

**LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, ISTRUZIONE SECONDARIA, UNIVERSITÀ:  
IL RUOLO DELLE MARCHE NELLA COMPETIZIONE EUROPEA E INTERNAZIONALE**  
Ancona, 27 marzo 2007 - Sala del Rettorato dell'Università Politecnica delle Marche

INDICE

PALMIRO UCCHIELLI, <i>Presidente Upi Marche</i> .....	p. 2
ENZO GIANCARLI, <i>Presidente della Provincia di Ancona</i> .....	p. 2
PALMIRO UCCHIELLI, <i>Presidente Upi Marche</i> .....	p. 5
UGO ASCOLI, <i>Assessore alla formazione e al lavoro della Regione Marche</i> .....	p.10
MARCO PACETTI, <i>Rettore Università Politecnica delle Marche</i> .....	p. 18
EMIDIO MANDOZZI, <i>Assessore alla formazione e lavoro della Provincia di Ascoli Piceno</i> .....	p. 24
MASSIMILIANO FRANCESCHETTI, <i>Ricercatore Isfol</i> .....	p. 29
ALBERTO DRUDI, <i>Presidente Camera di commercio di Pesaro e Urbino</i> .....	p. 35
TONINO PENCARELLI, <i>Ordinario di economia e gestione delle imprese Facoltà di economia, Università degli studi di Urbino</i> .....	p. 37
PALMIRO UCCHIELLI .....	p. 42

**PALMIRO UCCHIELLI, *Presidente Upi Marche.*** Abbiamo inteso organizzare questo incontro sulle questioni del lavoro nella competizione del nostro territorio regionale e a livello internazionale, anche per fare il punto sulle esperienze fatte come Province marchigiane insieme alla Regione, insieme alle Camere di commercio, alle università, alle scuole superiori.

Do quindi la parola ad Enzo Giancarli per un saluto. Il Presidente Gian Mario Spacca era venuto puntuale, ma ritornerà più tardi.

**ENZO GIANCARLI, *Presidente della Provincia di Ancona.*** Questa iniziativa è la prima di una serie di approfondimenti, di convegni, di manifestazioni programmate dall'Upi Marche. Ringrazio il presidente Ucchielli per questa sua scelta e anche per il fatto che ha deciso di partire da Ancona su un tema importante, fondamentale come quello del lavoro. Ma ringrazio Palmiro Ucchielli anche per la direzione dell'Upi Marche in questi anni; la nostra associazione è cresciuta tantissimo, ha acquisito credibilità ed autorevolezza, siamo dentro il sistema delle autonomie a pieno titolo, in un rapporto molto stretto, proficuo con la Regione Marche. Credo di poter affermare che non ci sia stato atto che tocchi da vicino la vita delle istituzioni locali su cui l'Upi Marche non abbia espresso la propria opinione, non abbia contribuito alla costruzione del provvedimento. Ne parlerà poi il Presidente Ucchielli, ma credo che il protocollo d'intesa sottoscritto con la Regione Marche sia una delle forme più avanzate prodotte dopo la modifica del titolo V della Costituzione.

Si era deciso di iniziare da Ancona e dal tema del lavoro, conseguentemente oggi ci sarebbe dovuta essere la presenza dell'Assessore al lavoro della Provincia di Ancona Claudio Venanzi, che purtroppo non c'è più. Voglio, e non potrei fare diversamente, partire da questo. Vi chiedo di scusarmi, ma non entrerò molto nel merito e nell'ordine del giorno del convegno; voglio invece esprimere riconoscenza verso tutti coloro che in questi giorni hanno partecipato al dolore per la morte dell'assessore Claudio Venanzi. Come ho avuto modo di dire, il profondo, sincero cordoglio, che è stato così sentitamente testimoniato, anche dai mezzi di informazione, che ringrazio, ci ha ricordato ancora una volta quanto egli fosse stimato ed amato.

Le istituzioni perdono un uomo di cui tutti abbiamo conosciuto la dedizione alla comunità, le capacità e la cultura non comuni, la tensione ideale che lo ha sempre guidato nel confronto democratico, politico e nell'azione di governo, cui è stato più volte chiamato, non soltanto in Provincia, ma anche nei lunghi anni in cui è stato Assessore al Comune di Ancona. Claudio era fedele ai valori di giustizia — sottolineo volutamente questo termine — di solidarietà, di uguaglianza e di libertà. L'ho ricordato

per il suo impegno come Assessore al lavoro e al bilancio, ma l'ho voluto ricordare anche come dirigente politico, che credeva molto in questa nostra terra marchigiana, nel ruolo del mare, dell'Adriatico, del Mediterraneo. Era stato, recentemente, da me delegato anche a seguire i progetti che si stanno definendo per rafforzare il ruolo di Ancona come porta verso l'est e il sud-est dell'Europa, come luogo deputato dalla sua storia e dalla volontà delle istituzioni, a rendere sempre più vivi e saldi i legami e la solidarietà tra i paesi che vi si affacciano.

Claudio ci ha fatto dono delle sue intuizioni, delle sue riflessioni, ci ha fatto tanto spesso vedere orizzonti più ampi.

Lui questa mattina avrebbe fatto la relazione, quella centrale del convegno, così avevamo concordato in occasione dell'incontro dell'Ufficio di presidenza UPI due mesi fa. Questo non potrà essere, vorrei però farvi conoscere la prefazione, scritta da lui, che ho ricevuto pochi giorni prima della sua morte, ad un atto della Provincia di Ancona, che poi sarebbe diventato una pubblicazione: "Al termine di questo mandato amministrativo la Provincia di Ancona ha deciso di realizzare questo volumetto interamente dedicato alle tematiche del lavoro. Nel corso di questi cinque anni la Provincia è intervenuta con specifiche politiche di bilancio su molteplici temi ed elaborato numerosi progetti per dare risposta positiva alle problematiche del nostro territorio.

Infatti nel quinquennio sono state affrontate tematiche come l'ambiente, la cultura, l'assetto territoriale, la valorizzazione dei prodotti agricoli nonché le principali caratteristiche economiche che qualificano la nostra realtà; qui, si intende dare rilievo ad un tema che noi riteniamo vitale, fondamentale: il lavoro. I dati, le analisi, le proposte, i progetti che leggerete confermano il forte impegno della Provincia di Ancona nel cercare di dare risposte positive non soltanto alla domanda di occupazione, ma soprattutto alle richieste di un lavoro qualificato, sicuro perché garantito nei diritti e non solo nei doveri, utile alla società e non soltanto scambio economico.

Proprio la presenza nel mondo del lavoro di eccessiva precarietà, di lavoro sommerso, di tanti lavori che si svolgono in situazioni di scarse garanzie, persino per la stessa incolumità personale, indicano, con chiarezza, la necessità di rilanciare con forza e decisione il tema del lavoro quale fondamentale valore sociale e di civiltà.

Come non ricordare, a tal proposito, le parole del Presidente della Repubblica Napolitano che, in occasione di un recente incontro con le organizzazioni sindacali, ribadiva che "Il valore del lavoro, come base della nostra Repubblica Democratica, chiama più che mai al riconoscimento concreto del diritto al lavoro, ancora lontano da

realizzare per tutti e alla tutela del lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni". Parole significative, che ci richiamano alla nostra Carta fondamentale e ci spingono a recuperare l'eccessiva precarietà attuale e la diffusa mancanza di garanzie.

Il valore lavoro è, quindi, non soltanto un auspicio, ma un processo costante di realizzazioni, di interventi, di impegni legislativi ed amministrativi, capaci di concretizzare questi principi, soprattutto in questo mutato quadro economico e sociale, dove la globalizzazione rischia di far prevalere il ruolo del sistema finanziario piuttosto che il valore del lavoro e l'impegno a realizzare con l'umana fatica la propria esistenza.

Il valore lavoro, quindi, inteso in tutte le sue accezioni, sia dipendente che autonomo, non può essere considerato obsoleto, anche se è cambiato il contesto. Si tratta, invece, di fondamenti sociali e di indirizzi ideali che restano ancora vivi e vitali per ognuno di noi.

Muovendo proprio da queste considerazioni, la Provincia di Ancona ha inteso realizzare questo volumetto, dopo che in questi anni ha costruito servizi locali capaci di utilizzare al meglio i Fondi europei, di realizzare strutture nel territorio – CIOF – e di fornire adeguati servizi per l'inserimento lavorativo e per lo sviluppo qualitativo dell'economia del territorio.

Da queste positive esperienze e di fronte ai profondi cambiamenti sociali ed economici, nasce l'esigenza di imprimere un rinnovato slancio alle funzioni ed alle competenze che la Provincia deve svolgere in materia di lavoro. In particolare questa progettualità la possiamo riassumere in questi obiettivi: dotare il sistema dei servizi per l'impiego di strumenti per comprendere l'evoluzione del mercato del lavoro ed anticipare il ruolo che i servizi pubblici per l'impiego dovranno giocare in tale ambito; rafforzare il ruolo di *leadership* dei Centri per l'Impiego nel coinvolgimento di operatori pubblici e privati nel processo di modernizzazione del mercato del lavoro; diffondere la cultura e gli strumenti necessari per una comunicazione pubblica efficace dei servizi (sia attraverso l'informatica sia costituendo sportelli informativi dei CIOF nel territorio); comprendere e diffondere informazioni ed esperienze relative alle politiche territoriali, finalizzate a favorire i processi di emersione delle imprese e del lavoro sommerso; rafforzare le "reti lavoro", capaci di aggregare attorno ai Centri per l'Impiego il sistema delle imprese, le organizzazioni sindacali, le scuole, i Comuni, in modo tale da creare una forte partecipazione in grado di dare un efficace e costante supporto alla programmazione delle risorse europee.

In questa breve nota introduttiva non si è voluto dare un quadro esaustivo dell'intero progetto denominato Il valore lavoro, ma indicare soltanto le motivazioni, le

idee, i principi, le esperienze che lo hanno ispirato, ben sapendo che, leggendo l'intero volumetto, si potranno trovare gli strumenti, i servizi reali, i programmi che la Provincia intende mettere in campo per dare risposte positive alla domanda di lavoro e sviluppo qualificato che il territorio richiede.

Un ringraziamento va a tutti coloro che hanno collaborato a realizzare questo documento, con passione e impegno grandissimo e con la consapevolezza che il loro operato è rivolto a dare risposte ad un tema di grande rilevanza sociale e civile e non soltanto economica”.

Ho ritenuto che fosse giusto ed opportuno trasmettervi ciò che era stato scritto da Claudio Venanzi e Vi ringrazio tutti per l'attenzione e il calore con cui l'avete accolto. Saluto il Rettore Marco Pacetti, e colgo l'occasione per sottolineare quanto il rapporto di collaborazione con l'università sia stato determinante per la crescita qualitativa della nostra provincia, del nostro territorio, il prof. Ugo Ascoli, il Presidente Ucchielli, i rappresentanti delle Province delle Marche, i presenti tutti.

**PALMIRO UCCHIELLI.** Un ringraziamento a Enzo Giancarli per le cose che ha detto, un ringraziamento al magnifico rettore non solo per la sua presenza ma anche per avere messo a disposizione questo luogo centrale della nostra regione.

### **Introduzione del Presidente Ucchielli**

#### **“Il decentramento dei compiti inerenti le politiche per l'occupazione e la formazione: l'esperienza delle Province marchigiane”**

Per meglio comprendere ed analizzare le scelte e gli indirizzi di azioni da parte delle Province marchigiane in materia formativa e di governo del mercato del lavoro è importante ricostruire sinteticamente le principali tappe dell'azione legislativa e programmatica portata avanti dalla Regione Marche:

- L.R. n. 24 del 1976: concessione della prima delega in materia di formazione professionale gestita attraverso le 12 scuole regionali; attività di formazione limitata ai giovani che avevano assolto l'obbligo scolastico.
- L.R. n. 2 del 1996: trasferimento alle Province del 75% delle risorse del Fondo Sociale Europeo. Con il forte incremento delle risorse è iniziata una attività formativa più mirata ai bisogni del territorio e attenta alle esigenze sia legate alla crescita professionale del disoccupato/occupato, sia al miglioramento della competitività dell'azienda.

- L.R. n. 38 del 1998: rappresenta il cardine principale attorno al quale ruota il processo di decentramento delle politiche per l'occupazione alle Province; infatti, in linea con le funzioni e i compiti previsti dal D.Lgs 469/97, intende assicurare l'integrazione tra i servizi per l'impiego, le politiche attive del lavoro e le attività di formazione professionale, secondo i principi di sussidiarietà, di cooperazione istituzionale e concertazione sociale.

Nella Regione Marche la strada scelta è stata quella, a livello operativo, di unificare le attività dei Centri per l'Impiego, l'Orientamento e la Formazione (CIOF). In questa maniera si ottiene sia una ottimizzazione logistica, che rende visibile a livello di strutturazione fisica degli uffici e dei servizi la volontà di integrazione, ma si favorisce anche l'integrazione tra due culture, quella del lavoro e quella della formazione, entrambe considerate preziose, in una logica di politiche anticipative e integrate.

I principali tratti che accomunano le molteplici iniziative facenti capo alla Province, possono essere così sintetizzati:

#### 1. Visione unitaria delle politiche del lavoro e della formazione

Di primaria importanza per le strategie provinciali è stato il nuovo ruolo assegnato alla formazione quale leva da utilizzare in modo sinergico con i Servizi per l'impiego, al fine di consentire da un lato la maggiore occupabilità e riqualificazione dell'offerta di lavoro, dall'altro di incrementare sia la quantità che la qualità della domanda di lavoro.

