

Licia Allegretta

Il lavoro che verrà

Significati, approcci e pratiche
di analisi previsionale
dei fabbisogni formativi e occupazionali



**Sociologia
del lavoro**

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

WWELL

Welfare, Work, Enterprise
Lifelong Learning

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Licia Allegretta

Il lavoro che verrà

Significati, approcci e pratiche
di analisi previsionale
dei fabbisogni formativi e occupazionali



**Sociologia
del lavoro**

FrancoAngeli

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

1a edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione , di <i>Laura Zanfrini</i>	pag.	7
Introduzione	»	9
1. New Skills for New Jobs. La sfida europea per la creazione di nuove competenze per nuovi lavori	»	15
1. Oltre il lavoro perduto	»	15
1.1. Il lavoro che verrà: cambiamenti ed evoluzione della domanda di competenze nel medio-breve periodo	»	17
2. Skillmatching e tutela del capitale umano: implicazioni di policy	»	19
2.1. Il comportamento formativo delle imprese	»	26
2.2. La partecipazione dei lavoratori all'apprendimento permanente	»	28
3. L'analisi dei fabbisogni formativi tra rappresentazioni e politiche di lifelong learning	»	34
2. L'analisi previsionale dei fabbisogni occupazionali e formativi: da pratica manageriale a strumento di policy	»	45
1. Una identità complessa	»	45
2. Una pratica molto speciale	»	58
3. I sistemi informativi previsionali dei fabbisogni formativi e professionali come politica attiva per l'occupazione: modelli a confronto	»	79
1. L'esperienza americana: il sistema O*Net	»	81

2. L'esperienza canadese: il National Occupational Classification System (NOC)	pag.	91
3. L'esperienza europea: la rete Ciretoq e l'Electronic Training Village	»	104
4. L'esperienza italiana: il Sistema Informativo Isfol sulle professioni, sull'occupazione e sui fabbisogni formativi	»	108
Conclusioni	»	117
Riferimenti bibliografici	»	123
Sitografia	»	136

Presentazione

Questo volume inaugura un piano editoriale che il Centro di Ricerca WWELL - *Welfare, Work, Enterprise, Lifelong Learning* -, istituito presso il Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha varato per promuovere gli studi e le ricerche dei suoi giovani ricercatori.

Costitutosi nel 2009 nella scia di una consolidata tradizione di ricerca sui temi del lavoro e dei processi di regolazione del mercato del lavoro, letti nel loro rapporto con la cultura e i modelli di sviluppo e con le dinamiche di mutamento sociale, il Centro WWELL ha coltivato, in questi primi anni di attività, molteplici filoni di ricerca: dall'analisi del mercato del lavoro e delle politiche del lavoro alla riforma dei regimi di welfare, dalla questione della conciliazione tra lavoro e vita privata a quella dell'invecchiamento delle forze di lavoro, dai processi di discriminazione che colpiscono gli immigrati alla valorizzazione della diversità come risorsa competitiva per le imprese e le economie locali, e molti altri ancora.

Attraverso gli studi condotti individualmente nell'ambito del dottorato, le ricerche realizzate su incarico di imprese, organizzazioni no-profit e amministrazioni pubbliche, i progetti scientifici di respiro nazionale ed europeo, il Centro WWELL ha perseguito l'ambizione di concorrere a edificare una "economia a servizio dell'uomo" (e della donna!), capace di coniugare le istanze di crescita e di competitività con quelle dell'inclusione e della sostenibilità. E, insieme ad essa, quella di fare crescere nuove generazioni di ricercatori impegnati in ambito accademico ed extra-accademico. Di quest'ultimo impegno sono testimonianza questo e i successivi lavori di giovani studiosi in corso di pubblicazione presso la collana "Sociologia del lavoro".

