

Indagini sulla competenza professionale

Simona Marchi, Saul Meghnagi

«Codeste ambiguità, ridondanze e deficienze ricordano quelle che il dottor Franz Kuhn attribuisce a un'enciclopedia cinese che s'intitola *Emporio celeste di conoscenze benevoli*. Nelle sue remote pagine è scritto che gli animali si dividono in: (a) appartenenti all'Imperatore, (b) imbalsamati, (c) ammaestrati, (d) lattonzoli, (e) sirene, (f) favolosi, (g) cani randagi, (h) inclusi in questa classificazione, (i) che s'agitano come pazzi, (j) innumerevoli, (k) disegnati con un pennello finissimo di pelo di cammello, (l) eccetera, (m) che hanno rotto il vaso, (n) che da lontano sembrano mosche».

Borges J.L. (1952), *La lingua analitica di John Wilkins*¹

1. Introduzione

Il sapere professionale è il risultato di un processo all'interno del quale la persona costruisce e ridefinisce il proprio rapporto con la realtà, accettando o rifiutando valori, modi di essere, di pensare, di agire (Meghnagi, 2005). La sua produzione è dunque frutto di un'attività individuale socialmente situata, strettamente connessa alle condizioni sociali ed economiche, al genere, alle diversità linguistiche e di etnia, alle caratteristiche

* Simona Marchi è assegnista di ricerca in Sociologia economica, dell'organizzazione e del lavoro nel Dipartimento di Economia della Facoltà di Scienze statistiche dell'Università «La Sapienza» di Roma.

** Saul Meghnagi è presidente dell'Istituto superiore di formazione (Isf), Cgil.

¹ Scaricabile gratuitamente dal sito www.crockford.com/wrrrld/wilkins.html

demografiche del singolo e del contesto in cui si agisce. Il suo sviluppo è sempre fondato sull'esperienza, sulle specificità dei diversi contesti e sui tempi in cui questa si realizza, e avviene secondo modalità che favoriscono il collegamento del nuovo con quanto già si conosce, mediante un processo di elaborazione in cui la persona dà significato ai contenuti dell'esperienza stessa all'interno di uno specifico quadro di riferimento (*ibidem*). I saperi professionali si configurano quindi come un insieme complesso e articolato di abilità e capacità, che operano usando conoscenze di diverso tipo, modificando continuamente il rapporto tra mezzi e fini in relazione alle caratteristiche individuali, delle comunità, dei gruppi e dei contesti in cui si sviluppano.

Tali brevi accenni sui saperi mettono subito in evidenza il problema della loro analisi, sia in termini di selezione, osservazione, rilevazione e analisi dei dati dell'esperienza, sia in termini di possibilità di interpretazione. A tal fine, un'attenzione specifica è stata data al tema della competenza come oggetto possibile di ricerca interdisciplinare.

A sua volta la competenza professionale si presenta come un oggetto di indagine complesso in quanto non è legata alle capacità con cui un determinato compito viene assolto, ma è strettamente connessa con quanto viene acquisito dal sistema formativo e nell'ambito di specifici contesti di attività; si definisce in relazione ai margini di autonomia e innovazione consentiti, alle forme con cui è possibile svolgere un determinato lavoro, ai modelli di autorità e responsabilità attribuita o presupposta. Da questo si evince la rilevanza di tutti gli ambiti dell'esistenza – dalle sedi di residenza alle condizioni di vita, dalle risorse materiali alle possibilità del loro utilizzo – quali luoghi di acquisizione del sapere e di sviluppo delle competenze.

Per tale ragione il tema delle indagini sui saperi e sulle competenze professionali risulta essere strettamente connesso, da un lato, alle caratteristiche dei sistemi educativi e formativi, dall'altro, alle specificità del mercato del lavoro e dei sistemi produttivi, quindi alle strategie e alle linee guida europee, sviluppandosi attraverso l'affermazione dei diritti umani legati al lavoro e alla cittadinanza.

Prima di entrare nel merito di alcune indagini, al fine di comprendere il senso profondo delle ipotesi di ricerca e del loro sviluppo in termini metodologici, è utile fare un passaggio che permette di collocare la discussione sul concetto di competenza e sulle sue declinazioni operative nel più ampio di-

battito sul mercato del lavoro e sull'occupabilità. Solo considerando tali passaggi è possibile comprendere fino in fondo la centralità e allo stesso tempo «l'irrequietezza» del tema dell'analisi dei fabbisogni.

2. I due concetti di riferimento presenti nella letteratura: competenza e occupabilità

A partire dagli anni novanta i concetti di occupabilità e di competenza, in particolare di competenza professionale connessa con la formazione, hanno trovato una convergenza e un uso simultaneo sul terreno delle policy.

2.1. Il concetto di occupabilità

Il concetto di occupabilità, comunemente inteso come «la capacità di un individuo a essere occupato», ha una lunga storia contraddistinta da una serie di passaggi in cui il significato e i contesti d'uso di tale concetto si modificano secondo i mutamenti sociali ed economici in atto nei singoli paesi. È un concetto complesso, utilizzato nelle politiche dell'occupazione e dell'inserimento professionale, ancora poco diffuso nelle politiche sociali e di gestione delle risorse umane all'interno delle imprese. Ed è multidimensionale, comprende infatti i livelli: individuale, collettivo, organizzativo e del mercato del lavoro.