Anche la dimensione territoriale è un elemento centrale che guida le scelte delle Amministrazioni le quali sottolineano da subito la necessità di porre attenzione allo sviluppo delle aree in maggior ritardo come quelle dell'entroterra montano, le cui caratteristiche richiedono interventi mirati, nel rispetto dei vincoli naturali e delle tradizioni locali.

Inoltre, la consapevolezza che i fenomeni quali la globalizzazione e l'internazionalizzazione necessitano di un salto di competitività al quale si deve rispondere con la formazione e con l'erogazione alle imprese di una gamma di servizi innovativi in grado di favorire la crescita e lo sviluppo socio-economico del territorio provinciale.

In questo senso, si è cercato di intervenire per:

- ✓ aumentare i livelli di istruzione e formazione;
- ✓ dare continuità alle azioni formative per quelle figure qualificate per l'inserimento in settori tradizionali;
- ✓ incrementare le figure ad elevata specializzazione;

- ✓ dare sostegno alla ricerca ed innovazione tecnologica attraverso un maggior raccordo tra Università ed Impresa;
- ✓ contribuire al sostegno formativo legato al ricambio generazionale nelle imprese;
- ✓ aumentare la qualificazione e l'aggiornamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori;
- ✓ migliorare i processi di incontro di domanda e offerta di lavoro attraverso i servizi integrati per l'impiego.

2. Valorizzazione della concertazione sul piano della formulazione delle decisioni e della rete sul piano operativo di erogazione e gestione dei servizi.

Un altro aspetto peculiare del modello provinciale si fonda sulla prassi della concertazione, costantemente promossa nei documenti e nei propri indirizzi di politica attiva.

La ricerca costante del dialogo con i diversi attori territoriali che a diverso titolo sono impegnanti a livello locale sui temi che investono funzioni e compiti di loro competenza. La ricerca del partenariato, risulta essere un altro tratto distintivo di un'esperienza in cui l'autoreferenzialità ha lasciato il posto ad un ruolo di governance del sistema che, senza rinunciare ad un impegno di regolazione e regia complessiva, facesse però di tutte le risorse, le intelligenze e le disponibilità pronte a concorrere per fini comuni.

3. Valorizzazione del capitale umano e collegamento "mirato" tra le politiche delle risorse umane e politiche di sviluppo e innovazione del territorio.

Le azioni per la valorizzazione delle risorse umane ed il rafforzamento delle loro competenze si è sistematicamente accompagnato alla diversificazione degli interventi erogati.

Da alcuni anni si è passati all'uso di una logica selettiva, ovvero far convergere prioritariamente risorse ed attività su fronti che necessitano di particolari attenzione e sforzi.

Di qui l'azione su giovani, portatori di handicap, soggetti con disagio psichico, over 45 espulsi dal lavoro, donne con figli, ecc. e l'investimento su attività di orientamento, tirocini formativi, borse lavoro, stage, apprendistato. Il tutto in modo sinergico, al fine di lavorare su più fronti ma con un unico obiettivo: contribuire allo sviluppo del territorio senza abbandonare quelle azioni rivolte a persone più svantaggiate, che altrimenti rimarrebbero fuori dal mercato del lavoro.

4. Sistema permanente di valutazione delle politiche attivate, al fine di migliorare la programmazione dei futuri interventi.

Uno dei temi più rilevanti dell'attuale dibattito politico ed economico è certamente quello connesso a quali politiche siano più adeguate per contribuire allo sviluppo socio-economico del territorio. Da qui, l'esigenza di valutare costantemente i risultati delle azioni svolte, al fine di verificarne l'efficacia con le politiche adottate e innescare tutti quei processi di miglioramento necessari e richiesti dal sistema.

**Valutare, quindi, gli esiti delle attività programmate, misurando l'impatto socio-economico creato sul territorio, impone di indagare il fenomeno in un periodo medio lungo, e con strategie mirate, per rendere evidenti gli effetti delle azioni erogate e la loro influenza sulle dinamiche del mercato del lavoro. Questa pratica, oltre a fornire elementi utili in termini di indicazioni di policy, costituisce un contributo di approfondimento e riflessione al dibattito sulla rilevanza delle politiche pubbliche per l'occupazione.**

#### 5. Impatto delle politiche formative sui territori provinciali.

Significativo è il numero di giovani che decidono di frequentare attività di formazione, si evidenzia una domanda "sociale" nuova e più esigente, proveniente dai giovani e dalle famiglie, i quali considerano oggi la formazione professionale come una importante forma di investimento, di arricchimento immateriale e come un vero e proprio elemento di promozione sociale dell'individuo, oltre, ad essere visto come uno strumento potenziale per una futura occupazione.

Questa nuova tendenza sempre più consolidata nel territorio, è un qualcosa da preservare ed anzi incoraggiare.

**Una scelta in tal senso risponde anche alle esigenze di un territorio in continua evoluzione: l'investimento nella risorsa umana diviene oggi un fattore di primaria importanza, il cui obiettivo finale è quello di creare un mercato altamente competitivo anche a livello internazionale. Poter disporre di personale altamente specializzato contribuisce a creare un sistema economico molto più flessibile in cui conta soprattutto la capacità delle aziende di adattarsi con rapidità ai mutamenti tecnologici ed ai processi di innovazione presenti in ogni campo dell'economia.**

#### In conclusione

Una maggiore enfasi sulle politiche attive e il tendenziale superamento di quelle passive, lo sviluppo di servizi per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, una più stretta finalizzazione della formazione professionale e il peso crescente assunto dalle azioni a sostegno dell'occupazione, hanno disegnato un nuovo ruolo per le politiche del lavoro promosse dalle province marchigiane.



Territori aperti quindi, alla sperimentazione, al confronto di prassi, allo scambio e alla condivisione delle conoscenze caratterizzato dalla azione di queste Amministrazioni determinate a sfidarsi su obiettivi sempre più ambiziosi, a mettersi in gioco anche nel nuovo contesto competitivo che registra la discesa in campo di svariati soggetti.

Province consapevoli da tempo della importanza dell'integrazione dei servizi, del fare rete con gli altri soggetti locali, che non rinuncia ad un ruolo di governance del sistema a salvaguardia degli equilibri territoriali per i quali viene sottolineata la necessità di una forte regia provinciale.

In concreto le azioni prioritarie da svolgere sono:

- favorire lo sviluppo dell'occupazione femminile che nella nostra Regione non ha ancora raggiunto gli obiettivi europei;
- una politica più coerente attraverso strumenti mirati e progetti che interessano i giovani laureati e diplomati sempre più attratti da offerte occupazionali fuori dalla nostra Regione;
- migliorare il nostro ruolo nelle politiche di anticipazione di crisi aziendali e nelle azioni per favorire l'emersione del lavoro sommerso affinché le nostre ditte possano competere in parità e nel contempo essere più sicure per chi ci lavora;
- un'attenzione particolare alle fasce deboli che altrimenti rimarrebbero fuori da ogni prospettiva occupazionale; questo è un impegno prioritario per i servizi pubblici per l'impiego in quanto le agenzie private non sono coinvolte nella problematica dell'inclusione sociale e nelle attività di sostegno e accompagnamento dei cittadini più fragili;
- riflettere e approfondire come rapportarsi e quali sinergie attivare con i nuovi soggetti privati che operano nel mercato del lavoro affinché alla provincia rimanga e venga riconosciuto quel ruolo di regia pubblica che possa permettere un monitoraggio costante e uno sviluppo socio economico del territorio equilibrato e di responsabilità sociale;
- opportuno e urgente, in questo contesto, è anche il ruolo che la Regione deve acquisire affinché il mondo della scuola e quello del lavoro riescano a dialogare in modo concertativo sui temi attualmente urgenti quali la dispersione scolastica e l'obbligo formativo trovando azioni di sistema che accompagnino i giovani in questo momento di riforma del sistema scolastico attraverso l'individuazione di competenze chiare e specifiche.

Do la parola a Ugo Ascoli per il suo intervento.

**“Il ruolo centrale dell’istruzione e della formazione  
nello sviluppo del sistema economico marchigiano”**

**UGO ASCOLI, Assessore alla formazione e al lavoro della Regione Marche.**

Anch’io vorrei cominciare ricordando Claudio Venanzi: i miei collaboratori quella mattina l’avevano sentito alle 10,30; e alle 10,30 con il solito suo garbo, con il solito suo buonumore, con la sua solita ironia aveva accettato di rinviare una riunione che dovevamo fare il giorno stesso, al giorno dopo. Era sempre così Claudio, che conoscevo da una vita: una persona piena di ironia, piena di garbo, piena di gentilezza. Era difficile che si arrabbiasse molto o che usasse toni diversi. Amava discutere, dibattere ma sempre con grande garbo e con grande buon senso, cosa che spesso non accade. L’abbiamo richiamato alle 12,30 per confermarci che la riunione era spostata al giorno dopo e un carabiniere ci ha risposto che non c’era più.

Oggi, se ci fosse stato Claudio, ci saremmo, come al solito, presi un po’ in giro, mi avrebbe detto “professore, parla tu”, io gli avrei detto “no, parla tu che sei l’assessore di Ancona”, avremmo scherzato ancora, invece non lo possiamo fare. Ringrazio Enzo Giancarli per le cose che ha detto e per averlo messo al centro di questa nostra riunione.

Detto questo, cerchiamo di ragionare su che cosa possiamo fare, che è un modo anche per onorare la sua memoria.

Se parliamo del tema che mi è stato assegnato, sul titolo siamo tutti d’accordo; occorre però mettersi d’accordo anche su come realizzare la centralità dell’istruzione e della formazione nella nostra regione. Certamente un percorso è stato fatto; dobbiamo tuttavia fare un salto di qualità in alcune azioni, perché l’economia, lo scenario economico e sociale delle Marche stanno cambiando rapidamente, come quasi tutti i presenti sanno, e ciò richiede un’azione un po’ più spinta verso certe frontiere. Proverò quindi a ragionare adottando tale prospettiva: in base alla mia lettura siamo di fronte a tre grandi questioni dal punto di vista della economia e del mercato del lavoro.

Innanzitutto siamo di fronte a un problema di modernizzazione e di internazionalizzazione spinta del nostro sistema industriale manifatturiero così come alla necessità di imprimere una svolta, una qualità nuova al nostro comparto dei servizi. Dobbiamo poi prendere consapevolezza che questo sviluppo delle Marche non procede in modo omogeneo ma con squilibri territoriali, da porre quindi al centro dell’attenzione. Infine dobbiamo anche evidenziare come la crescita dell’occupazione, i dati positivi del mercato del lavoro non ci debbano far dimenticare una discriminante di genere che continua a segnare marcatamente il passo, anche nelle Marche.

Queste sono le problematiche che vorrei mettere al centro della mia riflessione, tentando, in modo sintetico, di analizzarle dal lato della domanda e dal lato dell'offerta.

Andiamo con ordine, cercando di essere schematici, anche perché l'ora è tarda e abbiamo bisogno di ragionare insieme.

Per quanto riguarda **l'industria manifatturiera**, forse il peggio è alle nostre spalle, sicuramente c'è stato un momento difficile, che ha trovato il culmine nel 2004, così come abbiamo assistito ad un'azione di risanamento, a partire dal settore calzaturiero; tale azione è quasi compiuta, lasciando tuttavia anche morti e feriti sul campo, oggi anche il TAC (tessile, abbigliamento e calzatura) è in ripresa, insieme alla meccanica, al mobile, al legno. La domanda di lavoro, però, va in una direzione di cui dobbiamo tenere conto: da un lato c'è una domanda continua di basse e medie qualifiche operaie e tale domanda ormai rischia di essere soddisfatta prevalentemente dall'offerta di lavoro immigrata. Ciò rappresenta un fenomeno non solo marchigiano, è un dato nazionale, tuttavia dovremmo tenerne conto. Dall'altro lato c'è una domanda di lavoro da parte del sistema delle imprese che invece si indirizza verso qualifiche medio-alte, sia pure in misura minore della prima, verso qualifiche in grado di gestire processi organizzativi, di sviluppare politiche di marketing, di sviluppare politiche di quello che una volta si chiamava commercio estero, l'innovazione di processo, l'innovazione di prodotto, i collegamenti con la ricerca. Stiamo parlando di una serie di professionalità che le nostre imprese rischiano di non trovare nella misura in cui avrebbero la necessità di trovare.

Quindi da un lato abbiamo una domanda di lavoro per le qualifiche medie e medio-basse, che è soddisfatta ormai prevalentemente da un'offerta di lavoro immigrata, dall'altra parte c'è una domanda di lavoro di qualifiche medio-alte, anche tecniche e specializzate, che rischia di non trovare una risposta adeguata nell'offerta di lavoro immigrata ma soprattutto nell'offerta di lavoro dei cittadini marchigiani.

Il discorso dei **servizi**. Anche qui ormai siamo alla necessità di una svolta, che in parte vogliamo già imprimere con gli atti programmatici, con i piani, ma che va impressa, poi nella realtà. L'abbiamo chiamato un 'secondo volano di sviluppo' di questa regione, che non può pensare di continuare a puntare il suo benessere solo sull'occupazione industriale e manifatturiera. Il discorso dei servizi è complesso, perché riguarda un 'circuito virtuoso' che deve attivarsi, fra turismo, cultura, ambiente e ruralità, che metta a sistema nella nostra regione, lo sviluppo del turismo con le politiche della cultura, con la valorizzazione dell'ambiente e della ruralità. Con ruralità intendo una serie di comparti che vanno dall'agricoltura di nicchia alla produzione tipica, alla enogastronomia e così via.