Laura Zanfrini
Direttore Scientifico Centro di Ricerca WWELL

Il centro di ricerca WWELL (*Welfare, Work, Enterprise, Lifelong Learning*) afferisce al Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano (www.unicatt.it). WWELL riunisce ricercatori e professionisti di diversi ambiti disciplinari (sociologia, psicologia, economia, diritto, scienze organizzative) e svolge attività di ricerca multidisciplinare intorno ai temi del lavoro, delle organizzazioni, dell'educazione e della formazione permanente, del welfare, delle migrazioni e relazioni interetniche, con un'attenzione specifica alle trasformazioni attuali e ai cambiamenti prospettici. In particolare, il centro è impegnato nello sviluppo di progetti di ricerca/ricerca-azione, di attività di consulenza e di iniziative di formazione a livello nazionale e internazionale sui temi seguenti.

- *Lavoro e formazione*
 - Mercato del lavoro, politiche per l'occupazione e misure a contrasto della disoccupazione
 - Cambiamenti del lavoro, organizzazioni di lavoro, etica del lavoro
 - Politiche di formazione e *lifelong learning*
 - Politiche di sviluppo e valutazione del capitale umano
 - *Job creation*

- *Impresa e Management*
 - Responsabilità sociale d'impresa, sostenibilità, cittadinanza d'impresa
 - Gestione risorse umane e relazioni industriali, *diversity management, age management*
 - Management e leadership, cultura organizzativa
 - Politiche e pratiche di conciliazione vita-lavoro, welfare aziendale

- *Welfare, società e differenze*
 - Welfare e politiche sociali, politiche per la famiglia, politiche di genere
 - Società e differenze sociali (genere, età, etnicità, disabilità, religione)
 - Discriminazione e politiche anti-discriminazione
 - Migrazioni internazionali e politiche migratorie
 - Relazioni interetniche e interreligiose
 - Transizione demografica, active ageing
 - Disabilità e politiche a sostegno
 - Sviluppo locale, dialogo sociale
 - Amministrazione pubblica, valutazione delle politiche pubbliche
 - Innovazione sociale
 - Housing sociale
 - Cittadinanza e cittadinanza attiva

Centro di Ricerca WWELL
e-mail: wwell@unicatt.it
tel. 02 72342675

Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo Gemelli 1
20123 Milano

Introduzione

Le recenti indagini sull'impatto della crisi economico-finanziaria sui livelli occupazionali sembrano confermare quella che Rifkin (1995) aveva provocatoriamente annunciato come la *fine del lavoro*¹.

L'onda congiunturale degli ultimi anni e le sue ricadute occupazionali hanno evidenziato la necessità di rileggere il lavoro come *principio antropologicamente fondato*, un concetto non evidentemente assimilabile al termine *occupazione* adottato a fini statistici per descrivere le dinamiche occupazionali (ingresso, uscita, rientro) e che poco racconta del *valore* attribuito dai soggetti a un'attività umana che permette di realizzare le proprie aspirazioni di vita e di costruire la propria identità sociale².

Si deve altresì riconoscere come una certa enfasi mediatica e alcune distorte letture della disoccupazione abbiano contribuito a generare una rappresentazione del *lavoro che manca* come emergenza incontrovertibile, alla quale però occorrerebbe rispondere partendo a) da una più attenta analisi su *quale* lavoro è andato perso, b) da quali potrebbero (o dovrebbero) essere i *nuovi e i migliori posti di lavoro* auspicati dalle recenti politiche comunitarie e nazionali³.

Evidentemente si tratta di uno sforzo previsivo che richiede una notevole competenza da parte dei vari attori istituzionali i quali, con le proprie scelte, determinano le future politiche occupazionali sia in termini di tutela dei posti di lavoro sia di creazione di nuova occupazione. Si tratta in concreto di sviluppare la capacità di *immaginare* (e *progettare*) un nuovo modo

¹ Rifkin J. (2002), *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Mondadori, Milano (titolo originale: *The End Of Work: The Decline Of The Global Labor Force And The Dawn Of The Post-Market Era*, Putnam Book, New York, 1995).