Il concetto di occupabilità nasce nei primi del Novecento in Inghilterra per poi svilupparsi negli Stati Uniti intorno agli anni trenta, con il New Deal, e successivamente in Germania e nei paesi scandinavi. Si sviluppa con la crescita delle società industriali come concetto utile a indicare la distinzione tra le persone atte a poter essere occupate, ossia in possesso di capacità elementari e caratteristiche fisiche – presenza o meno di fattori di invalidità – utili a occupare un impiego, e le persone non in possesso di tali capacità elementari e dunque non occupabili. In questa prima fase si può parlare di *occupabilità dicotomica* (Gazier, 1999), ossia di un concetto statico, valido a livello globale nel mercato del lavoro e in più in generale all'interno della società.

Negli anni cinquanta e sessanta il concetto di occupabilità si sviluppa negli Stati Uniti divenendo una *categoria medico-sociale* di tipo predittivo-selettivo atta a misurare il grado di invalidità di un individuo in relazione a una certa occupazione, e a verificare a quali condizioni e in che misura

un individuo appartenente a una categoria sfavorita fosse in grado di esercitare un determinato mestiere.

Negli anni settanta il concetto di occupabilità evolve in una doppia direzione, assumendo da un lato il significato di inserimento professionale legato a fattori di tipo soggettivo e sociale, dall'altro lato, in relazione all'aumento della durata del tempo di disoccupazione, il significato di probabilità di reinserimento nel mondo del lavoro, di ritorno all'occupazione. Quindi assume in questo periodo una doppia valenza: una di *natura soggettiva e sociale*, una centrata *sull'analisi dei collettivi e dei flussi statistici*.

Negli anni ottanta e novanta l'occupabilità diviene un concetto più dinamico e interattivo, che comprende dimensioni sia individuali sia collettive, in grado di descrivere la vulnerabilità di certi gruppi sociali rispetto al rischio di disoccupazione, dunque viene utilizzato come indicatore della probabilità che una persona che è alla ricerca di un lavoro ha di trovarne uno. Un grande filone di studi si concentra infatti sull'analisi e descrizione delle caratteristiche individuali e collettive dell'occupabilità. In questa fase il concetto si sviluppa soprattutto in relazione alle performance attese nel mercato del lavoro. In questo stesso periodo gli studi sulle competenze registrano un notevole sviluppo nel campo della psicologia del lavoro, in particolare nell'ambito della valutazione, selezione del personale e nella gestione delle risorse umane.

Dopo gli anni novanta l'uso del concetto di occupabilità viene introdotto nelle politiche sociali ed è connesso alla creazione delle condizioni affinché gli individui divengano occupabili nel mercato del lavoro e in un determinato contesto sociale. L'uso del concetto non riguarda più soltanto i disoccupati ma si estende a tutta la popolazione attiva (occupati e in cerca di lavoro), sotto forma di responsabilità congiunta degli individui, delle imprese e dello Stato. L'occupabilità diviene un *concetto multidimensionale* includendo contemporaneamente le dimensioni: individuale, collettiva, organizzativa interna alle imprese ed esterna.

In particolare, a livello dei singoli individui, il concetto di occupabilità riguarda la capacità individuale a sviluppare, valorizzare e «vendere» nel mercato del lavoro le proprie qualifiche e le proprie esperienze di lavoro, ed evidenzia l'importanza della responsabilità individuale e della capacità d'iniziativa dei singoli, nonché la capacità degli stessi a costruire e mobilitare reti sociali. A livello organizzativo assorbe al proprio interno il concetto di competenza, sia in termini di occupabilità di accesso: «mantenimento e sviluppo

delle competenze dei lavoratori e delle condizioni di gestione delle risorse umane, che permettono di accedere a un impiego in un regime di condizioni favorevoli» (Finot, 2000), sia in termini di politiche sociali di impresa: «creazione di condizioni necessarie affinché il singolo agente disponga realmente di un potere di azione e d'iniziativa sulla propria traiettoria professionale» (Le Boterf, 1999).

Attualmente il concetto di occupabilità diviene ancora più generalizzato, dinamico e interattivo, e riguarda l'interazione tra le capacità individuali e i contesti organizzativi, sociali ed economici all'interno dei quali queste sono richieste ed espresse. Nel corso della sua evoluzione il concetto smette di avere una natura dicotomica (attitudine o meno all'occupazione), per assumere una natura dinamica e processuale che riguarda non soltanto la probabilità di accesso a un impiego ma anche le capacità di mantenerlo, svilupparlo, rinegoziarlo, e di individuare traiettorie di sviluppo professionale. Tuttavia la questione fondamentale resta l'individuazione di modalità di studio, descrizione e analisi dei saperi e delle capacità, che rimanda direttamente al concetto di competenza.

2.2. Il concetto di competenza

Questo concetto ha assunto un ruolo centrale nella produzione di discorsi nell'ambito di numerosi settori (economia, lavoro/occupazione, formazione, istruzione, e così via) e ha avuto uno sviluppo tale che risulta difficile rintracciarne un percorso dotato di un inizio ben definito. Gli usi che nel corso del tempo sono stati fatti di tale concetto, inoltre, non permettono di individuarne un'unica definizione. Ma è proprio in virtù di questa sorta di opacità semantica che il suo uso si è diffuso in contesti differenti e per obiettivi differenti. Ed è il suo carattere polimorfo a renderlo così fruibile, duttile e allo stesso tempo così inflazionato. Il concetto di competenza si sviluppa in relazione ai principali cambiamenti che nel corso degli ultimi 40 anni sono avvenuti nella maggior parte dei paesi a economia più avanzata, che riguardano: il cambiamento della distribuzione dei titoli di studio nella popolazione, la moltiplicazione delle fonti di produzione di sapere e conoscenze, il ritmo sostenuto dell'innovazione tecnologica in diversi settori, il cambiamento del rapporto tra imprese e territori a favore di un uso decentrato di risorse di vario tipo, la maggiore complessificazione dei processi produttivi, il cambiamento nell'organizzazione del lavoro, la temporalità ridotta dei rapporti di lavoro e di produzione.