Per mettere in moto tale circuito virtuoso che sicuramente rappresenta uno dei sentieri che più ci potranno dare benessere, ricchezza e sviluppo, occorre naturalmente disporre delle risorse umane, oltre che di decisioni scritte nei piani della programmazione. Le risorse umane debbono essere formate. Per avere un turismo di qualità, per avere la capacità di legare questi circuiti al loro interno, per saldarli in un momento virtuoso si richiedono operatori sempre più qualificati, che in parte non abbiamo. Quindi la domanda di lavoro che esce dal nuovo volano di sviluppo, a parte una domanda di lavoro di basse qualifiche, che di nuovo rischia di essere occupata solamente da offerte di lavoro immigrato, richiede invece operatori sempre più qualificati, molto qualificati, che riescano a farci fare il salto. Su tutto ciò le Marche hanno molto da fare: hanno grandissime potenzialità, ne siamo tutti convinti, ma non hanno a disposizione la leva idonea di risorse umane.

La questione degli **squilibri territoriali**. Qui abbiamo un dato di riferimento, se vogliamo, ufficiale, quello dell'Istat, che recentemente è stato reso noto e che ci conferma come la Regione Marche a velocità diverse. Lo sapevamo, non è una novità, però indubbiamente fa una certa impressione vedere come le nostre province non riescano a progredire a livello delle performances del mercato del lavoro con una velocità simile. Le Marche hanno raggiunto, in questo 2006, un risultato assolutamente straordinario dal punto di vista generale: il tasso di disoccupazione, si posiziona, nel 2006, sul 4,5%. Facciamo meglio della Toscana che è al 4,8%, facciamo meglio dell'Umbria che è al 5,1%, siamo poco sopra il Veneto che è al 4% e l'Emilia Romagna che è al 3,4. In questo drappello di regioni che registrano tassi di disoccupazione non superiore al 5% noi siamo, ripeto, in ottima posizione; facciamo meglio di Toscana ed Umbria, ma soprattutto è interessante il fatto che miglioriamo nettamente rispetto al 2004 che era stato il punto di caduta più difficile, con un tasso del 5,3% e anche rispetto al 2005.

Quindi complessivamente, pur basandosi su un indicatore rozzo, una proxy approssimativa ma utile, si dimostra come le Marche abbiano fatto registrare nel 2006 progressi confortanti che ci collocano decisamente in una fase di ripresa, di sviluppo, di buona tenuta. Addirittura, se riflettiamo sul tasso di disoccupazione delle Marche nel 2006, notiamo come sia il più basso dal 2000. C'è quindi un ulteriore elemento di grande soddisfazione.

Andando poi a leggere altri dati, ne ricaviamo l'idea che il tasso di disoccupazione sia diminuito non perché ci siano state persone che in misura rilevante si siano ritirate dal mercato del lavoro in quanto scoraggiate e quindi non avendo presentato la loro richiesta di lavoro abbiamo fatto diminuire la quota dei disoccupati; il

tasso di disoccupazione è diminuito perché sono aumentati il tasso di occupazione ed il tasso di attività; quindi siamo in una situazione buona. Rimane lo squilibrio fra le Province come fra i generi.

Lo squilibrio fra le Province è un dato che fa pensare: abbiamo tre province che viaggiano fra il 3,7 e il 4% — Pesaro - Urbino al 3,7%, Ancona e Macerata al 4% — mentre Ascoli Piceno raggiunge il 6,5%, con un tasso di disoccupazione quindi quasi doppio rispetto a quello della provincia di Pesaro - Urbino. Ciò appare preoccupante, ma c'è un dato ancora più preoccupante: tale polarizzazione è aumentata nel corso del 2006. Le distanze che c'erano anche prima sono cresciute e la provincia di Ascoli Piceno ha peggiorato, mentre il resto della regione è andato avanti. Tale squilibrio territoriale va posto al centro dell'attenzione; abbiamo un territorio che, per una serie di motivi che non possiamo qui analizzare, perde colpi rispetto al resto della regione.

**La questione di genere.** Abbiamo già fornito una serie di elementi positivi sul tasso di disoccupazione, tuttavia se andiamo ad analizzare il mercato del lavoro nel suo complesso, notiamo come il tasso di disoccupazione femminile sia doppio rispetto a quello maschile: il 6,5 rispetto al 3,2. Si conferma, se ce ne fosse ulteriore bisogno, che nella nostra economia regionale esiste un problema femminile, di genere.

Prendendo poi in considerazione la disoccupazione giovanile nelle province, scopriamo di nuovo le differenze: accanto al primato di Pesaro - Urbino che registra solo il 4,2 nel tasso di disoccupazione femminile, saliamo al 5,6 per Ancona e Macerata e al 7,9 per Ascoli Piceno nel 2004 e, oggi, al 10,6. Quindi il tasso di disoccupazione femminile di Ascoli Piceno appare doppio rispetto a quello delle altre province.

Lo squilibrio territoriale sembrerebbe essere soprattutto uno squilibrio per quanto riguarda l'occupazione femminile: il dato negativo della provincia di Ascoli Piceno è in gran parte spiegato dal dato negativo della occupazione femminile. Quindi esiste un problema di regionale genere, ma anche un problema territoriale: nella provincia che perde colpi la questione dell'occupazione femminile appare ancora più accentuata.

Dall'analisi suesposta, sia pure condotta in forma alquanto schematica, debbono conseguire scelte adeguate alle sfide che abbiamo di fronte e rapportate alle risorse che abbiamo a disposizione: nell'ambito dell'istruzione, della formazione, delle risorse europee, delle università

Ripartendo dall'industria manifatturiera, emerge chiaramente come dovremmo lavorare su due versanti onde affrontare il tema della armonizzazione della domanda con l'offerta.

Per quanto riguarda le qualifiche medie e medio-basse, dando quasi per scontato che questa domanda troverà una risposta soprattutto nella comunità crescenti di migranti — quasi 100.000 omai nelle Marche — occorre fare uno sforzo ancora maggiore di quanto non si sia fatto per l'integrazione scolastica e sociale degli immigrati e per la loro alfabetizzazione. Tutto ciò comporta uno sforzo in direzione del mondo della scuola, dei centri territoriali permanenti, della educazione per gli adulti. Occorre aiutare questi giovani, giovanissimi e meno giovani, immigrati e immigrate, ad inserirsi meglio nella nostra economia, a padroneggiare meglio la lingua italiana e le conoscenze fondamentali per essere buoni cittadini: appare necessario uno sforzo anche di fantasia, perché non basta pensare al classico modulo del lavoratore che la sera va a fare qualche ora di lezione in un centro presso una scuola; c'è una quantità non irrilevante di persone che, per esempio, lavorano presso le famiglie, e allora le modalità dei percorsi formativi vanno parzialmente ripensate. Oggi, in giro per l'Italia si stanno tentando varie sperimentazioni su come aiutare queste persone, prevalentemente donne — le cosiddette assistenti familiari o volgarmente dette "badanti" — ad aumentare la loro capacità di padroneggiare la lingua e di acquisire conoscenze fondamentali per i servizi che debbono affrontare, per poter sfuggire al mercato del lavoro irregolare, al racket di sfruttamento delle loro esigenze. Qui occorre produrre uno sforzo importante. Lo debbono fare gli enti locali, le Province, le organizzazioni sindacali, i datori di lavoro, per affrontare il tema di una formazione e di una qualificazione per i vari soggetti del mondo dell'immigrazione. Senza immigrati molte piccole imprese non andrebbero avanti, l'edilizia sarebbe in difficoltà, le famiglie in gravissimo disagio, visti i processi di invecchiamento di questa regione e la difficoltà del sistema di welfare pubblico.

Non rappresentano una forza di lavoro marginale, piuttosto risorse, cruciali per la coesione e l'equilibrio di questa regione. Le seconde generazioni aspireranno poi a migliorare la loro posizione e ciò potrebbe fornire nuove tensioni al sistema economico regionale nelle prossime decadi.

Dobbiamo rivolgere la nostra attenzione anche a quell'offerta di lavoro che dovrebbe soddisfare quell'altra domanda di lavoro da parte delle imprese, quella che definivo di alta qualificazione. Qui le agenzie formative con cui lavorare sono ben note.

La scuola. Sicuramente occorrerà presidiare in maniera diversa, con maggiori risorse e con maggiore attenzione la filiera tecnico-industriale e professionale della regione. Ciò non significa che tutti gli istituti tecnici professionali siano da potenziare. Occorrerà mirare le risorse, che non sono infinite, verso determinate professionalità, e qualifiche; favorire e promuovere quegli istituti che possono reggere la sfida. Dobbiamo

potenziare in modo selettivo quelle istituzioni scolastiche che possono garantire un'alta qualificazione, dotandole delle risorse necessarie, favorendone il miglioramento e l'aggiornamento e, magari, costruendo percorsi anche di istruzione e formazione tecnica superiore, (IFTS). Tali percorsi vanno mirati sempre di più e collegati maggiormente alle esigenze del mercato del lavoro; quando ciò accade, non siamo in presenza di risorse sprecate, e le persone che utilizzano questo canale entrano immediatamente nel mercato del lavoro fornendo una risposta concreta e precisa alle esigenze del mondo industriale. Una riprova: quando abbiamo messo in piedi il polo formativo e tecnologico del calzaturiero, la richiesta di mettere a frutto alcune risorse disponibili per conto del Ministero al fine di creare profili professionali ha visto per la prima volta in questa regione i datori di lavoro, il sindacato, la scuola, gli enti locali, le quattro università d'accordo nell'identificare due profili che servivano all'industria calzaturiera. Sui due profili abbiamo creato due percorsi IFTS che stanno partendo: mi aspetto che i 40 che usciranno da tale formazione saranno immediatamente utilizzati dal mondo dell'industria calzaturiera. Altrimenti avremmo fallito l'obiettivo.

Adesso stiamo cercando di varare il polo del settore tessile, andremo avanti su tale versante, cercando di utilizzare questa nuova modalità: non un preside illuminato che pensa a un corso di IFTS, non un imprenditore che ha un'idea, bensì una concertazione territoriale e settoriale fra gli specialisti del sapere e della formazione e gli specialisti dell'economia — datori e sindacati — per definire insieme quali siano i profili che servono oggi, che serviranno domani, e su questi mirare risorse.

C'è poi un altro fenomeno di cui dovremo occuparci sempre di più: la formazione continua, ovvero l'aggiornamento e la riqualificazione dei lavoratori nei luoghi di lavoro. Qui la novità è rappresentata dai fondi paritetici interprofessionali che, come sapete, sono andati ormai tutti a regime. Nella nostra regione stanno arrivando centinaia di migliaia di euro che vengono investiti in progetti formativi concordati a livello aziendale fra datori di lavoro e sindacato. Presto approderemo ad una Conferenza Regionale con i fondi interprofessionali per fare il punto sulle offerte di formazione garantite ai nostri lavoratori e sulle complementarietà da mettere in campo con le misure formative che possono derivare dal Fondo Sociale Europeo.

Non possiamo limitarci a formare coloro che entrano nel mercato del lavoro; dobbiamo aiutare chi lavora ad aggiornarsi, a riqualificarsi, a formarsi per reggere le sfide dell'innovazione.

La formazione continua è partita a raggio ormai ampio, riguarda tutti i settori, dall'industria ai servizi, all'artigianato e ci sono in ballo moltissime risorse. Su tale campo saremo tutti chiamati a lavorare insieme, dalle Province, alla Regione, ai centri

per l'impiego, l'orientamento e la formazione. Dobbiamo impedire il ridimensionamento dei servizi pubblici per l'impiego ed invece potenziarli; dobbiamo spingere anche qui la frontiera della formazione: moduli formativi brevi, flessibili, in grado di fornire risposte immediate alle nostre piccole e medie imprese. Non è possibile che un'impresa faccia una richiesta formativa cui viene data risposta un anno dopo, quando ormai non serve più. Occorre invece riuscire a costruire proprio questo sistema immediato di azione-reazione.

Non ho dimenticato le università, e poi Marco Pacetti dirà meglio di me quello che si può fare e si deve fare in questa regione. Però due-tre cose le vorrei sottolineare.

C'è una Commissione nazionale, a livello dei quattro Ministeri, presieduta da Luigi Berlinguer, che sta per tirar fuori le linee di lavoro per spingere la frontiera della formazione scientifica e della formazione tecnica, a tutti i livelli, dalle scuole fino alla università.

Credo che dovremmo operare con più convinzione, in questa regione — qualcosa è cominciato, a livello di singole iniziative — per spingere e orientare, o ri-orientare, se vogliamo, le immatricolazioni universitarie verso le facoltà scientifiche. Qualcosa abbiamo fatto anche noi, come Regione: abbiamo stipulato convenzioni con la Fondazione del Balì, e con il Museo scientifico di Montelparo e di Ascoli Piceno per promuovere la cultura scientifica a tutti i livelli nelle nostre scuole. E' ancora poco. La Fondazione Occhialini, a Fossombrone, ha messo in campo iniziative interessanti per spingere verso le facoltà scientifiche. I singoli rettori questo problema se lo sono già posto. Noi dobbiamo spingere di più verso tali percorsi formativi e soprattutto l'università, dovrebbe fare un salto di qualità anche a livello del modo in cui porge i corsi. Mi piacerebbe che nel 2008, nel 2009 ci fossero, magari, un istituto tecnico o due istituti tecnici in cui una buona parte della disciplina fosse insegnata in inglese; mi piacerebbe che ci fossero due-tre corsi universitari in inglese, nella nostra regione. Dobbiamo spingere anche la frontiera formativa verso una maggiore internazionalizzazione. L'Italia, anche se ha fatto passi avanti, è ancora un paese che non "mastica" a dovere il discorso linguistico. Se ci fossero uno o due istituti che fossero in grado di offrire la metà dei corsi in inglese, ciò non dovrebbe essere visto come un modo per scoraggiare le iscrizioni; potrebbe diventare, invece opportunamente comunicato, un fattore di attrazione. "Io vado in quella scuola, in quella città perché lì si fanno i corsi in inglese, perché io esco da lì e so l'inglese". Potrebbe diventare un fattore di competizione fra gli istituti, piuttosto che un fattore di scoraggiamento delle iscrizioni. Le università lo debbono fare. So che in alcune facoltà



ci si sta pensando. Non è pensabile che , ad esempio, si facciano corsi di politica economica o di marketing solo in italiano.