² Sen A. (1990), *La libertà individuale come impegno sociale*, Laterza, Bari.

³ Comunicazione della Commissione Europea (2010), *Europa2020: nuova strategia europea per la crescita e l'occupazione*, Bruxelles.

di *fare impresa* e un nuovo modo di pensare la *produttività* del capitale umano.

Il testo propone un'analisi di scenario sul futuro del *lavoro* al fine di avvicinare il pubblico più vasto degli *stakeholders* (attori del sistema formativo, produttivo e organizzativo) presentando strumenti e pratiche di analisi dei fabbisogni professionali e formativi adottati nell'ambito delle politiche attive del lavoro, al fine di sostenere la capacità di leggere e raccogliere le possibilità generative rappresentate dall'emergere della domanda di nuove professioni e nuove competenze espresse dai sistemi produttivi e dai mercati del lavoro locali⁴.

La legge nazionale di riforma del mercato del lavoro (L. 92/2012) riconosce la raccolta dei *fabbisogni di competenze delle persone* come azione strategica delle reti territoriali (parti sociali, servizi d'istruzione, formazione e lavoro) al fine di definire percorsi di apprendimento formale, non formale e informale capaci di rispondere al fabbisogno occupazionale della popolazione attiva e a quello delle imprese di migliorare la loro competitività in mercati sempre più globali (art. 1, commi 40-55).

Non è un caso che i sistemi di analisi previsionale dei fabbisogni formativi e professionali siano stati adottati in molti Paesi come strumento di contrasto al fenomeno dello *skillmismatch* (la discrepanza tra competenze offerte dalla forza lavoro e la domanda di professioni espressa dalle imprese), ritenuto attualmente uno dei fattori più incisivi sulle dinamiche occupazionali⁵.

Il presente lavoro muove dalla recente affermazione del paradigma dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e dalla considerazione dell'analisi dei fabbisogni formativi e occupazionali come strumento per la comprensione delle trasformazioni che stanno investendo la dinamica domanda-offerta di "qualificazione" professionale della forza lavoro e dei processi codificati (e non) di esplicitazione della domanda di nuove competenze espressa dalle imprese nel medio-breve periodo.

La sfida non sta tanto nella capacità dei sistemi di *policy* di creare una occupazione qualsiasi ma di perseguire un'azione di sistema capace di orientare sia coloro che il lavoro lo creano e sia coloro che lo cercano, ver-

⁴ Cedefop (2010), *Skills supply and demand in Europe Medium-term forecast up to 2020*, Luxemburg, pp. 39-41. European Commission (2009), *New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs*, Luxemburg.

⁵ Cedefop (2010), *The skillmatching challenge. Analysing skillmismatch and policy implication*, Luxemburg.

so un'azione socialmente sostenibile di creazione di buona occupazione alla luce dei nuovi assetti politico-economici della società post-industriale⁶.

Il contributo presenta e analizza tali strumenti al fine di tracciare i *trend* evolutivi della domanda di nuove professioni, e che richiedono la capacità di *sapersi spendere* nel mercato del lavoro in modo *socialmente responsabile*; è il caso dei lavori emergenti, i cosiddetti green & service jobs, che iniziano a rappresentare una parte consistente della domanda di lavoro attuale⁷.

Appare evidente come i sistemi previsionali dei fabbisogni occupazionali e formativi offrano un interessante campo di indagine sociologica in quanto naturalmente destinati a diventare uno degli assi strategici delle future politiche di welfare e strumento di *governance* dei processi d'innovazione sociale nell'ambito delle politiche del capitale umano secondo i principi di sostenibilità e inclusività sociale indicati nella strategia comunitaria "Europa 2020".

Tali strumenti rappresentano una sfida per le politiche di *welfare* a sostegno dell'occupazione in quanto rimandano ad un differente approccio alla dinamica domanda-offerta nel mercato del lavoro, richiamando la lezione di Solow (1994) secondo il quale il mercato del lavoro non sarebbe un mercato come tutti gli altri ma una *istituzione* sociale regolata da norme, valori, orientamenti di un gruppo o di una comunità organizzata⁸.