Tali mutamenti hanno determinato, per le organizzazioni, la necessità di rivedere costantemente le proprie caratteristiche organizzative, tecnologiche e di mercato, contemporaneamente hanno imposto di ridefinire i contesti di azione degli individui, le modalità di costruzione e applicazione dei saperi, i confini delle attività. La Comunità europea, recependo i cambiamenti in atto, ha svolto un importante ruolo di stimolo fornendo, in merito, specifiche linee di indirizzo².

A contribuire all'evoluzione del concetto di competenza troviamo differenti correnti: la corrente psicopedagogica, nata tra gli anni cinquanta e settanta in relazione allo sviluppo di una pedagogia per obiettivi, volta a standardizzare la formazione al fine di renderla omogenea a livello nazionale sul piano degli obiettivi; la corrente linguistica, che nel periodo dagli anni sessanta agli ottanta postula la relazione tra enunciati linguistici e competenza linguistica, e la distinzione tra quest'ultima e la performance linguistica; la corrente manageriale e professionale, che sviluppa la moderna concezione di gestione delle risorse umane basata sulle competenze. Indipendentemente dall'ambito scientifico di riferimento, la competenza nasce come nuova categoria di analisi costruita in relazione al sapere agito. In particolare si sviluppa come categoria di analisi del lavoro a partire dagli anni settanta negli Stati Uniti, con lo psicologo del lavoro McClelland che sostenne la necessità di ricorrere alla valutazione delle competenze per la selezione del personale e di utilizzarla al posto dei test di intelligenza e delle certificazioni scolastiche formali, in quanto ritenuti scarsamente affidabili come predittori delle prestazioni e dei comportamenti professionali dei soggetti. Negli anni sessanta la psicologia del lavoro americana dedicava pochissima attenzione al «fattore umano» nello studio delle performance lavorative, ma l'articolo di McClelland del 1973 avvia un filone di studi volto a individuare «gli altri fattori» che contribuiscono in modo significativo alla qualità del lavoro. Per la prima volta il termine «competenza» viene introdotto nell'ambito della letteratura sul management delle risorse umane; viene definita come «caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente correlata a una prestazione efficace o superiore nella mansione». Tale filone di studi si diffonde presto anche in Europa. Da quel momento in poi i contesti d'uso e le definizioni del concetto di competenza hanno avuto un forte sviluppo sui temi rela-

² Si rimanda, per approfondimenti, a Meghnagi S., Chiurrini P., Coronas G. (2005).

tivi alla predittività dei comportamenti e la valutazione professionale, sull'analisi di tratti della personalità non espliciti, sull'attendibilità e operatività degli strumenti per la gestione delle risorse umane e per la formazione, sul rapporto tra qualità professionali e personali e caratteristiche dei contesti di lavoro, sui processi di apprendimento e di mobilitazione dei saperi in specifici contesti professionali.

Nell'approccio statunitense la definizione di competenza più diffusa (Boyatzis, 1982; Spencer, Spencer 1993) è quella secondo la quale competenza è «ogni caratteristica personale (di solito combinata assieme a delle altre) collegata a una performance efficace/superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito». Queste possono essere relative a conoscenze, capacità tecniche, aspetti del carattere, atteggiamenti, attitudini, motivazioni, immagini di sé, credenze e valori. Tale definizione comprende fattori differenti, non omogenei tra loro, che possono essere diversamente combinati. Nell'approccio statunitense prevalgono la dimensione individuale/soggettiva, concepita in termini di caratteristiche personali del soggetto, e la forza dei legami di connessione, «causali», tra performance (osservabile) e la mansione e/o situazione. Tuttavia, nel momento in cui le competenze entrano nel mondo della formazione professionale e dell'orientamento, ossia in contesti a partire dai quali è difficile predire e misurare la qualità della prestazione in situazioni di lavoro, si assiste a una generalizzazione delle definizioni di competenza, che divengono sempre più «aperte» e meno vincolanti, ossia non direttamente connesse a specifici contesti di lavoro e a performance eccellenti. Per cui la competenza professionale viene via via intesa come esito di un processo di investimento personale sostenuto dall'esperienza, che risulta essere relativamente indipendente dal lavoro effettivamente svolto e dalle caratteristiche dei contesti, e che è volto prevalentemente allo sviluppo del potenziale.