Credo altresì che occorra ridurre la 'fantasia' dei professori universitari nella creazione di percorsi straordinari nella formazione e di master. Ciò non vuol dire che i master non siano importanti: le risorse vanno però mirate meglio. Noi, come Regione abbiamo assunto questa decisione: finanzieremo meno master nei prossimi anni, daremo meno risorse, perché vorremmo che tutti i master rappresentassero momenti formativi veramente utili, di specializzazione per collocarsi meglio nel mercato del lavoro.

Così come vorrei che ci fossero meno proliferazioni di corsi triennali di base che non possono essere infiniti, perché le basi formative non si possono fare in mille modi, e invece una concentrazione di risorse sulle lauree magistrali. Come pure mi piacerebbe che si fermasse la macchina della delocalizzazione dei poli universitari. L'università deve essere una palestra di saperi, di stimoli, di curiosità: com'è possibile che ciò accada in un luogo, anzi in un 'non luogo', presso un piccolo paese delle Marche dove non c'è null'altro che quel corso universitario? Può anche essere svolto bene, con scrupolo, con la massima diligenza, con bravi professori; ma che stimoli siamo in grado di fornire a questi ragazzi? Diamo l'università? Non diamo l'università! Diamo un buon liceo? Magari! Diamo una 'non cosa'!! L'università è un luogo nel quale si insegna, si fa ricerca, ma ci si scambia, si hanno stimoli, 'bombardamenti' informativi, curiosità, dove convivono e si scambiano esperienze uno studente che fa fisica e quello fa lettere, quello fa economia; si va ad ascoltare la conferenza dell'astronomo, da un'altra parte arriva il medico, da un'altra parte arriva uno scienziato sociale, da un'altra parte arriva uno statistico, giungono studenti da fuori, docenti da fuori. Quella è l'università, un'atmosfera culturale, dello spirito. Facciamo fatica a mantenere questo clima nelle nostre quattro università; tale clima non c'è negli altri 18 poli universitari costituitisi nella regione. Ciò poi implica dispersione di risorse, distorsione delle risorse dagli enti locali, diritti allo studio diversi.

Come Regione inoltre stiamo varando un'azione che è stata promossa dal tavolo per lo sviluppo: i processi di spin-off, cioè di creazione d'impresa collegata con processi di ricerca, di innovazione coltivati dentro l'università.

C'è un collegamento sempre più stretto fra mondo universitario e mondo dell'economia e questo è un lato molto positivo. Ciò tuttavia non basta, dobbiamo spingere la frontiera più avanti: più qualità, risorse più mirate, atmosfera universitaria, formazione critica della persona, inglese, internazionalizzazione, apertura. Di questo abbiamo bisogno per il famoso turismo qualificato, di questo abbiamo bisogno per quel

circuito virtuoso che volevamo immaginare, di questo abbiamo bisogno per l'internazionalizzazione dell'economia.

Siamo già su queste frontiere, ma abbiamo bisogno di cambiare passo nelle scuole, nelle università, nel collegamento fra le politiche regionali e provinciali e la formazione di queste agenzie.

Abbiamo bisogno di cambiare passo perché non tutto quello che c'è è buono, non tutto quello che c'è va portato avanti allo stesso modo; occorre essere più selettivi nelle risorse, avendo in mente le priorità: qualità e innovazione.

**PALMIRO UCCHIELLI.** Grazie all'assessore regionale Ugo Ascoli. Do ora la parola, anche per raccogliere le riflessioni, anche un po' provocatorie, dell'assessore regionale, al magnifico rettore Marco Pacetti per il suo intervento.

#### **“Il ruolo dell'università quale attore dello sviluppo locale”**

**MARCO PACETTI, Rettore Università Politecnica delle Marche.** Devo quattro risposte all'assessore Ascoli, prima di fare il mio intervento.

Apprendo con piacere che la Regione finalmente riduce il suo intervento sui master, perché quello è un esempio di offerta che crea una domanda inesistente, spesso, che dovrebbe finire sui manuali di economia. Per quanto ci riguarda, noi abbiamo preso un indirizzo esplicito di sconsigliare i nostri docenti di partecipare ad un alto numero di master, specie di quelli sostenuti esternamente, perché abbiamo il sospetto, quasi la certezza, che in molti casi si inventino master solo perché c'è un bando della Regione che li finanzia. Noi siamo convinti che i master possano servire, anzi sono un'innovazione utile nel sistema universitario, però bisogna verificare se stanno sul mercato o no. Se c'è qualcuno che è pronto a pagare di tasca sua 5.000 euro, forse vuol dire che il master serve, se non altro pretende che venga fatto in un certo modo, altrimenti probabilmente non serve. Questo è il nostro brutale indirizzo.

Riguardo alle lingue sono perfettamente d'accordo. Noi da anni stiamo studiando la possibilità di mettere, come pre-requisito per l'iscrizione, la conoscenza della lingua inglese e chi non la sa non entra. E' chiaro che fare un'operazione di questo tipo da soli, in un mercato aperto, porta qualche complicazione, diverso se dall'esterno venissero segnali di questo tipo. In tutte le nostre lauree magistrali la lingua franca è l'inglese: sono tutte lauree di tipo scientifico, per cui è chiaro che lì non ci sono più testi, non ci sono riferimenti, quindi o si sa la lingua franca della scienza che è l'inglese, oppure si fatica in maniera enorme.

Noi stiamo riducendo drasticamente il numero dei corsi già da tempo, tant'è che abbiamo messo addirittura un limite, prima che lo mettesse il Ministero. Abbiamo messo un numero di ore massimo che i docenti possono dedicare ai corsi, oltre il quale non si possono più fare corsi. Questo sicuramente aiuta, perché è chiaro che in questi anni c'è stata una corsa forte allo spezzettamento, al frazionamento dei saperi per esigenze più di visibilità dei vari settori scientifici e disciplinari che non per esigenze degli studenti, ai quali va offerto, almeno nel primo livello, un pacchetto chiuso: se non ti piace quello vai a fare un altro corso da un'altra parte.

Ultimo aspetto il decentramento. Anche il ministro si è molto lanciato su questo e qualche cosa, ancorché attenuato rispetto al disegno iniziale, in finanziaria è stato fatto; su questo però attenzione: è bene evocare il clima particolare che si ha su una sede storica, dove ci sono migliaia, non decine di studenti, e quindi c'è un rapporto di osmosi con il mondo universitario, però attenzione a non buttare via con l'acqua sporca anche il bambino. Teniamo presente che questo discorso si può fare in un sistema ideale in cui il diritto allo studio funziona, in cui lo studente capace e meritevole — art. 33 della Costituzione — ha gli strumenti per scegliere. Quando l'unico strumento per scegliere è “se ho sotto casa l'università ci vado, altrimenti non ci vado”, sorge un problema di equità sociale che ho l'impressione che qualche volta sia sottovalutato.

Il decentramento risponde, forse qualche volta in modo grossolano, in modo non appropriato, ma tendenzialmente in modo corretto, anche a questa esigenza. E' chiaro che il giorno in cui ci sarà un vero diritto allo studio, potremo pretendere, allora, di dire “ci vuole una vera università”. Ma se io ho uno studente di Montecopiolo che vuole andare all'università e se sta a dieci chilometri forse ci può andare ma se sta a Bologna non c'è nessuno che gli paga tutte le spese allora sorge il problema se scegliere un modello elitario, come forse quello che abbiamo conosciuto o un modello che sia più equo socialmente, anche se di livello qualitativo un po' più basso. E' un bel dilemma che rilancio ai politici. Peraltro, per quanto ci riguarda — ma non siamo stati i soli, anche altri atenei hanno cominciato questa linea — alcuni dei decentramenti che sembravano non avere più i requisiti di risposta reale a bisogni del territorio, sono tornati indietro. Noi siamo tornati indietro da Jesi, altri sono tornati indietro da Osimo, quindi quelle 18 sedi tendono a ridursi piuttosto che ad allargarsi, perché l'esperienza dà dei frutti: si fanno degli esperimenti, l'importante è che se ne traggano le conclusioni. Non si applichi la “legge” per cui tutto si crea e nulla si distrugge, ma si crea e si distrugge se è necessario tornare indietro.

E' stato fatto più volte il richiamo su cosa può fare l'università, chiamata più volte a esercitare un ruolo di promotore attivo di sviluppo territoriale. Come fa l'università a

cimentarsi in questo ruolo? Ho individuato quattro modelli di un rapporto fra l'università e il suo territorio. Li descrivo velocemente, poi dirò quello che abbiamo privilegiato noi.

Un primo modello lo chiamo il “modello sobrio”, ma il mio giudizio è già chiaro perché dico che è un po' modesto: quello che prevede in una società, in una economia della conoscenza, che anche l'università sia una delle istituzioni, ma solo una delle tante, che lavora sulla filiera della conoscenza, produce conoscenza, la mette a disposizione, la scambia, puro scambio di conoscenze, sia direttamente attraverso gli esperti che indirettamente attraverso la produzione di saperi, e scambia conoscenze con la sua società. Modello troppo sotto tono.

C'è poi un modello che privilegia la visione sociale, per cui l'università ha un ruolo che tende a controbilanciare criticamente, quindi ragionando, le spinte che vengono o dal mercato o anche dalle tendenze sociali, dalle tendenze politiche che prevalgono, e cerca di affermare un suo ruolo pubblico, soprattutto riprendendo il tema che dicevo prima, cioè equità sociale, ampliando il più possibile l'accesso alla conoscenza. Questa visione ha un'azione prevalente che è di dialogo, non più di puro scambio di conoscenze, con tutti gli attori del territorio.

Il terzo modello lo chiamerei di una visione creativa, cioè l'università si pone come attuttore, ma anche alimentatore, di tutti i potenziali creativi che esistono nel territorio, siano essi di singoli, di gruppi, di aziende, di reti di sistema. Si privilegiano i talenti accademici, ma soprattutto li si spinge ad interagire con tutti gli altri attori del territorio. L'azione non è più né di scambio né di movimento di pure conoscenze ma diventa un'azione di stimolo mutuo e di supporto per costituire degli ambienti di tipo creativo.

L'ultimo modello, chiamato purista, è legittimo ma non è quello che cerchiamo di portare avanti noi. È un modello per il quale l'università cerca di mantenersi a distanza critica dall'ambiente sociale, dall'ambiente economico, dall'ambiente politico, si dedica soprattutto allo sviluppo del proprio potenziale creativo e anticipatorio perché ritiene che l'obiettività della ricerca possa soffrire da vicinanze troppo strette con problemi correnti o con interessi prevalenti di tipo sociale, economico o politico. L'azione che ne deriva è un trasferimento unidirezionale: l'università sviluppa secondo i suoi modelli i saperi, li butta sui mercati, chi li vuole se li prende, chi non li vuole si arrangi.

Il modello che noi abbiamo scelto è una miscela del modello creativo, il terzo che avevamo indicato, con una venatura non piccola del secondo, cioè di una visione sociale. Ho già avuto modo prima di segnalare questo aspetto. Abbiamo cercato di condensare il tutto nello slogan “Università delle tre T”: “talenti”, “tecnologie” — è la vocazione stessa, e si richiama anche alle necessità che venivano richiamate prima di

una maggiore attenzione alle discipline di tipo scientifico — e “territorio”. Su quest’ultimo aspetto vorrei dire qualche cosa ancora.

Per sviluppare questa attenzione particolare al territorio, noi abbiamo da tempo innescato nella storia della università una terza missione, che si aggiunge alle due storiche, cioè produzione di nuovi saperi — la ricerca — trasmissione di questi nuovi saperi — l’insegnamento superiore — cioè una partecipazione diretta o indiretta, come stimolo verso il territorio, allo sfruttamento, anche economico, della prima missione, cioè la produzione di nuovi saperi. Questo accentua il ruolo di agenzia attiva anche nel diretto sviluppo territoriale.

Come si può fare. Ho preparato alcune diapositive (vedi allegati). Qui vedete alcuni modi in cui si può rilevare come l’università può, attraverso il sistema della ricerca, dell’innovazione e dello sviluppo, produrre degli effetti benefici nell’azione con le imprese. Qui ci sono tre filiere tradizionali (All.1). Cosa fa l’università? Cerca sponsorizzazioni pubbliche — finanziamenti pubblici o in infrastrutture — o private, per produrre ricerca: nuove scoperte, nuovi saperi, nuove invenzioni che devono essere in qualche modo protette — il problema della protezione della proprietà intellettuale è cruciale nel nostro paese, a lungo sottovalutato, ma è questo che costituisce uno dei vincoli più grossi proprio all’espletamento della terza missione — oppure si fanno ricerche, invenzioni, le si proteggono, si verifica il principio scientifico, l’università può vendere le licenze e vivere di royalties. Questo è un modello usato in altri paesi. Nel nostro paese funziona poco, anche perché su questo punto della protezione intellettuale il nostro paese si sta comportando poco avvedutamente, non c’è un clima complessivo, anche dal punto di vista giuridico, che favorisca questa linea.

Un’altra linea possibile è quella che io chiamo del modello interattivo: finanziamenti pubblici, che siano dell’UE o anche dei governi locali, con delle regole, purtroppo spesso non chiare, sul trasferimento alle varie imprese — questo è un punto che limita spesso i rapporti con le imprese — poi ricerca collaborativa con l’industria: si producono nuovi servizi in un rapporto interattivo.