Il primo capitolo presenta i punti critici dai quali muove la questione dell'analisi previsionale dei fabbisogni occupazionali e formativi attraverso una lettura della dinamica domanda/offerta di formazione continua dei lavoratori (tra tutela dell'occupazione e globalizzazione dei mercati) ed un affondo sul comportamento formativo delle imprese riconosciute come luogo di *produzione* delle competenze (oltre che di *consumo*).

L'analisi assume a riguardo un approccio *comprendente* multilivello in quanto studia l'analisi dei fabbisogni formativi - definita da molti addetti ai lavori come la cenerentola delle pratiche manageriali - come costruito epistemologico (livello teorico-concettuale), come pratica agita a livello politico (macro), organizzativo (meso) e individuale (micro) e, dunque, espressione del frame culturale, valoriale e normativo dentro cui si muove attualmente la domanda di apprendimento dei vari attori dei sistemi formativi e occupazionali.

Nel secondo capitolo viene tracciata l'evoluzione del concetto di *fabbisogno* formativo e occupazionale richiamando le diverse rappresentazioni

⁶ Ilo (2008), *Green jobs: Towards decent work in a sustainable low-carbon world*, Geneva.

⁷ Ilo (2011), *Skills for green jobs. A global view*, Geneva, pp. 3-4.

⁸ Solow R. (1994), *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Il Mulino, Bologna.

offerte dalla letteratura accademica e organizzativa degli ultimi decenni. Il lavoro di “periodizzazione” oltre a focalizzare l’attenzione sulle definizioni utilizzate – e più o meno legittimate – delinea una *cittadinanza epistemologica* dell’analisi dei fabbisogni formativi come *fenomeno organizzativo* che, come vedremo, presenta un’ambivalenza terminologica apparentemente neutra (ad es. la differenza tra l’espressione *training needs analysis* e *training needs assessment*) e qualche non trascurabile difficoltà nell’individuazione degli attori legittimati a praticarla. Una particolare attenzione è posta sul sapere “codificato” emerso dal dibattito accademico-organizzativo sul tema ma anche sulla conoscenza “tacita” prodotta dalle numerose esperienze di analisi dei fabbisogni formativi messe in campo dalla comunità di *practioners* e dai diversi attori sociali (rappresentanze sindacali, datoriali, servizi per l’impiego, agenzie per il lavoro e formative) nel corso degli anni. La raccolta ripercorre i vari tentativi di *standardizzazione* dello strumento e alcuni approcci teorico-concettuali che trovano nell’orientamento *politico-strategico* e in quello *etnografico-narrativo* la loro sintesi più recente. Nello stesso capitolo sono riportate alcune delle *pratiche* più significative di analisi previsionale dei fabbisogni formativi e una mappatura “ragionata” delle esperienze condotte in Italia e in Europa negli ultimi due decenni. Oltre a fare una raccolta delle pratiche per macrotipologie (pratiche *per il lavoro*, pratiche *come lavoro* e pratiche *oltre il lavoro*), nel terzo capitolo sono presentate in chiave comparativa alcune pratiche di *sistema* adottate come strumento di policy nazionale a sostegno dell’occupazione, considerando il livello politico-strategico, metodologico e comunicativo.

Lo studio analizza lo stile comunicativo adottato per l’implementazione dello strumento rispetto al pubblico dei destinatari finali (lavoratori, studenti, imprese, istituzioni formative) in termini sia di accesso/fruizione delle opportunità da essi offerte sia di partecipazione alla costruzione dei profili professionali classificati (voice), oltre al contributo offerto al processo di ridefinizione dei modelli di welfare attivo.