In Gran Bretagna, a partire dagli anni ottanta, i processi di riforma dei sistemi d'istruzione e di formazione professionale sono stati avviati seguendo orientamenti basati sul concetto di competenza. Tale concetto è stato ritenuto utile per affrontare tre ordini di problemi connessi prevalentemente a: la presenza di un sistema di qualificazione professionale frammentario e confuso (assenza di accordo organico per il rilascio di qualifiche e certificazioni); l'idea di formazione professionale come formazione meno qualificata rispetto a quella accademica; le difficoltà del si-

stema di formazione professionale ad adeguarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro. Nell'approccio anglosassone, quindi, le competenze sono associate in modo più diretto a una specifica mansione e riguardano i compiti lavorativi, osservabili, che la persona è in grado di svolgere secondo un livello prefissato. Indicare le competenze possedute da una persona significa in questo caso elencare i compiti lavorativi, specifici di una determinata mansione, che la persona è in grado di svolgere secondo un determinato standard. Tale approccio allo studio delle competenze è connesso allo sviluppo degli standard di prestazione (*National Vocational Qualification Standard*)³, sistema in cui, per ogni attività lavorativa, sono indicati gli standard che è necessario soddisfare per essere ritenuti in grado di svolgerla. Tale approccio ha consentito una diffusione delle qualifiche professionali, non direttamente connesse ai percorsi di studio formali, ma correlati prevalentemente alle prestazioni che i soggetti devono essere in grado di svolgere in relazione a specifiche mansioni.

Nell'esperienza francese lo sviluppo a livello istituzionale dei sistemi di analisi e valutazione delle competenze nasce intorno agli anni ottanta, in relazione all'esigenza di pensare nuovi percorsi di accesso al mondo del lavoro in un contesto in cui si assiste a un aumento delle fasce a rischio occupazionale. La crisi economica che ha investito il paese alla fine degli anni settanta è stata spesso affrontata dalle imprese attraverso un ridimensionamento numerico del personale. In questo contesto viene sviluppato «il bilancio delle competenze personali e professionali» come punto di partenza delle strategie di riconversione e reinserimento professionale del personale in esubero. Il bilancio di competenze viene ad assumere un ruolo fondamentale tra gli strumenti riconosciuti come idonei a favorire la valutazione delle competenze dei lavoratori al fine di operare un loro migliore utilizzo e distribuzione all'interno dei processi produttivi e del mercato del lavoro, facilitando l'individuazione dei percorsi formativi più idonei ai fabbisogni del singolo.

L'approccio francese alle competenze da un lato recupera la dimensione individuale (come attributi personali), dall'altro lato sviluppa la dimensione connessa all'ottenimento dei risultati prestabiliti in specifiche situazioni professionali (come capacità di). Le competenze vengono considerate (Le Boterf et al., 1992) come combinazioni di «conoscenze, capacità e comportamenti direttamente utili e messi in atto in un contesto professionale», allo stesso

³ Vedi www.qca.org.uk/qca_6640.aspx

tempo vengono considerate inseparabili dall'azione, per cui la competenza non risiede nel possesso di risorse (conoscenze, capacità) da mobilitare ma nella mobilitazione stessa di queste risorse. La competenza consiste (Le Boterf, 1995) nel mobilitare «saperi che si sono saputo selezionare, integrare e combinare (in un contesto e per un obiettivo specifico)». La competenza è dunque legata a un contesto e si osserva in situazioni di lavoro, deve essere riferita a un risultato atteso e/o a un obiettivo, corrisponde a una mobilitazione e a una combinazione nell'azione di un certo numero di risorse individuali e collettive. L'approccio francese rinvia allo sviluppo dei *référentiel (d'emploi, activités, compétences)*⁴ per la formazione, l'orientamento e la selezione delle risorse umane.

Oggi convivono tre indirizzi fondamentali: l'approccio di tipo comportamentista, che tende a ricondurre le competenze alle prestazioni osservabili e misurabili nell'esercizio di una data attività professionale o scolastica; l'approccio di tipo fenomenologico, che tende ad analizzare non solo le specifiche prestazioni ma anche le caratteristiche psicologiche, affettive, relazionali che presidono alle dinamiche interpersonali nei luoghi di lavoro; l'approccio di stampo cognitivista, che privilegia lo studio dei processi di trasmissione, elaborazione, acquisizione del sapere (Meghnagi, 2005). Si assiste, inoltre, a un complesso intreccio tra il concetto di competenza, diversamente definito e studiato, e quello di occupabilità, in relazione ai differenti contesti d'uso e obiettivi.

3. Le indagini sui fabbisogni professionali e formativi

I passaggi appena descritti permettono di comprendere il senso profondo delle indagini sulle competenze e sui fabbisogni formativi, in quanto le trasformazioni annunciate sopra hanno avuto e continuano ad avere una diretta influenza sul modo in cui le indagini sui saperi e sulle competenze professionali sono impostate, in termini di obiettivi, concettualizzazione, metodologie e governo dei processi di indagine nel complesso.

Se è vero che le indagini sui fabbisogni di formazione e sulle competenze in ambito professionale hanno dato vita a forme di collaborazione inedite tra le parti sociali favorendo lo sviluppo di modelli di indagine, di rilevazione e