Poi c’è il modello che veniva richiamato anche nell’intervento dell’assessore Ascoli, una linea sulla quale noi stiamo spingendo molto, cioè partecipare direttamente, attraverso anche capitali di rischio o incubatori, a creare nuove imprese, quelle che chiamiamo imprese di spin-off.

Questi sono i modelli lungo i quali si può intervenire direttamente per svolgere quella terza missione per sfruttare direttamente i nuovi saperi che si producono all’interno dell’università.

Questo è uno schema (All.2) per segnalare che vi è una frontiera costantemente in evoluzione, un'interfaccia dinamica tra le funzioni di una università — qui ho riportato le tre missioni: docenza, ricerca e servizi alla comunità — e compiti classici di un governo regionale, per esempio, cioè il discorso riguardante l'attenzione alle professionalità, il sostegno all'innovazione e più in generale quello che io chiamo cultura e comunità, che significa vicinanza ai problemi complessivi, compresi i problemi di coesione sociale che sono compiti specifici dei governi regionali. Vi è questa area dinamica in cui è possibile creare del valore aggiunto sia all'interno di ciascuno di questi, sia, soprattutto, a questa frontiera dinamica di interfaccia tra i governi locali e l'università.

Segue (All. 3) uno schema che fa vedere come, distinguendo fra gli utilizzatori e i creatori di conoscenza che operano nel settore pubblico e nel settore privato, ci siano poi gli spazi per alzare il livello del capitale umano e del capitale sociale complessivamente, attraverso l'azione di chi crea, nel settore pubblico — l'università, prevalentemente — capacità di ricerca, e chi, nel settore privato, è o innovatore di per sé, come creatore, o comunque le imprese cosiddette inseguitrici sono tenute ad essere, se voglio stare sul mercato, degli utilizzatori di conoscenze.

Come si può fare questa terza missione? Intanto vediamo cosa dovrebbe fare l'università: creare nuovi saperi, nuove conoscenze e spingere per lo sfruttamento — abbiamo detto spin-off, i problemi della proprietà intellettuale dei brevetti, consulenze — ma anche trasferimento di conoscenze attraverso una didattica che però non si limiti solo a quella tradizionale — gli studenti diciannovesimi — ma anche a studenti nuovi, che sono gli studenti più anziani, quelli che nel loro percorso professionale hanno una necessità, sempre più stringente, di rivedere i loro contenuti di conoscenza, per esempio attraverso le azioni di life long learning che ormai si stanno adottando dappertutto. Ma gli studenti stessi, specialmente i dottorandi, sono quelli che su due gambe stabiliscono le relazioni sociali che permettono poi di costruire uno scambio di conoscenza proficuo tra il sistema territoriale e le università.

Attività culturali e campus creano dei luoghi che io chiamo vibranti, che sono quelli che dovrebbero trattenere o addirittura attrarre la nuova classe creativa, quella fatta di professionalità nuove, innovative, che possono essere professionalità sia all'interno di organizzazioni che liberi professionisti. Il ruolo dell'università serve per tentare di legare in questa azione di sviluppo del territorio, anche assi che spesso, a livello nazionale, funzionano svincolati: la ricerca, l'innovazione, la cultura, l'inclusione sociale, l'apprendimento, le competenze.

Proviamo a vedere il problema dell'interazione tra università e il suo territorio di riferimento in due modi. Io ho provato a vederlo con un approccio top-down, cioè dal centro verso gli attori più spicci. Cosa serve? Serve innanzitutto una crescita di investimenti nel settore scientifico, con lo scopo, oltre che di una profonda azione culturale, anche di accrescere la competitività delle imprese e sviluppare innovazione. Lo stimolo deve venire dall'alto alle università perché contribuiscano alla creazione di nuova conoscenza ed anche al suo sfruttamento economico. Io ho detto che questa terza missione è un asse strategico del nostro ateneo, ma potrebbe non essere la scelta strategica di altri atenei. Se si crede in questa prospettiva, allora devono venire stimoli anche in questo senso. Poi iniziative che sono almeno annunciate a livello nazionale da parte del Ministero dell'università e dal Ministero dello sviluppo economico perché si mantenga una capacità alta di ricerca di livello internazionale.

Infine la prospettiva bottom up: le agenzie di sviluppo territoriali ed i governi territoriali dovrebbero guardare pienamente alle università come veri attori dello sviluppo tramite lo sfruttamento delle conoscenze, cioè tramite lo sfruttamento economico ai fini dello sviluppo di conoscenze, dei saperi, delle nuove metodologie, delle invenzioni che nelle università quotidianamente avvengono. A loro volta le università — vicino agli aeroporti, perché c'è una qualche somiglianza da questo punto di vista, una sinergia che va fortemente sviluppata, almeno sulla scorta delle esperienze delle Regioni più innovative in Europa — devono essere concepite davvero come un'arma vincente nelle strategie di sviluppo del territorio.

Bisognerebbe, con l'azione di tutti, sia nell'approccio bottom up che nell'approccio top-down, che le università fossero davvero percepite come simboli del nesso che ormai è indispensabile, tra il globale e il locale come territorio privilegiato delle relazioni.

**PALMIRO UCCHIELLI.** Grazie al rettore per la sua interessantissima relazione. Direi di intervallare gli interventi, dando quindi la parola all'assessore della Provincia di Ascoli Piceno Mandozzi.

**“L'efficacia del FSE per il raggiungimento dei macro obiettivi della Strategia Europea per l'Occupazione (SEO) e l'attuazione del Piano di Azione Nazionale (NAP)”**

**EMIDIO MANDOZZI, Assessore alla formazione e lavoro della Provincia di Ascoli Piceno.** La relazione che mi è stata assegnata, in realtà era stata assegnata all'assessore Claudio Venanzi. Io non riuscirò sicuramente nella illustrazione e nei contenuti e obiettivi che Claudio si era dato, sia nella disponibilità che nella preparazione di questo convegno che era già stato predisposto e programmato prima. Quindi a lui va un grande pensiero.

Prima di addentrarmi nell'efficacia del Fse per il raggiungimento dei macro obiettivi della Strategia Europea per l'Occupazione, vorrei riprendere alcune cose che diceva l'assessore Ugo Ascoli prima, quando parlava del tasso di disoccupazione nella nostra regione e quando diceva che la provincia di Ascoli Piceno è fanalino di coda rispetto ai dati. Sono dati inconfutabili. Probabilmente il dato che negli ultimi due anni ci sono segnali di grande ripresa — nel 2005 gli operai in mobilità erano 2.550, nel 2006 siamo scesi a 1.900 — ci deve far riflettere sul fatto che probabilmente le politiche assistenziali e le politiche passive non portano allo sviluppo economico di un territorio: grandi aziende multinazionali degli ultimi dieci anni, sono venute nel Piceno non perché gli operai e le operaie erano specializzati, ma solo perché c'erano incentivi gratuiti per gli insediamenti dei siti industriali ed oggi ne paghiamo le conseguenze (v.Cassa del Mezzogiorno).

Le Marche — lo dico non in termini polemici ma costruttivi — è una regione al plurale, spesso lo sviluppo economico e industriale ha ragionato al singolare, nel senso di campanilismo e di non far crescere tutta la regione con gli stessi passi. Se cerchiamo di invertire la tendenza anche rispetto alle azioni del 2007-2013, forse diamo una risposta positiva alle azioni.

Tornando al tema che era stato assegnato "L'efficacia del FSE per il raggiungimento dei macro obiettivi della Strategia Europea per l'Occupazione (SEO) e l'attuazione del Piano di Azione nazionale (NAP), il Por Marche 2007-2013, facendo propri gli obiettivi e le strategie comunitarie riportati dalla Strategia Europea per l'Occupazione (SEO), negli orientamenti strategici comunitari e in quelli nazionali previsti dal Piano di Azione Nazionale (NAP), dal Piano di Innovazione e Crescita Occupazione (PICO), dal Quadro Strategico Nazionale (QSN), declinano articolatamente le attività da svolgere per rafforzare una serie di punti forti del mondo del lavoro e del territorio marchigiano, ma soprattutto per eliminare una serie di ritardi che ancora si colgono nei dati statistici e, ancor più, nei resoconti della quotidianità lavorativa.



Uno degli obiettivi è quello di invertire la tendenza da politiche passive (supporto) a favore di chi ha perso un'occupazione a politiche attive del lavoro (misure) di tipo preventivo.

Le Province stanno predisponendo la nuova programmazione del Fondo Sociale Europeo che non è più soltanto un programma di formazione ma un fondamentale strumento strategico e finanziario, non solo perché ci dà le risorse finanziarie ma perché divenga un motore di sviluppo e moltiplicatore nell'evoluzione economica. Esso si è sviluppato negli anni seguendo l'evolversi delle strategie europee, ha tenuto presenti le esigenze di una società in evoluzione, accelerata dalla globalizzazione, come strumento attivo è divenuto decisivo nella prevenzione alla disoccupazione e nel perseguire la costruzione di una società della conoscenza. Pretende che si arricchiscano le conoscenze e le competenze di tutti i cittadini europei e che l'istruzione e la formazione durino per tutto l'arco della vita.

I finanziamenti, che esso mette a disposizione, sono finalizzati al conseguimento dei risultati attesi e quindi monitorati e valutati, perché il conseguimento degli obiettivi espressi nei documenti ad esso collegati sono essenziali per la crescita sociale ed economica della nostra società e quindi di tutto il territorio marchigiano. Dico monitorati, perché spesso le Province ma anche chi investe risorse finanziarie, spesso trascurano il monitoraggio e i risultati. Nel momento in cui ci sono le risorse, poi non seguiamo né il percorso né i risultati finali, invece dai risultati finali dovremmo partire per invertire una serie di tendenze.

La Strategia Europea per l'Occupazione assume quindi un'attenzione più positiva dopo il 2003. Prima del 2003 gli assi e le misure importanti erano: l'occupabilità, l'imprenditorialità, l'adattabilità e le pari opportunità. Dopo il 2003, con l'Obiettivo di Lisbona i punti forti, forse sottintesi prima ma oggi chiari, sono la qualità e la coesione, la piena occupazione, la qualità e produttività sul posto di lavoro, l'integrazione economica e sociale.

Come le Marche entrano in questo sistema?

Anche nei momenti di congiuntura sfavorevole le Marche hanno sempre coltivato la cultura del lavoro, non solo perché è una delle prime Regioni che ha fatto una legge sul lavoro ma perché dalla coesione, dai tavoli di programmazione insieme alle università, alle parti sociali, alle Camere di commercio, agli industriali, hanno posto il problema del lavoro al centro del progetto politico. Un lavoro, però, che spesso, in questi anni, ha trascurato, nella frenesia di raggiungere l'obiettivo economico e reddituale immediato, gli aspetti quantitativi come la sicurezza, la stabilità, l'innovazione, il ricambio generazionale e quelli sociali come l'integrazione e la

conciliazione. Se penso al distretto calzaturiero fermano-maceratese, uno degli elementi della crisi è stato, da un lato, il ricambio generazionale e quindi il non aver saputo governare il passaggio da padre in figlio con l'innovazione e la competizione alle porte e dall'altro le situazioni sociali, l'integrazione e la conciliazione. Su questi punti le Province stanno lavorando in modo forte.

Al recupero di questi fattori rispetto all'Obiettivo di Lisbona, ci pensano in modo mirato e forte l'Unione europea, il Fse e il P.O.R. delle Marche che già il Consiglio regionale ha approvato.

Brevemente mi soffermo sui tre obiettivi generali. Primo, la piena occupazione.

	UE		Marche
	2005	2010	2005
Tasso occupazione complessivo (15-64 anni)	67%	70%	64,4%
Tasso occupazione femminile	57%	60%	54%
Tasso occupazione anziani (55-64 anni)		50%	32,7%

Le Marche, come si evince anche dai dati, non sono molto lontane dai parametri prefissati, oltre a delle difficoltà all'interno della stessa regione, se pensiamo al tasso di occupazione complessivo.

E' pur vero, però, che se si vuole migliorare bisogna guardare lontano, alle esperienze degli altri paesi. Se pensiamo alla Danimarca e all'Olanda, già nel 2005 hanno superato abbondantemente l'Obiettivo di Lisbona del 2010.

Il tasso di occupazione femminile: le donne marchigiane hanno un tasso di occupazione, rispetto agli uomini, inferiore del 20%. Il tasso di occupazione degli anziani: la percentuale degli anziani in attività lavorativa è estremamente bassa.

Che cosa, quindi, in base a questi dati e rispetto alla programmazione che l'Ue ci impone, dobbiamo fare, proporre? Le cinque Province stanno lavorando sul potenziamento dei Ciof, Centri per l'impiego, orientamento e formazione come strumento immediato di inserimento nel mercato del lavoro ma anche di tenuta della coesione sociale. Ritengo che per le Province marchigiane, fra le varie attività istituzionali svolte, quelle delle politiche attive del lavoro e della formazione professionale siano quelle più strategiche perché vengono toccate con mano, infatti entrando nei centri per l'impiego e nei Ciof, si riscontra, a livello di personale, un patrimonio umano che quotidianamente si rapporta con la città e con gli utenti in modo forte e determinante; pertanto questi Servizi devono sempre di più avere un ruolo forte

anche all'interno delle strutture dei bilanci delle Province, altrimenti si rischia da un lato di guardare in Europa ma poi, nei fatti, di non dare risposte concrete.