I sistemi informativi di analisi previsionale dei fabbisogni occupazionali e formativi nascono infatti in seguito a norme introdotte a livello comunitario e nazionale che sanciscono il paradigma della «libertà di informazione» dell’*open government*, il diritto di ciascun cittadino di esercitare forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione (principio di trasparenza) e di avere accesso a dati prodotti dalle amministrazioni pubbliche, al fine di riutilizzare il pa-

trimonio di informazioni per perseguire le finalità sociali e la partecipazione attiva⁹.

L'analisi evidenzia la percezione di efficacia di tali strumenti da parte degli stakeholders richiamando alcune evidenze empiriche raccolte nell'ambito di un percorso di ricerca condotto nel periodo 2009-2012 presso la Scuola di Dottorato in Scienze Organizzative e Direzionali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

L'analisi infine mette in campo alcune questioni emergenti rispetto alle politiche del capitale umano, alla nuova domanda di competenze e ai processi di ridefinizione dei sistemi organizzativi, professionali e formativi nell'era della 4^a Rivoluzione Industriale¹⁰.

⁹ L'Unione Europea ha adottato la Direttiva 2003/98/CE del 17 novembre 2003, recepita dall'ordinamento italiano con il Decreto Legislativo 24 gennaio 2006 n. 36, "Attuazione della direttiva Vademecum - Open Data 10 2003/98/CE relativa al riutilizzo di documenti nel settore pubblico".

¹⁰ World Economic Forum (2016), *The Future of Job. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Testo disponibile al sito web: www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (5 febbraio 2016).

1. New Skills for New Jobs.

La sfida europea per la creazione di nuove competenze per nuovi lavori

E che cos'è lavorare con amore? È tessere un abito con i fili del cuore, come se dovesse indossarlo il vostro amato [...]. È spargere teneramente i semi e mietere il raccolto con gioia [...]. È diffondere in tutto ciò che fate il soffio del vostro spirito [...]. Il lavoro è amore rivelato.

E se non riuscite a lavorare con amore, ma solo con disgusto, è meglio per voi lasciarlo [...] poiché se cuocete il pane con indifferenza, voi cuocete un pane amaro, che non potrà sfamare l'uomo del tutto.

K. Gibran

1. Oltre il lavoro perduto

È noto come il lavoro oltre a qualificare storicamente una data società (moderna, industriale, post-moderna) contribuisce a definire la *posizione* di una persona in un sistema sociale attraverso i meccanismi distributivi delle risorse rese disponibili dai processi di trasformazione produttiva¹.

Solow (1980; 1984) ha evidenziato la necessità di considerare il mercato del lavoro una *istituzione sociale* basata su norme, valori, significati e regole condivise dalle parti in causa non esclusivamente riconducibili alla teoria economica della scelta razionale².

¹ Come ricorda Negrelli, i mercati del lavoro sono una *costruzione sociale* condizionata dalle regole di funzionamento dei sistemi produttivi, istituzionali e culturali e dai significati attribuiti dai soggetti che contribuiscono a maturare la percezione del proprio *status* sociale e l'autostima. Cfr. Negrelli S. (2005), *Sociologia del lavoro*, Laterza, Bari, pp. 55-57.

² Per Adam Smith ogni individuo agisce per massimizzare il proprio benessere e i propri bisogni. Ciò presuppone che l'individuo eserciti un'azione razionale capace di identificare quali sono i suoi bisogni e di compiere un'analisi costi-benefici valutando quanto ogni mezzo sia efficace per raggiungere quel fine. Tale teoria è stata in seguito messa in discussione da Herbert Simon con il concetto di *razionalità limitata* per il quale l'individuo non ha piena consapevolezza dei suoi bisogni in tutte le sfere della società in cui agisce (professionale, familiare...) e non ha tutte le informazioni necessarie per capire se la realizzazione di un bisogno (in una determinata sfera della propria vita) coincide (o è in conflitto), con la realizzazione di un bisogno in un'altra sfera dell'esistenza. I processi decisionali dell'individuo sarebbero inoltre "viziati" da una mancanza d'informazione sui mezzi che la società mette a disposizione dell'individuo per soddisfare i suoi bisogni e sulle opportunità di accedere all'utilizzo di quei mezzi. La decisione finale sarebbe dunque il prodotto di una scelta razionale limitata che punta non tanto alla massimizzazione del bisogno quanto alla soddisfazione