⁴ Vedi www.cnfpt.fr/fichiers_pdfs/guide_methodo_reac1.pdf

di descrizione/analisi delle competenze in vari contesti organizzativi appartenenti a diversi settori produttivi, è anche vero che le modalità di concettualizzazione delle competenze e delle figure professionali sono state molto differenti tra loro. Tale variabilità non è soltanto frutto di una diversa sensibilità metodologica, che sarebbe estremamente positiva, ma purtroppo sottende spesso una scarsa attenzione ai processi di apprendimento e di acquisizione dei saperi, una discutibile concettualizzazione delle competenze intese unicamente come prestazioni e/o mansioni osservabili, una creativa individuazione di figure professionali mediante processi che rispondono più ai desiderata delle parti sociali che a una esigenza di individuazione di «equivalenti di scambio» sostenibili e utili sia per il sistema formativo sia per il mercato del lavoro, una considerazione eccessiva delle caratteristiche della domanda di lavoro a scapito dell'offerta e/o delle caratteristiche dei lavoratori già occupati nei diversi settori. Non che tutti questi elementi elencati non costituiscano in ogni caso aspetti fondamentali delle analisi dei fabbisogni formativi e professionali, tuttavia la loro preponderanza simultanea in ogni singola indagine rischia di rendere i risultati della stessa o validi per un intervallo di tempo brevissimo, oppure difficilmente comparabili e utilizzabili in chiave di programmazione formativa, in ogni caso lontani dai contesti d'azione e dell'acquisizione dei saperi e delle competenze. Per questo motivo, quando si consultano i risultati delle diverse ricerche è necessario prestare attenzione, prima ancora che ai loro esiti, alle definizioni dei concetti, alla loro concettualizzazione operativa e alle modalità di rilevazione, descrizione e analisi, quali fattori che consentono di collocare il lettore all'interno di uno degli approcci allo studio delle competenze.

3.1 I sistemi informativi e le indagini congiunturali

Tra le indagini sui fabbisogni professionali e formativi orientate al soddisfacimento di alcuni obiettivi di policy direttamente connessi alle dinamiche del mercato del lavoro, accompagnate dallo sviluppo di sistemi informativi, citiamo, in questo capitolo, l'indagine Excelsior⁵ e l'indagine Istat sulle professioni in Italia⁶, le indagini O*Net⁷ negli Stati Uniti e Rome⁸ in Francia.

⁵ Vedi <http://excelsior.unioncamere.net/>

⁶ Vedi www.istat.it

⁷ Vedi <http://online.onetcenter.org/>

⁸ Vedi www.anpe.fr/espacecandidat/romeligne/RliIndex.do; <http://rome.anpe.net/ale/aide.php>

L'indagine campionaria sulle professioni è frutto di una collaborazione tra Istat e Isfol, sviluppata a partire dal 2006 nell'ambito delle iniziative avviate per la costruzione di un sistema nazionale permanente per l'osservazione dei fabbisogni professionali finanziato dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali. L'obiettivo dell'indagine è la rappresentazione delle caratteristiche delle unità professionali⁹ riferite al lavoratore, al lavoro svolto e al contesto di lavoro. L'ipotesi di fondo è che l'insieme delle descrizioni delle unità professionali possa fornire un panorama esaustivo del lavoro in Italia, utile agli imprenditori per l'individuazione dei fabbisogni di professionalità e competenze all'interno della propria organizzazione, ai lavoratori per orientare le proprie scelte professionali, agli operatori del mercato del lavoro per gestire l'incontro tra domanda e offerta, agli operatori nel campo della formazione per progettare interventi mirati a sostegno dell'occupazione, ai decisori politici per individuare iniziative programmatiche di raccordo tra la formazione e il lavoro.

L'indagine Excelsior è invece rivolta all'individuazione delle figure richieste da imprese private, stratificate secondo diversi parametri, e assume un'attenzione anche nei confronti dei fabbisogni formativi. L'obiettivo del pro-

⁹ Dalla collaborazione Istat-Isfol nasce nel 2006 la Nup06, ossia la Nomenclatura e classificazione delle unità professionali. Secondo l'Istat, la Nup06 rappresenta un avanzamento della Classificazione delle professioni del 2001 (Cp01) per due ordini di motivi: da un lato, ne estende il dettaglio classificatorio attraverso l'introduzione di un quinto livello nei codici delle professioni, dall'altro, aggiunge una componente descrittiva definendo, per ognuno dei cinque livelli previsti, i contenuti del lavoro a esso corrispondente. In questo modo la Nup06 diventerebbe uno strumento di rappresentazione dei contenuti del lavoro più analitico, trasformando la Cp01 in un «dizionario», fondamentale per comprendere il mondo delle professioni. La struttura della Nup06 è fondata sulla logica della classificazione internazionale delle professioni (International Standard Classification of Occupations, Isco) ed è a quest'ultima completamente raccordabile.

È il criterio della competenza, visto nella sua duplice dimensione del livello e del campo, ad articolare i cinque livelli classificatori della Nup06: grandi gruppi, gruppi, classi, categorie e unità professionali identificano via via in maniera sempre più dettagliata le professioni. L'ultimo livello gerarchico della Nup06, l'unità professionale, racchiude al suo interno professioni omogenee rispetto a conoscenze, competenze, abilità richieste e attività lavorative svolte. Le voci professionali elencate all'interno di ciascuna delle 805 unità professionali non costituiscono l'elenco esaustivo delle professioni circolanti nel mondo del lavoro italiano, ma sono riportate a mero titolo esemplificativo per orientare e facilitare al lettore la consultazione e la ricerca. La Nup06 è stata sottoposta a verifica empirica attraverso l'indagine campionaria sulle professioni, condotta dall'Istat, in collaborazione con l'Isfol.

getto promosso da Unioncamere è duplice: costruire e implementare un sistema informativo per l'occupazione, la formazione e i fabbisogni professionali, al fine di fornire indicazioni esatte (misurabili) a soggetti pubblici e privati sulla domanda di professionalità in diversi bacini territoriali di lavoro (quindi sul fabbisogno professionale letto in termini di domanda inevasa percepita dagli imprenditori); fornire indicazioni per lo sviluppo di interventi formativi pertinenti rispetto ai fabbisogni espressi nel breve-medio periodo dalle imprese¹⁰.