Occorre promuovere l'inserimento e il reinserimento degli inattivi e dei disoccupati nel mondo del lavoro. Su altre esperienze come quella della mobilità ci induce ormai a cominciare a ragionare sulla riconversione degli operai in mobilità per re-immetterli sul mercato del lavoro: la nostra regione ha una rilevante percentuale di mobilità e di disoccupati, e pertanto, non possiamo tenere i quarantenni a casa solo con gli ammortizzatori sociali, ma dobbiamo impegnarci e dare loro la possibilità di re-immettersi sul lavoro. Alcune esperienze nel settore calzaturiero le abbiamo fatte già, infatti nel contratto di un'azienda calzaturiera che ha messo in mobilità 40 uomini e donne con età media di 40 anni, perché ha deciso di trasferire la propria attività in Romania, nel tavolo di concertazione con i sindacati e le parti sociali, insieme all'Associazione industriali, si è deciso che 15 persone vengano riassunte da altre imprese di quel territorio. A tal fine la Provincia si è impegnata a sostenere una formazione di riconversione, rispetto alle qualifiche possedute, facilitando così il reinserimento sul mercato del lavoro di queste persone, e ad eliminare, poi, le discriminazioni di genere.

Il secondo obiettivo è quello della qualità e produttività sul posto di lavoro. Si interverrà per promuovere la qualità intrinseca del lavoro: organizzazione del lavoro, innovazione, adattabilità dei lavoratori, affiancamento ai management aziendali, realizzazione di studi di scenario sulle dinamiche di sviluppo del sistema produttivo di base, trasferimento tecnologico alle imprese, alternanza scuola-formazione-università, accreditamento delle strutture formative.

Anche qui, nell'attivare i corsi di formazione, affinché si possano avere delle qualifiche immediatamente spendibili, occorre elevare la qualità dei formatori che conseguentemente si tradurrà in una qualità più alta di chi poi deve immettersi nel mondo del lavoro.

Occorrerà anche favorire la scelta di percorsi universitari di carattere scientifico.

Un punto importante è il perseguimento del riconoscimento delle qualifiche a livello europeo. L'UE, con il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) ha individuato otto livelli di competenze che corrispondono ai vari quadri di approfondimento delle conoscenze, attraverso percorsi di studio, stage e lavoro. Le competenze sono riconoscibili non soltanto per le conoscenze e le capacità, ma anche per il grado di responsabilità e autonomia rispetto alle competenze che si applicano.

Istruzione e formazione permanente. A questi livelli dovranno convergere tutti i corsi di istruzione e di formazione. Un altro aspetto che contrasta con gli obiettivi

europei e nazionali è che le Marche hanno tassi di scolarizzazione elevatissimi: nel 2005 il 99,4% dei giovani hanno frequentato la scuola secondaria superiore; il numero dei laureati — ci conferma il rapporto Almalaurea di marzo — tra il 1999 e il 2005 è cresciuto di 45.000 unità, ancorché pochi siano i laureati in materie tecnico-scientifiche (solo il 25,6 contro la media nazionale del 35,6).

Dal mondo del lavoro — altro dato negativo che dobbiamo invertire — la richiesta continua ad essere rivolta per più del 40% a persone che hanno solo il diploma, cioè le aziende richiedono solo manodopera bassa. Solo il 5,6 dei laureati lavora nel territorio marchigiano.

Per quanto riguarda la salute e sicurezza sul lavoro, un altro elemento che l'Obiettivo di Lisbona si è data e che il POR ci invita a inserire nella programmazione, c'è molto da fare se si pensa che nel 2004 nelle Marche gli infortuni sono stati più di 34.000, con un indice di frequenza infortunistica inferiore soltanto all'Umbria, al Friuli e all'Emilia Romagna. Dobbiamo intensificare la formazione degli imprenditori e un'integrazione tra il fondo impresa e le risorse delle Province per offrire sul territorio una formazione di qualità rivolta agli imprenditori e ai lavoratori per la tutela della propria e altrui salute e per il benessere di tutti.

Il terzo ed ultimo obiettivo è la coesione e l'integrazione economico-sociale che ha come fini la promozione della Parità uomo-donna, della diversità e non della discriminazione, e quello di impedire l'esclusione dal mercato del lavoro.

La carenza di servizi di conciliazione nelle Marche è evidente, se si pensa che a gennaio 2005 la popolazione da 0 a 3 anni era di 52.000 unità e i posti negli asili nido erano meno di 5.000. La parità uomo-donna verrà promossa se si attiveranno voucher di servizio per la conciliazione, incentivi alle imprese per l'applicazione di modalità organizzative che agevolino il lavoro delle donne. L'inclusione riguarda anche una larga fascia di lavoratori (disabili, ex detenuti, immigrati). Quasi tutte le Province marchigiane hanno aperto degli sportelli dei centri per l'impiego presso le strutture carcerarie: ad essi bisognerà anche fornire una possibilità di occupazione, con corsi di formazione per l'acquisizione di competenze di base e specialistiche e attivando servizi di accompagnamento.

Insomma, una regione sicuramente laboriosa, ma che ha bisogno di concepire la qualità e la sicurezza nel posto di lavoro come un elemento di sviluppo economico e sociale.

Il POR delle Marche ha l'intento di riuscirci. Le Province marchigiane hanno lo stesso obiettivo strategico nella loro programmazione se, come è vero, le parole di Venanzi lette dal presidente Fiancarli e relative alla prefazione di una pubblicazione

che la Provincia di Ancona sta varando, hanno rimesso il lavoro al centro del progetto politico. Secondo me, nelle Marche — lo dice una Provincia, quella di Ascoli Piceno che ha il più alto tasso di disoccupazione — il lavoro deve essere l'elemento strategico da cui dobbiamo ripartire.

**PALMIRO UCCHIELLI.** Grazie all'assessore Mandozzi. Do la parola a Massimiliano Franceschetti, ricercatore Isfol, che ringraziamo per la sua presenza e che ha dato anche in passato un contributo importante al nostro lavoro.

**“L’analisi dei fabbisogni professionali  
per la ridefinizione dei processi formativi”**

**MASSIMILIANO FRANCESCHETTI, *ricercatore Isfol.*** Ringrazio la Regione Marche e le Province di questo territorio perché ci hanno dato più volte l'opportunità di partecipare a momenti di approfondimento sui temi del lavoro e della formazione. Ringrazio, in particolare, l'Upi Marche per l'invito a partecipare a questo incontro. Come Istituto ci associamo agli altri relatori presenti nell'esprimere le nostre condoglianze per la scomparsa dell'assessore Venanzi.

L'Isfol (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori) è un ente di ricerca pubblico, istituito con un Dpr nel 1973, con sede a Roma, che lavora a supporto del Ministero del Lavoro, da cui è vigilato, ma anche a supporto delle Regioni e delle Province, sui temi del lavoro, della formazione e delle politiche sociali. Relativamente a questi macro-temi noi svolgiamo attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione.

Riflettendo sul tema del convegno mi sembra che la parola chiave da sottolineare possa essere il termine competitività. Competitività come elemento cardine per sviluppare il sistema, in questo caso il territorio della Regione Marche.

Vorrei fare una riflessione suddivisa in due parti. Da un lato evidenziare alcuni aspetti problematici, dall'altro darvi l'idea di quello che il nostro Istituto fa sul tema dei fabbisogni professionali, anche con l'intento di suggerirvi che il nostro lavoro, i nostri dati, le nostre informazioni possono essere utilizzati a livello regionale e provinciale per supportare la programmazione delle politiche formative e del lavoro.

È stato evocato già negli interventi precedenti, più volte, il tema della formazione, che deve saper rispondere alle esigenze poste dalle imprese a livello territoriale e dai fenomeni sociali.

L'analisi dei fabbisogni è un momento precedente alla progettazione e all'erogazione della formazione e quindi rappresenta un aspetto delicato del processo

formativo. Un aspetto che non va assolutamente sottovalutato, perché attraverso una corretta analisi dei bisogni professionali formativi, anche di un territorio, è possibile riuscire a progettare e ad erogare percorsi formativi che rispondano alle esigenze reali del mondo produttivo.

Analisi dei fabbisogni, dunque, e competitività. L'analisi dei fabbisogni, quando affronta il tema della competitività, deve analizzare da un lato il processo che riguarda l'aggiornamento costante delle competenze di tutti i lavoratori sul posto di lavoro e dall'altro il fenomeno dei lavoratori con alte qualifiche e con alti livelli di responsabilità all'interno delle strutture organizzative. Questi ultimi in particolare, pensando alla classificazione delle professioni, sono rappresentati dai grandi gruppi dei manager, dei professionisti, degli specialisti e dei tecnici.

Citando una definizione data dall'Ocse a metà degli anni Novanta possiamo dire come le risorse umane che sono più coinvolte dai processi di innovazione, e quindi sono più decisive per il discorso della competitività, sono sicuramente le risorse umane realmente o potenzialmente dedicate alle attività di sistematica creazione, avanzamento, diffusione e applicazione di conoscenze scientifiche e tecnologiche. Definizione che, in qualche modo, evidenzia ulteriormente una delle esigenze che è stata già posta al tavolo del dibattito da alcuni degli interventi precedenti. E cioè il fatto che occorre invertire la rotta delle iscrizioni a livello universitario, puntando necessariamente di più sulle immatricolazioni alle facoltà scientifiche e tecnologiche.

Nel corso di questi sei anni di programmazione del Fondo sociale europeo (2000-2006), il nostro Istituto ha curato molto l'analisi delle dinamiche produttive e delle richieste di fabbisogni professionali a livello locale. Abbiamo realizzato, in particolare, a metà della programmazione, quindi nel 2003, un primo rapporto di monitoraggio sulle iniziative finanziate a livello regionale e provinciale sul tema dei fabbisogni professionali e formativi e ne stiamo adesso portando a termine un altro sulla seconda metà della programmazione, periodo 2004-2006. Rispetto al tema competitività, prendendo qualche stralcio dai progetti che sono stati finanziati e realizzati nel territorio della regione Marche, possiamo evidenziare, per esempio, come la domanda di competenze strumentali per le figure medio-alte, manager o tecnici, segnala una evoluzione verso modelli ed assetti organizzativi più flessibili, dove al sapere tecnico-specialistico si affiancano le capacità di interfacciarsi ad altre aree, interne all'azienda od esterne, con un surplus di know-how trasversale, che dà il valore aggiunto alle professionalità considerate. Alcuni settori, che meritano di essere al centro dell'attenzione quando si parla di fabbisogni e successivamente di progettazione della

formazione, sono l'ambiente, il turismo, i servizi alla persona e alle famiglie. Temi che, peraltro, sono stati già sottolineati dall'intervento dell'assessore Ascoli.

Non dobbiamo dimenticare altri aspetti problematici. Un dato critico, rilevato dall'indagine Excelsior-Unioncamere che ogni anno analizza le previsioni di assunzione a breve termine delle imprese italiane, è quello della formazione in entrata che le imprese pensano di organizzare per i nuovi assunti. Nel 2006 in Italia, secondo Excelsior, il 71% delle persone che le imprese prevedevano di assumere avrebbe dovuto seguire subito un percorso formativo dopo l'ingresso in azienda. Insomma le imprese dicono "io sono disposta ad assumere 100 persone, però mi rendo conto che 70 di queste avranno bisogno di una formazione iniziale appena mettono piede in azienda". Si tratta di un dato significativo, che deve far riflettere tutti gli attori che operano nel sistema. È un dato che va letto con attenzione, perché potrebbe essere semplicemente una percezione dell'azienda oppure la convinzione che, su alcune esigenze specifiche che possono incidere anche sul discorso competitività, ciò che viene offerto a livello territoriale in termini di formazione non è del tutto sufficiente.

Detto questo, vorrei ora mostrarvi alcune slides che vi illustreranno quello che noi, come Isfol, facciamo sul tema dei fabbisogni formativi e professionali, facendo una precisazione iniziale. Il nostro progetto è stato voluto dal Ministero del Lavoro per mettere ordine nella enorme mole di informazioni che sono state prodotte a livello nazionale a partire dalla metà degli anni Novanta sul tema dei fabbisogni formativi e professionali da parte delle parti sociali costituite in Organismi Bilaterali. Il Ministero del Lavoro ha dunque affidato all'Isfol il compito di costruire e di gestire un Sistema nazionale di rilevazione permanente dei fabbisogni, con l'obiettivo di sistematizzare e valorizzare in modo ragionato tutte le informazioni prodotte in materia di fabbisogni negli scorsi anni dagli Organismi Bilaterali (Obnf, Ebna, Agriform, Ebnt, Mastermedia, Chirone 2000, Enfea, Enbicredito e Coop-form). A queste informazioni si aggiungono i dati quantitativi e previsionali sulle prospettive annuali di assunzione prodotti da Unioncamere e le previsioni di occupazione a medio termine promosse dall'Isfol. Il sistema di osservazione permanente, naturalmente, è strutturato anche per accogliere le informazioni che ancora oggi sono prodotte in tema di fabbisogni così come quelle che saranno prodotte in futuro.

Dove sta, fisicamente, questo sistema nazionale? Il sistema nazionale per la rilevazione permanente dei fabbisogni professionali è consultabile su un sito internet che, in qualche modo, possiamo considerare come un portale sul tema dei fabbisogni. A questo sito si può accedere direttamente dal sito istituzionale dell'Isfol, [www.isfol.it](http://www.isfol.it).

Dalla home page del sito dell'Isfol è possibile accedere al sistema nazionale sui fabbisogni cliccando sul link "Fabbisogni professionali on line".