La recente congiuntura economica e le trasformazioni socio-economiche intervenute negli ultimi decenni oltre a modificare l'equilibrio socio-economico perseguito nella società *taylor-fordista* basata sulla piena occupazione salariale, assunta come pilastro dei sistemi di welfare per la tutela dal rischio occupazionale, demografico e della malattia, hanno riproposto con forza la centralità del *lavoro* offuscato dalle pessimistiche profezie sulla *fine del lavoro* e dalle promesse tecnologiche di *liberazione dell'uomo dalla schiavitù della fatica* (Rifkin 1999; Beck 2000).

Come ricorda Reyneri (2011) l'attuale crisi occupazionale non può essere ascritta semplicemente all'impatto congiunturale sui livelli occupazionali della crisi economico-finanziaria ma ad un cambiamento più profondo che sta attraversando la società e che riguarda la struttura del mercato del lavoro (variabile demografica, livello di istruzione, aggiornamento tecnologico), la natura dei legami sociali indeboliti dalle nuove forme di organizzazione del lavoro post-fordista (de-spazializzato, de-strutturato e discontinuo) e la globalizzazione di mercati, merci e persone³.

L'incremento della discontinuità di molti percorsi professionali (*mobilità job-to-job*) e l'introduzione di nuove forme contrattuali (nel caso italiano pensiamo alla cancellazione dell'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori attraverso la L. 183/2014 nota come "Jobs Act") richiede una notevole capacità degli attori di rielaborare le nuove norme che regolano attualmente il rapporto tra *capitale* e *forza lavoro* e soprattutto i significati emergenti del lavoro.

Si tratta di un processo di riconversione cognitiva e valoriale - prima ancora che politica - che va oltre le aspettative (ormai) disattese della promessa di piena occupazione della società fordista e che sollecita una sempre più diffusa consapevolezza degli attori di pensare al lavoro come risorsa *transizionale* i cui benefici sono riconoscibili non solo in una specifica tipologia di attività (lavoro subordinato e retribuito) ma anche nella sfera della cosiddetta economia *informale* prodotta nell'ambito di vita familiare, del tempo libero o del volontariato⁴.

(adeguata o marginale) dello stesso e che è offerto dalle opportunità presenti nel contesto in cui l'individuo agisce. Cfr. Smith A. (2008), *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton, Roma; Simon H. (1976), *Administrative Behavior*, The Free Press, New York.

³ Si vedano a riguardo i contributi di Bauman Z. (1999), *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna; Beck U. (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino; Sen A. (2000), *Development as Freedom*, Knopf Inc., New York; Sennett R. (2006), *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano; Martinelli M. (2003), *Il legame incrinato. Lavoro e società in trasformazione nell'epoca della globalità*, Vita e Pensiero, Milano.

⁴ La crisi economico-finanziaria ha visto nuovamente crescere il tasso di disoccupazione a partire dal 2011 in molti Stati Membri (esclusi Germania, Austria e Belgio) di quasi 8 punti percentuali (Estonia, Grecia, Irlanda, Lituania, Lettonia e Spagna). Com'è noto a essere

1.1. Il lavoro che verrà: cambiamenti ed evoluzione della domanda di competenze nel medio-breve periodo

Alla luce del nuovo corso comunitario in materia di politiche del capitale umano (Europa 2020) Cedefop ha avviato una serie di indagini previsionali sulla futura domanda di competenze e occupazione nel breve-medio periodo evidenziando, al di là dell'impatto congiunturale sui livelli occupazionali, alcuni cambiamenti strutturali che interverranno nella composizione del mercato del lavoro europeo nel corso del prossimo decennio. Si tratta di un'analisi di scenario politico-strategica che riguarda in particolare le caratteristiche della forza lavoro che (probabilisticamente) andranno ad impattare le dinamiche occupazionali future e la morfogenesi di una nuova domanda di *skills* espressa dai sistemi economico-produttivi.