Rome (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) è stato elaborato in Francia nel 1993 sotto l'impulso dell'Agence national pour l'emploi (Anpe), mentre O*Net (Occupational Network) è stato elaborato nel 1993 negli Stati Uniti, sotto l'impulso del Department of Labor, che ha un'origine più antica (risale al 1939), rappresentata dal Dot (Dictionary Occupations Titles), nato con lo scopo di descrivere e classificare in modo standardizzato tutte le professioni esistenti, a supporto dell'appena nato Public Employment Service.

I due sistemi sono stati creati in modo tale da ristrutturare il ruolo dei sistemi classificatori delle professioni con l'obiettivo di restituire un'immagine il più possibile fedele del mondo del lavoro, quindi di coglierne il cambiamento sia in termini di contenuti del lavoro sia in termini di requisiti del lavoratore. Sono stati costruiti da amministrazioni che non si occupano di servizi statistici ma di servizi per l'impiego, per tale motivo rispondono a un approccio pragmatico connesso al raggiungimento di obiettivi concreti, come creare le condizioni per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, nonché obiettivi di riconversione lavorativa.

Sono sistemi fondati sulla possibilità di un aggiornamento continuo delle professioni e si affermano proprio in virtù del fatto che consentono di

¹⁰ Tale indagine, di tipo prevalentemente previsionale, fa riferimento a una classificazione delle professioni che comprende 2.000 voci, periodicamente aggiornate, costruita in relazione a quattro livelli di stratificazione: il settore di attività economica, l'area funzionale interna all'impresa in cui la figura professionale sarebbe collocata, il livello di istruzione/titolo di studio o livello formativo equivalente, il livello di inquadramento contrattuale. Tale sistema di classificazione, gestito mediante un software aggiornabile in tempo reale dall'intervistatore, si basa su una definizione di figura professionale concepita come *un insieme di compiti eseguiti o da eseguire, al fine di produrre un determinato bene o servizio*, e su due descrittori: la competenza concepita come *la capacità di eseguire dei compiti* e l'occupazione definita come *la classe minima che include figure professionali simili*.

superare il riferimento al lavoro descritto in termini di mansioni e compiti specifici mediante il rimando a concetti come quello di competenza, in particolare di competenze utilizzate. Proprio perché basati sulle competenze, tali sistemi consentono di leggere trasversalmente le categorie professionali in termini di aree o famiglie di lavoro, in termini di vicinanza o di prossimità, al fine di prefigurare percorsi di mobilità e/o riconversione professionale. In questo tali sistemi superano le difficoltà e le rigidità della classificazione delle professioni Iscoo88 che descrive i profili professionali in termini di mansioni.

Questi sistemi sono stati oggetto di aggiornamenti e revisioni nel corso degli anni: il più significativo in questo senso, poiché ha una storia più lunga, è O*Net. Abbiamo accennato all'antenato di O*Net: il Dot. Tale classificazione, che conteneva la descrizione di circa 12.000 professioni, aveva l'obiettivo di fornire agli operatori economici un quadro descrittivo delle professioni che potesse essere di aiuto alle loro scelte. Anche il Dot a sua volta è stato oggetto di revisioni, tuttavia il metodo è rimasto invariato fino al passaggio a O*Net e consisteva in una osservazione prolungata del lavoro da parte di esperti: gli analisti del lavoro, cui erano associate interviste ai lavoratori. L'analisi delle osservazioni e delle interviste conduceva alla produzione di un report di analisi del lavoro in termini di *tasks* e doveri che veniva corredato di codici e scale di valutazione.

Il limite maggiore del Dot era quello di studiare le professioni come un oggetto indipendente dalla persona che svolgeva il lavoro, mediante una descrizione delle operazioni compiute nello svolgimento del lavoro, visibili soltanto a un occhio esterno ed esperto come quello dell'analista del lavoro. Il fuoco dell'analisi era concentrato sui compiti e sulle operazioni compiute, e le professioni venivano dunque analizzate mediante questi dati, senza alcun accenno ad altri fattori che contribuiscono a configurare le professioni, come le specificità del contesto di lavoro e soprattutto i processi cognitivi attivati dalla persona al lavoro. Tale impostazione rifletteva la visione tayloristica e meccanicistica del lavoro, dominante nell'epoca in cui il Dot era stato concepito. Questo metodo era dunque soggetto a una inesorabile obsolescenza nel momento in cui cominciano a mutare le forme organizzative della produzione e del lavoro, ed era poco fruibile nel senso che le professioni, descritte minuziosamente mediante un'enorme mole di osservazioni qualitative e quantitative, divenivano blocchi isolati di difficile gestione e poco comparabili tra loro.

Nel 1990 il modello Dot viene sottoposto a un'accurata revisione voluta dal Secretary of Labor e realizzata da un'apposita commissione dall'esito della quale prende forma il progetto O*Net, che si sviluppa successivamente poggiandosi su tre postulati fondamentali: i lavori possono essere descritti mediante variabili comuni a tutte le professioni, dunque generali e astratte, che consentono una lettura trasversale; i lavori possono essere letti attraverso sfaccettature che differiscono secondo le esigenze conoscitive, quindi si ritiene necessaria l'individuazione di descrittori organizzati in distinte tassonomie; i descrittori devono essere organizzati gerarchicamente in modo tale da rispondere alle domande degli utenti con un adeguato livello di specificità.