Nel sistema ci sono informazioni sull'andamento dei settori di attività economica, anagrafi settoriali dei fabbisogni professionali rilevati, descrizione dei fabbisogni professionali organizzata in schede monografiche e poi due grossi bacini di informazione che contengono informazioni di tipo quantitativo, correlabili ai fabbisogni professionali, sulle previsioni di assunzione a breve termine in Italia e sulle previsioni di assunzione a medio termine fino al 2009, sia a livello nazionale che regionale. Vorrei ancora una volta sottolineare che noi siamo estremamente attenti anche alla dimensione territoriale: nel nostro sito abbiamo infatti strutturato una parte specifica che consente un accesso alle informazioni sui fabbisogni a livello territoriale. L'accesso a livello regionale offre una serie di informazioni che possono tornare utili anche per la progettazione delle politiche formative a livello territoriale. Tra gli utilizzatori del nostro sistema, infatti, ci possono sicuramente essere i decisori politici a livello locale. Senza dimenticare, naturalmente, gli operatori della formazione e dell'istruzione e le famiglie che, per esempio, sono interessate a capire quali sono le professioni più richieste dal mercato del lavoro per consigliare i loro figli.

Ora con alcune slides vorrei mostrarvi un po' più in dettaglio una piccola parte delle informazioni contenute nel sistema. Vediamo, per esempio, le previsioni di assunzione a breve termine, che costituiscono uno dei principali bacini informativi del sistema. Le informazioni presenti nel sistema rappresentano elaborazioni Isfol dei dati prodotti dalla indagine annuale Excelsior-Unioncamere. Si tratta, in particolare, di dati quantitativi. Ciascuna professione, sono oltre 200 nel complesso, ha una sua scheda descrittiva che, anche a livello regionale, specifica le richieste di assunzione per l'anno in corso. Il dato della singola professione è poi analizzato secondo una serie di variabili, dalla dimensione dell'impresa che ha bisogno di assumere alla tipologia di contratto offerto, dall'età richiesta ai lavoratori alla difficoltà di reperimento. Ecco i dati delle Marche. Possiamo vedere come, nel 2006, le professioni più richieste in valore assoluto sul territorio appartengono a qualifiche medio-basse. Elaborando i dati relativi alle previsioni di assunzione degli scorsi anni è inoltre possibile avere informazioni sintetiche sulle serie storiche delle previsioni di assunzione. Ecco in queste slides, per esempio, gli andamenti delle previsioni di assunzione per gli anni 2005-2006, relativamente ad alcuni gruppi professionali.

Passiamo ora alla sezione del sito contenente le informazioni sulle previsioni di assunzione a medio termine. Questa è una parte estremamente interessante del nostro sito perché, grazie al supporto di un modello econometrico, mette a



disposizione degli utenti le informazioni sulle previsioni di assunzione fino al 2009, anche a livello regionale. A livello regionale, in particolare, siamo in grado di dare delle previsioni di assunzione legate ai gruppi professionali, vale a dire al secondo anello di dettaglio della classificazione delle professioni dell'Istat. È possibile vedere, per esempio, come nelle Marche la variazione di occupati per gruppi professionali, nel periodo 2005-2009, prevede la percentuale più alta (8,3%) per le professioni qualificate nelle attività turistiche ed alberghiere. Dato che, peraltro, è in linea con quello italiano, che si attesta all'8,2%. Al secondo posto abbiamo i conduttori di impianti industriali, 5,2% contro l'1% dell'Italia, e via via a scendere tutti gli altri. Analizzando le variazioni positive degli occupati possiamo fare anche un approfondimento sui grandi gruppi, mettendo a confronto tra loro i gruppi appartenenti a questi livelli più alti della classificazione delle professioni. Vediamo, per quanto riguarda uno dei grandi gruppi che incide positivamente sul tema della competitività e dell'innovazione, vale a dire quello delle professioni intellettuali e scientifiche di elevata specializzazione, come nel periodo del medio termine (2005-2009) sia previsto un incremento del 2,3% per gli specialisti della salute, dell'1,7% per gli ingegneri, gli architetti e le professioni assimilate e dell'1,3% per gli specialisti in scienze matematiche, fisiche, naturali e assimilati. L'attenzione, chiaramente, può essere posta anche sull'analisi dei trend negativi. Ecco una slide sui valori percentuali più bassi. Nelle Marche, sempre considerando i gruppi professionali, vediamo come sia previsto entro il 2009 un crollo del gruppo delle professioni non qualificate dell'agricoltura, dell'allevamento, della pesca e della forestazione nonché del gruppo degli agricoltori e degli operai specializzati dell'agricoltura, delle foreste, della zootecnia, della pesca e della caccia con percentuali negative che si attestano, rispettivamente, a - 23,7% e a -22,9%.

Cos'altro facciamo? La nostra attenzione alla dimensione territoriale si manifesta, come già detto in precedenza, anche attraverso i rapporti di monitoraggio sui progetti di analisi dei fabbisogni formativi e professionali realizzati nelle Marche e finanziati con il Fondo sociale europeo nel corso della programmazione 2000-2006. A metà della programmazione abbiamo realizzato un primo rapporto di monitoraggio sulle iniziative finanziate con il Fondo sociale europeo, ora stiamo portando a termine un secondo rapporto di monitoraggio sulla seconda metà della programmazione, periodo 2004-2006. In queste slides di sintesi è possibile vedere una serie di indicazioni sintetiche, desunte dal primo rapporto di monitoraggio, sui profili più richiesti nelle Marche, suddivise per comparti economici: agricoltura e pesca, manifatturiero e servizi vari (servizi sociali, turismo, trasporti, credito e assicurazioni, information and communication technology, servizi alle imprese e ambiente).

Un'ulteriore riflessione, infine, merita di essere fatta relativamente all'attività di analisi, ricerca ed indagine che costituisce l'evoluzione del nostro sistema: parlo della messa a punto della Nomenclatura delle unità professionali (Nup) e dello svolgimento di una complessa indagine sulle professioni, strettamente collegata alla Nup, che stiamo realizzando in collaborazione con l'Istat e che punta proprio a descrivere in modo omogeneo le singole unità professionali in cui si articola la Nup che sono, nel complesso, circa 800. La Nup, in particolare, rappresenta un rafforzamento dei criteri e degli strumenti di classificazione delle professioni utilizzati dal nostro sistema nazionale per l'osservazione permanente dei fabbisogni. Le unità professionali sono individuate a partire dalla vigente classificazione delle professioni, quella dell'Istat del 2001. Per ogni categoria (*quarto digit*) in cui si articola la classificazione delle professioni (le categorie sono complessivamente 519) sono individuate una o più unità professionali (*quinto digit*), ciascuna delle quali ospita professioni omogenee rispetto a conoscenze, competenze, abilità ed attività lavorative svolte. Con i risultati finali dell'indagine, che è in fase avanzata di realizzazione, avremo l'opportunità di elaborare schede descrittive con informazioni di dettaglio, di natura qualitativa, per ciascuna delle circa 800 unità professionali. La Nup, inoltre, introduce anche un altro elemento di novità, vale a dire una sintetica componente descrittiva delle professioni anche per tutti gli altri livelli della classificazione Istat (grande gruppo, gruppo, classe e categoria). I risultati di questo lavoro, secondo la nostra idea, potrebbero costituire un punto di riferimento iniziale rispetto al quale le future indagini sui fabbisogni condotte a livello nazionale o locale potrebbero poi misurare lo scarto tra ciò che già esiste, cioè il livello di conoscenze e di skills posseduto dai lavoratori e descritto nelle schede descrittive delle singole unità professionali, e ciò che viene ulteriormente richiesto dalle imprese.

Ringrazio ancora per lo spazio che ci avete concesso nel corso di questo convegno e ribadisco la nostra disponibilità a collaborare per l'implementazione delle politiche formative e del lavoro a livello territoriale.

**PALMIRO UCCHIELLI.** Ha ora la parola il presidente della Camera di commercio di Pesaro e Urbino.

**“Le azioni di formazione a sostegno della competitività  
e internazionalizzazione delle imprese”**

**ALBERTO DRUDI, Presidente Camera di commercio di Pesaro e Urbino.**

Sarò brevissimo, anche perché gli interventi precedenti hanno fornito molti spunti sull'attività che ognuno di noi dovrà affrontare nei prossimi mesi.

Intanto voglio ringraziare per questo invito l'Upi Marche e il presidente della Provincia di Pesaro e Urbino, Palmiro Uccielli, perché ritengo che il confronto tra istituzioni, Regione, gli studiosi dell'economia e strutture con autonomia funzionale, come le Università e le Camere di commercio, rappresenti un momento importante per programmare il futuro.

Come Camere di commercio delle Marche, insieme al governo regionale e alle Province, siamo in prima fila per quanto riguarda la competizione e le attività di internazionalizzazione. Siamo in prima fila, perché questo ci chiede il sistema delle associazioni di categoria, di cui le Camere di commercio sono l'espressione. Possiamo dire che da alcuni anni gli enti camerali sono la trincea del confronto e delle azioni concrete riguardanti la competitività e l'internazionalizzazione delle imprese.

In questi anni stiamo vivendo una fase contraddistinta da cambiamenti straordinari sulla base di molte variabili, diversi da Stato a Stato, da area geografica ad area geografica. Non solo economia, dunque, ma anche fattori sociali e culturali: se ben guidati e utilizzati, diventano punti di eccellenza e di visibilità, quindi di forza in questa epoca di rapporti globalizzati. Assistiamo, pertanto, al fiorire di Paesi finora rimasti in secondo piano, adesso capaci di competere sui mercati internazionali, non solo tra loro ma anche con noi, con le economie giuda del mondo industrializzato.

Oggi, in questo quadro di riferimento, molti pensano alla Cina o all'India come Paesi emergenti, quindi come competitori cui guardarsi o come grandi opportunità a seconda dei casi, ma altri Stati ed altre aree geografiche stanno iniziando a far sentire il loro peso sull'economia mondiale. Milioni e milioni di persone si affacciano da protagonisti sui mercati internazionali: Vietnam, Laos, Cambogia, Paesi africani. Non li abbiamo ancora presi in considerazione nel modo adeguato, ma dovremo farlo, iniziando a valutare i diversi processi di crescita. Al contrario, non riusciremmo a pianificare le nostre strategie in modo adeguato.

Le strategie, dunque. A questo capitolo, ben più ampio e complesso, voglio comunque portare il contributo di una mia riflessione. Un Paese in crescita sviluppa classi sociali con maggiore potere d'acquisto e quindi una domanda maggiore, ma anche più raffinata. Ecco emergere con forza, quindi, la questione della qualità: è determinante per competere con i Paesi emergenti.

Quanto ho appena detto, lo tocco con mano ogni giorno di lavoro alla Camera di commercio: per brevità mi limiterò a un esempio. Qualche settimana fa mi trovavo con il presidente della Camera di commercio di Riad, il quale mi spiegava che l'Arabia Saudita sta riducendo i rapporti commerciali con la Cina. Dopo un decennio di corsa ai prodotti cinesi, un'inversione di tendenza. Il motivo è la qualità. I prezzi sono

vantaggiosi, ma la qualità lascia a desiderare. E così, adesso, l'Arabia Saudita torna a guardare ai prodotti dell'Italia e dei Paesi europei, ritenendo più vantaggioso il rapporto qualità-prezzo. Dopo dieci anni, non mi sembra cosa da poco.

Non sono questioni di poco conto per quanto riguarda le Marche in particolare, tra le prime regioni in Italia quanto all'export, grazie al lavoro di squadra impostato da Regione e Province. Come Camere di commercio, ma questo vale anche per la Regione, ci siamo dovuti scontrare in più occasioni con chi non aveva capito a fondo i processi in marcia e quasi poneva un freno al nostro lavoro. Oggi raccogliamo i frutti di quell'impegno, ma non possiamo accontentarci. Da alcuni dati proiettati dal dottor Franceschetti, emergeva la crescente esigenza di qualificare il sistema.

Tutto il sistema deve essere qualificato, dalle imprese ai dirigenti, dagli operatori all'operaio più semplice. Chi entra oggi in una fabbrica, non trova più macchine manuali. Trova invece processi produttivi governati dai computer, ogni giorno più sofisticati e precisi. Dunque, tutti i dipendenti, dal primo all'ultimo, devono essere all'altezza dello sviluppo continuo prodotto dalle nuove tecnologie e in ultima analisi della ricerca.

Occorre anche individuare nuove strategie per promuovere il prodotto del territorio. Questo settore, come gli altri, è cambiato nel tempo ed è ormai molto diverso da come lo si intendeva solo qualche anno fa. Oggi, insieme con il singolo prodotto, è necessario promuovere un intero territorio. E la formazione, lo diceva Pacetti, non può essere a pioggia. Deve essere mirata, invece, anche verso quei soggetti interessati a settori determinati.

Come Camere di commercio, proprio considerando le nuove necessità, in questo momento abbiamo in programma quattro corsi di formazione, alcuni già iniziati. Uno è per esperti di marketing internazionale: 450 ore di studio per 15 giorni; l'altro è un master universitario di lingua, cultura e impresa nella cooperazione italo-cinese ed è già in corso: sono 1.500 ore di lezione per neo-laureati in alcune discipline. Inoltre abbiamo un corso riguardante l'Oriente e un altro il Giappone e la Corea. Quando saranno terminati i quattro corsi, il lavoro sarà pronto per tutti i partecipanti, circa 300 studenti. Parte dell'attività, infatti, è svolta anche all'interno delle imprese.

Mi fermo qui, perché avevo promesso di essere breve, e vi ringrazio per l'attenzione.

**PALMIRO UCCHIELLI.** Grazie al presidente Drudi. Per l'ultimo intervento ha la parola Tonino Pencarelli, ordinario di economia e gestione delle imprese alla Facoltà di economia dell'Università degli studi di Urbino.

**TONINO PENCARELLI, Ordinario di economia e gestione delle imprese  
Facoltà di economia, Università degli studi di Urbino.**

*(\* per una migliore lettura della relazione si consiglia di visionare le slides di riferimento)*

Ringrazio il presidente, ringrazio l'Upi per questo invito. Avevo organizzato un intervento su quattro punti centrali. Cercherò di svilupparli nei tempi ridotti chiesti anche dalle circostanze, però credo che sia importante fare una riflessione su quelli che, secondo il mio punto di vista, sono i fabbisogni formativi connessi all'internazionalizzazione.