Una prima importante sfida per le future politiche europee dell'occupazione concerne *l'invecchiamento demografico* della forza lavoro. Le stime previsionali evidenziano nei prossimi anni una maggiore presenza nel mercato del lavoro di soggetti appartenenti alla fascia d'età compresa tra i 45-64 anni (più in particolare i 55-64enni) e la necessità di sostenere la loro occupabilità, a fronte del rischio obsolescenza dei saperi, abilità e competenze, attraverso iniziative di riqualificazione professionale e di formazione continua.

La variabile demografica evidenzia come seconda istanza l'emergere di una questione di *genere* che vedrà un progressivo processo di *femminilizzazione* del mercato del lavoro. Si tratta di un aspetto di rilievo strettamente connesso ad almeno altri due importanti elementi di sviluppo delle dinamiche occupazionali: a) la "terziarizzazione" del mercato del lavoro; b) una crescente richiesta di forza lavoro altamente qualificata di medio-alto livello. Un ultimo importante aspetto del cambiamento in atto riguarda la *qualità* della forza lavoro e il livello di qualificazione-istruzione. Se da una parte si evidenzia una crescente propensione (in particolare di giovani e donne) a

notevolmente colpita è stata l'occupazione giovanile (tra i 15-24 anni) in Italia con un tasso di disoccupazione che rimane al 37,9% nell'ultimo quadrimestre 2015, dato giustificato dal cosiddetto effetto *scarrig* (cicatrice) vissuto da molti giovani che hanno perso il lavoro nella primissima fase della vita lavorativa e per questo sono spinti verso l'inattività, una lunga permanenza nel sistema scolastico - o ancora peggio - in percorsi di disoccupazione di lunga durata (in ricerca di occupazione da almeno 12 mesi). Di contro sappiamo che l'impatto della crisi sul mercato del lavoro nei Paesi Ue ha avuto un esito meno negativo per i lavoratori più anziani (*over50*) grazie agli ammortizzatori sociali (es. sostegno al reddito, cassa integrazione). Cfr. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2013), *Impact of the crisis on working condition in Europe*, Dublino; Reyneri E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro. Le forme dell'occupazione*, vol. I - II, Il Mulino, Bologna.

partecipare a percorsi di istruzione e formazione come strategia di protezione dalla disoccupazione nel periodo di crisi (con la conseguente crescente disponibilità di forza lavoro qualificata - in particolare di livello terziario (5-6) secondo la classificazione Isced), dall'altra si va configurando una significativa domanda di *high-skills* anche per figure professionali per le quali in passato non era richiesta alcuna qualifica.

L'indagine a riguardo evidenzia come tale processo sia destinato ad accompagnarsi ad una "polarizzazione" della domanda di occupazione tra figure *high-skilled* e professioni *low-skilled* soprattutto in settori produttivi (es. edilizia, costruzioni, artigianato) che stanno transitando verso un modello di "produttività" più tecnologico e competitivo. Ciò lascia presupporre come la spinta crescente delle imprese verso figure *high-skills* durante il periodo congiunturale, stia paradossalmente sviluppando un *doppio* trend occupazionale: da una parte la richiesta del mercato di nuove professioni di difficile reperimento (*vacancy occupations*) anche per settori in crisi (agricoltura, assistenza sanitaria alla persona, artigianato, professioni manuali) e dall'altra una crescente disponibilità di lavoratori altamente qualificati disponibili a svolgere mansioni al di sotto delle proprie credenziali formative o ad accettare lavori *low-skilled*⁵.