Avviene dunque il passaggio da un modello induttivo-descrittivo-comportamentista, quale era il Dot, a un modello deduttivo-standardizzato (O*Net) basato sulla descrizione delle professioni in termini di abilità, conoscenze e attitudini richieste. Tale modello deduttivo è basato su una griglia di scomposizione e classificazione degli attributi del lavoro. I criteri di scomponibilità delle occupazioni si basano su descrittori che individuano le variabili relative alle dimensioni lavorative. Le tipologie di descrittori sono essenzialmente due: descrittori relativi ai lavori (orientati alla descrizione delle caratteristiche del lavoro e alla descrizione delle caratteristiche del lavoratore) e descrittori specifici del lavoro (descrittori generali trasversali e descrittori specifici del lavoro).

O*Net e Rome cercano di unire in un unico metodo due sistemi di analisi occupazionale: quelli basati su un'analisi descrittiva o i dizionari delle occupazioni, sviluppati con metodo induttivo e caratterizzati da dettagliate descrizioni del contenuto del lavoro e delle occupazioni, e quelli basati su categorie ed enumerazioni, sviluppati secondo una logica deduttiva, che producono standard di classificazione statistica delle professioni, focalizzati sulle categorie professionali e sulla loro enumerazione, caratterizzati da brevi descrizioni delle occupazioni classificate in ampie e generiche categorie, che funzionano da codici universali (come il sistema Isco). Si potrebbe entrare nello specifico delle metodologie, ma sarebbe troppo lungo e il capitolo non ha questo obiettivo¹¹.

¹¹ È da segnalare che la parte induttivo-descrittiva di tali approcci è condotta mediante indagine campionaria basata sull'utilizzo di più questionari chiusi, prestrutturati e precodificati. Le dimensioni strategiche, i processi cognitivi, le costruzioni di senso, non vengono con-

3.2 Le indagini nazionali degli enti bilaterali

Le indagini nazionali sui fabbisogni di formazione e di competenze sono volte al riconoscimento del sapere e delle competenze dei lavoratori, concepiti come fattori strettamente connessi ai diritti dei cittadini, nonché come fattori competitivi per i singoli, per le imprese e per le stesse economie locali e nazionali. Queste sono state accompagnate, in Italia, da processi di riforma dei sistemi formativi e, come già accennato, da forme di collaborazione tra le parti sociali¹² e hanno avuto come obiettivo principale quello di mettere a punto modelli di indagine e di descrizione delle competenze, e di individuazione di figure professionali in un doppia logica: descrizione dell'esistente e anticipazione dei trend futuri.

La programmazione dei Fondi strutturali 2000-2006, e successiva, ha sostenuto e continua a sostenere una Strategia europea per l'occupazione che prevede di innalzare il tasso di occupazione medio comunitario entro il 2010. Questo si è tradotto nei diversi paesi membri in un duplice modo: dal lato dell'offerta di lavoro, attraverso una diffusione di nuovi modelli occupazionali basati su una diversa, più equa e più ampia partecipazione al lavoro, mentre, sul versante della domanda, si auspica un'accelerazione dei processi di innovazione (tema chiave del 2009) dei sistemi

siderati nell'analisi. I profili professionali vengono costruiti mediante un sistema di aggregazione progressiva delle informazioni e di classificazione che ricorda quello individuato da Borges nella citazione riportata a inizio capitolo.

¹² A partire dal 1993 si sono costituiti gli enti paritetici bilaterali che vedono insieme sindacati e imprese su temi come la formazione continua, l'educazione degli adulti, la costruzione di un sistema permanente e diffuso sul territorio di analisi dei fabbisogni di formazione e di competenze in base alle quali articolare figure, qualifiche professionali e interventi formativi. Sempre nel 1993 la legge 236 stabilisce che «per l'analisi e l'approfondimento delle situazioni occupazionali locali e lo svolgimento di indagini mirate ai fabbisogni di professionalità, le Regioni e le Province autonome possono stipulare convenzioni con organismi paritetici costituiti in attuazione di accordi tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro maggiormente rappresentative sul piano nazionale, con il finanziamento a carico del fondo di cui al comma quinto». Nel 1993 il Patto per il lavoro, rivolto anche a sostegno della formazione continua e permanente e delle analisi dei fabbisogni, favorisce l'avvio dell'intero sistema. Quest'ultimo, e nel 1998 il Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione, hanno orientato per circa un decennio le forme della concertazione tra le parti sociali, con specifico riferimento, in diversi ambiti, alla formazione. Il Patto per l'Italia del 2002 (e gli ulteriori provvedimenti connessi con il mercato del lavoro e la formazione) – stipulato in un diverso contesto politico e istituzionale – pur ridisegnando la configurazione possibile del dialogo sociale non ha ridotto il rilievo delle analisi dei fabbisogni ai fini della programmazione formativa nazionale e regionale.

produttivi dei paesi membri, nell'ottica di un maggiore sviluppo della competitività europea nella globalizzazione dei mercati.

Il punto di snodo di tali dinamiche viene individuato nelle strategie di integrazione tra le politiche attive per l'istruzione e la formazione, l'occupazione e la coesione sociale. La finalità generale di tale strategia è infatti volta a favorire il miglioramento e l'adeguamento qualitativo costante delle risorse umane, considerate protagoniste, nel bene e nel male, dello sviluppo dei sistemi socio-economici dell'Unione.

In tale contesto l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi si è rivelata un elemento importante di frontiera e coordinamento degli interventi sul doppio versante: del lavoro e dell'occupazione da un lato, dell'istruzione e della formazione dall'altro. La corretta conoscenza dei fabbisogni formativi e professionali è stata considerata, nella strategia europea (Delors, 1993; Cresson, 1995), un elemento fondamentale al fine di operare scelte politiche consapevoli, informate e valide.