Qual è l'offerta formativa che oggi, in Italia, viene realizzata, soprattutto dal sistema universitario? Il dott. Drudi richiamava alcune cose con riferimento all'iniziativa che le Camere di commercio fanno, ma credo che sia interessante a livello di sistema universitario italiano vedere cosa viene fatto: alcune possibili sfide per le imprese, per gli attori regionali.

Dal punto di vista dei fabbisogni, direi che è abbastanza noto che il nostro paese è a spiccata vocazione internazionale, dove sempre più si va da un modello di semplice esportazione a un modello di maggiore apertura delle catene e dei sistemi del valore. Questo alimenta, intanto, grande bisogno di manager internazionali. Ci sono tanti piccoli imprenditori che si improvvisano e vanno nei mercati internazionali ma mancano molto manager internazionali. Sulla base delle riflessioni e dei colloqui con alcune imprese con cui ho avuto occasione di confrontarmi, individuo le seguenti aree.

La prima è assolutamente importante ed è quella del marketing internazionale.. Oggi certamente conta l'innovazione tecnologica, ma conta tantissimo un doppio profilo di innovazione di mercato, contenuta nel marketing internazionale: il profilo della comunicazione internazionale, quindi il problema del branding internazionale e quello delle vendite. Non è un caso che le imprese italiane che erano tre anni fa in crisi nei settori cosiddetti tradizionali, tipo tessile, calzature abbigliamento, la stessa meccanica, oggi sono tornate fortemente in sviluppo grazie all'uso del marchio. Non alludo al marchio "made in Italy", ma alludo al marchio dell'impresa ed alla capacità dell'impresa di posizionarsi nei segmenti pregiati dei mercati internazionali facendo leva sul marchio. In questo campo mancano professionalità.

La seconda questione necessaria per competere nei mercati internazionali per cui si vendono i prodotti è quella della rete di vendita, che è una questione nazionale. Purtroppo ci portiamo dietro delle esperienze negative e la stessa Ferrari fino al 1990 non riusciva a gestire sui mercati mondiali la rete commerciale; la stessa Fiat ha riscontrato come una delle questioni più cruciali della sua debolezza sia legata alla

mancanza non tanto di buoni prodotti, ma di una solida rete commerciale. Credo che questa questione sia importante: imprese locali e nazionali molte volte non vanno all'estero perché non riescono a costruire una rete con personale qualificato. Qui c'è una lista non esaustiva, ma altre aree importanti di fabbisogno formativo sono: la fiscalità internazionale; il diritto societario internazionale; la legislazione internazionale; il diritto commerciale; la finanza internazionale. Se andiamo anche nella nostra regione a cercare professionalità dal punto di vista della consulenza, dal punto di vista di manager con questo tipo di competenze, credo che faremmo fatica a trovarne un numero superiore a 50, e sono già ottimista. Soprattutto nella consulenza, dove gran parte dei professionisti fanno attività di fiscalità, diritto societario ma di tipo nazionale. E allora come fa un sistema imprenditoriale a decollare a livello internazionale, se poi non è supportato da servizi altrettanto qualificati sul piano internazionale? Non è pensabile agire e pensare globalmente continuando a pensare ed agire localmente.

La questione critica è quella della conoscenza delle lingue. Purtroppo oggi, anche con la riforma universitaria, credo che l'offerta e la competenza linguistica si sia fortemente indebolita. Ho la sensazione netta che, per effetto anche della contrazione del numero di insegnamenti nel triennio universitario, alla fine chi ci ha rimesso sono gli insegnamenti linguistici. Non conosco bene la situazione nelle scuole superiori ma temo che questa sia una questione da considerare.

Secondo punto, l'offerta formativa universitaria. La Conferenza dei rettori ha fatto l'anno scorso un'indagine su 52 atenei italiani. Di questi hanno risposto in 35 dicendo che fanno almeno un corso interamente in inglese. E' poco? E' tanto? Valutatelo voi. Dal mio punto di vista è poco. L'offerta dei corsi in lingua inglese fatta dagli atenei italiani è decisamente ancora troppo bassa e per corsi di lingua inglese si possono intendere corsi del primo ciclo ma anche corsi del secondo ciclo, quindi lauree magistrali, ma soprattutto anche corsi di dottorato che sono corsi importanti per la formazione del capitale umano a vocazione internazionale. Credo che questo sia un punto su cui valga la pena riflettere, che riprende le riflessioni introduttive di Ugo Ascoli, quando diceva "mi piacerebbe vedere che qualche insegnamento di lingua inglese venisse fatto nelle scuole superiori e nei sistemi universitari". D'altra parte, se andiamo a vedere i dati Erasmus sulla mobilità internazionale degli studenti italiani, scopriamo, per esempio, che su un campione di 1.500 persone, solo il 12% degli studenti va all'estero per motivi di studio. A Urbino, su 159 che sono andati in mobilità con i progetti Erasmus, 79 appartenevano alle facoltà linguistiche, quindi significa che tutte le altre 10 facoltà di cui è composta l'università di Urbino, hanno pochissimi studenti che vanno all'estero.

A livello nazionale 16.389 sono stati gli studenti che sono andati all'estero a studiare. E' un numero non particolarmente rilevante ed anche qui la quota maggiormente attiva frequenta facoltà di lingue straniere; la domanda che bisognerebbe porsi è pertanto: sono i giovani che non colgono le opportunità? Sono troppo pigri, troppo viziati, o in realtà il sistema non favorisce questo tipo di mobilità?

La sensazione è che il sistema in generale non incoraggi, con alcune eccezioni. Ad esempio la Provincia di Pesaro, che ha siglato un protocollo d'intesa con l'Università di Urbino, attraverso le borse Leonardo, ha fortemente incentivato e favorito la mobilità degli studenti della provincia e dell'Ateneo, riscontrando una grande adesione da parte dei giovani. Significa che, se le istituzioni sono attente, effettivamente i giovani sono interessati e rispondono positivamente, soprattutto quando ci sono delle borse finanziariamente coperte, perché andare all'estero senza borse diventa complicato.

Non dimentichiamoci che il fenomeno della mobilità internazionale ha un impatto economico rilevante per i sistemi Paese. Per esempio, nel mercato mondiale abbiamo 2 milioni di studenti in mobilità, dati Erasmus: di questi 2 milioni, l'Italia ne attrae solamente il 2%. Gran parte degli studenti vanno negli Stati Uniti (29%), nella Gran Bretagna (14%), in Germania e Francia (12%). Se in Italia avessimo un maggior numero di studenti stranieri in entrata perché facciamo corsi di formazione a loro destinati, avremmo un flusso di benefici economici legati alle tasse, agli introiti di capitale, ai capitali intellettuali nuovi e questo è un elemento su cui riflettere.

Quali sono, dunque, le sfide per l'offerta nazionale? Innanzitutto ampliare il numero dei corsi di inglese, che serve sia per qualificare gli studenti italiani ed abituarli ad operare nel linguaggio usato a livello internazionale, sia per attrarre studenti dall'estero in Italia. Al riguardo, ad esempio, potremmo attrarre studenti cinesi, anche avvalendoci del progetto "Marco Polo" dell'Ue, ma poi bisogna formarli. E con quale lingua? Non è pensabile che tutto possa essere erogato in italiano. Un'ulteriore sfida consiste, poi, nell'accrescere forme di partnerariato e gemellaggio internazionale. Molte università hanno fatto delle operazioni molto semplici a costo zero: hanno preso accordi con università di altri paesi e grazie a questo gemellaggio possono riconoscere il titolo di studio spendibile sia in Italia che all'estero. Questo facilita sia la mobilità degli studenti, che l'apertura mentale e la spendibilità del titolo.

Occorre poi favorire la mobilità di studenti e docenti. Credo anche che sia importante mettere in gioco anche la selezione del personale universitario a livello internazionale. La Bocconi lo fa da 15 anni: quando si fanno reclutamenti di personale, è opportuno non pensare solo al personale locale o italiano, ma anche internazionale. Se

prendiamo l'*Economist*, troviamo sempre una lista di offerte di lavoro per docenti a livello internazionale. Questo vuol dire spostare un po' di equilibri, ma credo che possa rappresentare un obiettivo da perseguire per qualificare le competenze delle nostre organizzazioni e delle nostre Istituzioni. Occorre altresì puntare su programmi di stage internazionali. Infine è importante favorire la conoscenza linguistica tra docenti e personale amministrativo, perché bisogna anche ammettere che molti docenti e molti addetti agli staff amministrativi non hanno padronanza della lingua straniera e questo è un limite per la crescita internazionale del sistema. Molte volte si pensa al personale, ma non si pensa alla qualifica ed alle competenze di questo personale. E' importante che conosca bene le lingue per poter lavorare in un ambiente internazionale. Se noi pensiamo di avere studenti internazionali negli atenei, bisogna che la gente sappia almeno due-tre lingue.

Fronte delle imprese, alcune sfide. Passare da un modello di import-export tradizionale a un modello di internazionalizzazione integrata. Bisogna allora investire fortemente nelle diverse aree del sistema del valore, quindi nell'area commerciale, nell'area produttiva, nell'area dei servizi. Ripensare fortemente alla forma strategica domestica, che potrebbe essere messa in crisi dalla competizione internazionale. Soprattutto rivedere i modelli organizzativi. Mi richiamo anche alle riflessioni che faceva il cav. Drudi un attimo fa, sul fatto che quando si va all'estero, oggi bisogna rivedere le modalità di presenza e di organizzazione, che spesso sono vincolate dalle piccole dimensioni che le imprese italiane hanno. E' allora chiaro che non si può andare da soli con l'azienda da 20 addetti, bisogna trovare delle formule cooperative, delle formule che consentano di avere una massa critica, ma per fare questo ci vogliono delle risorse e delle competenze.

Quali sono allora le azioni formative che dovrebbero essere fatte? Per esempio bisognerebbe favorire la mobilità internazionale anche del personale. Non è un caso che i paesi emergenti, le cosiddette "tigri asiatiche", per almeno un ventennio hanno fatto un investimento fortissimo nell'incentivare i loro dirigenti a fare viaggi all'estero e a vedere le imprese. E' una cosa semplice, ma se uno non si è mai mosso dalla propria provincia, dalla propria regione, per quanto manager bravo e capace non acquisisce quella visione che è invece importante in una competizione globale. Favorire l'ingresso dei giovani talenti nazionali. I dati Isfol erano molto interessanti, ma dal punto di vista dell'università molto preoccupanti, perché si sottolineava come la domanda di lavoro da parte delle imprese verte soprattutto su una manodopera poco qualificata: dal settore turismo al settore commercio, ma fondamentalmente si diceva addirittura senza bisogno di titolo di studio. Quindi il problema è che se le imprese vogliono riqualificarsi,



bisognerebbe chiedere agli imprenditori se sono consapevoli dei loro veri fabbisogni, perché loro magari hanno una risposta che è di breve termine e quello che secondo me serve, è colmare un gap strategico di internazionalizzazione. Il problema fondamentale non è sulle scelte operative ma capire che effettivamente si è in un mercato mondiale, quindi devi favorire giovani talenti. Ci dovrebbe quindi essere una sorta di sostegno al reclutamento di giovani laureati con competenze linguistiche e non solo. Puntare, anche nelle imprese, sul reclutamento internazionale. Perché se andiamo in Gran Bretagna o negli Stati Uniti, nelle imprese molti dirigenti sono indiani, coreani e anche italiani? Nelle nostre imprese italiane c'è questa sorta di protezionismo anche del mercato del lavoro. Credo che in alcune figure, in alcune professionalità, aprirsi al mercato internazionale, cioè trovare dei talenti da inserire, ovviamente nell'ambito della normativa vigente, credo sia interessante per dare un'apertura e una smossa a questo tipo di sistema, anche semplicemente con dei tirocini dall'estero. Poi ci sono una serie di altre indicazioni che lascerei agli atti.

Chiudo con una questione finale. E' chiaro che la sfida dell'internazionalizzazione non è solamente una sfida di singoli soggetti, non riguarda solo le università, solo le imprese o solo le pubbliche amministrazioni. Credo che questa sfida vada giocata insieme, quindi insieme bisognerebbe trovare dei momenti forti in cui si dica "puntiamo davvero ad essere competitivi sul piano internazionale, come scelta strategica di fondo del sistema". Se questa scelta strategica viene fortemente condivisa, credo che le risorse, le modalità di attuazione delle strategie in qualche modo si trovino, quindi si vadano a selezionare le priorità e si vadano ad indicare le questioni rilevanti. A questo punto al sistema universitario si chiedano delle cose, al sistema delle pubblica amministrazione delle altre, al sistema delle imprese delle altre ancora.

**PALMIRO UCCHIELLI.** Credo che al punto in cui siamo si possa concludere questa iniziativa che dovrà necessariamente continuare un dibattito nei singoli territori provinciali. Se consideriamo questo trait-d'union di tutta l'istruzione secondaria in capo alle Province, il rapporto con l'università, la formazione professionale, i centri per l'impiego e quello che diceva per ultimo il prof. Pencarelli, la necessità di una mobilità e di relazioni a livello internazionale è estremamente necessaria per far competere sempre più il sistema marchigiano, in un rapporto forte con la Regione, con le università, con l'istruzione in generale ma, per quel che ci riguarda, con tutta l'istruzione secondaria, in rapporto con il territorio che noi abbiamo nei tavoli concertativi nelle singole province, con il sistema produttivo e con le organizzazioni

sindacali. Vi sono attori locali che possono contribuire fortemente allo sviluppo, alla competizione internazionale, a far crescere ancora di più il sistema marchigiano. Grazie a tutti e arrivederci.