Più che evidenziare l'evoluzione della domanda di nuove *professioni* le recenti analisi di scenario sottolineano una importante evoluzione della domanda di *competenze* trasversali considerate fondamentali dalle imprese e dai sistemi economici. In una ricerca sui fabbisogni di competenze in 19 settori economici sono state individuate alcune competenze emergenti ritenute sempre più strategiche per la futura occupabilità⁶.

Si tratta di saperi, abilità e conoscenze formali ed informali che interessano in particolar modo sia un'abilità tecnico-specialistica quanto un sapere socio-relazionale (*softskills*) trasferibile in un qualsiasi contesto di lavoro (team working, intercultural management, self-management) e/o competenze gestionali in settori innovativi e ad alto valore aggiunto (*e-skills, health and green skills, international financial management*) per le quali è necessario un ri-orientamento delle politiche del capitale umano.

⁵ European Vacancy Monitor (2014), Issue n.12/February; Eurofound (2015), *Upgrading or polarisation? Long-term and global shifts in the employment structure: European Jobs Monitor 2015*. Testo disponibile sul sito web: www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1516it1.pdf (3 febbraio 2016).

⁶ Oxford Research for DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2010), *Transversal Analysis on the Evolution of Skills Needs in 19 Economic Sectors*, Bruxelles. Testo disponibile sul sito www.oxfordresearch.dk (3 febbraio 2016).

Negrelli (2013) identifica tali competenze nel “saper essere” - oltre che del *saper fare* - nel nuovo contesto globale. Si tratta di capacità cognitive e relazionali legate in maniera sempre più crescente all'*intraprendenza personale* e alla *responsabilità individuale* in contesti di *co-working* e di lavoro di gruppo e destinate a crescere in maniera significativa nella economia della conoscenza. Per lo studioso si tratta di un cambiamento che nella pratica manageriale è destinato ad accompagnare la transizione dal concetto di “mansione” - tradizionalmente rappresentato dall'organizzazione taylor-fordista - a quello di “ruolo” più legato alla posizione del lavoratore in termini sociali e relazionali nel contesto lavorativo⁷.

Il fenomeno del *coworking* ne è un emblema. Si tratta di una forma di lavoro emergente affermata a partire dal 2005 negli Stati Uniti e che ha visto crescere la condivisione di spazi, idee e progetti tra liberi professionisti che scelgono di lavorare insieme ad altri in un momento di crisi, non solo economica e sociale (nel 2013 in Italia e in altri 80 Paesi nel mondo vi erano 110.000 co-workers, un incremento di circa il 117% rispetto al 2012).

Secondo alcune indagini empiriche gli spazi di coworking si starebbero configurando come “luoghi di lavoro” quanto contesti che attirano persone orientate all'innovazione attraverso la collaborazione, ovvero spazi dove le persone parlano lingue diverse ma possono condividere un'idea di innovazione per far fronte alla società e al mercato del lavoro in evoluzione (passando da *co-workers* a *co-thinkers*).

Anche in questo caso l'evoluzione *in progress* del fenomeno deve fare i conti con le diverse strategie di *governance* dello stesso in particolare nell'ambito delle politiche del lavoro, facendo attenzione alle implicazioni sociali in termini di “sostenibilità” delle condizioni di lavoro di questi nuovi lavoratori e del modello di sviluppo nel medio-lungo periodo⁸.

2. Skillmatching e tutela del capitale umano: implicazioni di policy

Alla domanda su come sia possibile *la democrazia al di là della società della piena occupazione* la nuova Strategia Europea per la crescita e l'occupazione ha risposto individuando nel concetto di *skillmatching*

⁷ Cfr. Negrelli S. (2013), *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Bari, pp. 45-73.

⁸ Dati sul fenomeno in Italia e nel mondo: www.deskmag.com (5 febbraio 2016). Pais I. (2013), Il coworking può rinnovare le politiche del lavoro, *Vita e Pensiero*, 4; Moriset B. (2013), *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. Testo disponibile al sito web: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document> (5 febbraio 2016).