L'analisi dei fabbisogni appare ancora oggi come un terreno cruciale, tanto a livello comunitario che specificamente nazionale, per la programmazione degli interventi e la messa a punto di strategie mirate al dialogo domanda-offerta di qualificazione professionale.

Oggi il tema dell'analisi dei fabbisogni è divenuta competenza peculiare dei policy makers e delle parti sociali, a livello sia di organismi di rappresentanza comunitaria sia di singolo Stato membro, e rappresenta, anche in virtù del ruolo assunto nell'ambito della programmazione operativa nazionale dei Fondi strutturali europei, un intervento fondamentale per il rafforzamento dei sistemi di formazione, istruzione e orientamento e il miglioramento delle loro performance (Isfol, 2001).

L'assunto di fondo, in quasi tutte le analisi avviate dalle parti sociali, è che la definizione del fabbisogno formativo non scaturisca dall'analisi delle dinamiche del mercato del lavoro e dalla rilevazione delle preferenze espresse dai soggetti economici che operano sul territorio, ma esiga un'ulteriore fase di elaborazione e di interpretazione di tali elementi. Tale elaborazione è basata su un processo diagnostico che ha l'obiettivo di formulare ipotesi interpretative e fa riferimento a un arco di tempo di medio periodo, poiché i tempi della programmazione formativa e di costruzione dell'offerta professionale non sono brevissimi, e poiché la sola analisi dei trend occupazionali attuali può risultare fuorviante in un'ottica di programmazione e, soprattutto, di anticipazione (Cevoli, Meghnagi, 2002).

Tra le indagini bilaterali sui fabbisogni di formazione citiamo Ebna, Enfea, Obnf, Coop-form, Agriform, Ebnt e altre¹³.

In un articolo del 2002, ripreso e ulteriormente sviluppato in un saggio del 2005, Paola Chiellini mette in evidenza come le diverse indagini, pur perseguendo un medesimo obiettivo, ossia quello di un'analisi dei fabbisogni, adottino approcci differenziati, i quali rimandano a interessi diversi, che

¹³ Ebna: Indagine nazionale sui fabbisogni di formazione nell'artigianato promossa dall'Ente bilaterale nazionale dell'artigianato. *Oggetto*: l'analisi di diversi settori artigiani riferibili ai codici delle attività economiche, l'individuazione e la descrizione delle competenze professionali e delle figure professionali di riferimento, oltre che fornire indicazioni per la programmazione delle attività formative (apprendistato, istruzione tecnica e professionale, formazione continua). *Aspetti metodologici rilevanti*: tale indagine ha privilegiato lo studio delle competenze concepite come l'esplicitazione di risorse cognitive di varia natura che presiedono a processi di azione e di decisione, elaborate e sviluppate in specifici contesti di azione, mediante l'uso di determinati strumenti di varia natura, all'interno di una specifica comunità territoriale e socio-economica e di una specifica divisione e distribuzione del lavoro, sottese ad attività volte al raggiungimento di determinati obiettivi. Una definizione così complessa ha richiesto un approccio multidisciplinare organizzato per fasi successive che comprendono: un'analisi strutturale dei diversi settori condotta mediante questionario su campioni statisticamente significativi di imprese, volta a individuare le caratteristiche socio-economiche del settore considerato e a individuare tipologie di imprese; un'analisi dei contesti organizzativi condotta mediante la realizzazione di studi di caso con l'obiettivo di entrare nel merito delle tipologie di impresa, con particolare riferimento ai sistemi produttivi, ai processi decisionali, alle strategie e all'organizzazione del lavoro; un'analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione, condotta mediante colloqui in profondità, con l'obiettivo di descrivere le modalità con cui costruire il sapere professionale, le attività svolte e i processi organizzativi, relazionali, strategici messi in atto per raggiungerli, gli strumenti utilizzati, e dunque le competenze a essi sottese, distinte per ambiti di attività e aree di competenza. L'indagine inoltre individua tre livelli di figure professionali caratterizzate da diversi livelli di astrazione e/o riscontro empirico: le figure professionali di riferimento, individuate dagli esperti delle parti sociali; le figure aziendali, corrispondenti alle figure rilevate nelle imprese e definite secondo l'autopercezione degli intervistati; le figure professionali di sintesi che, tenendo conto delle precedenti tipologie, ne individua una sintesi radicata nella dimensione empirica. *Punto di debolezza*: necessità di un elevato livello di preparazione dei ricercatori che realizzano l'indagine nei diversi contesti organizzativi e tramite questionario, e di un'elevata preparazione teorica multidisciplinare per l'interpretazione dei risultati, anche se la forma in cui sono presentati facilita il lavoro del lettore. Per saperne di più si consiglia di consultare i documenti raccolti in due collane che vanno sotto il titolo: *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato*, Ebna, Roma, 2000, e/o il sito www.ebna.it/fabbisogni/index.asp?nome=intro&titolo=fabbisogni%20formativi.

Enfea: Ente nazionale per la formazione e per l'ambiente. *Oggetto*: rilevazione dei fabbisogni formativi, delle competenze e dei fabbisogni professionali nelle piccole e medie

riguardano prevalentemente: la conoscenza approfondita di un settore o di una realtà emergente o in rapida trasformazione; l'individuazione e l'analisi delle competenze; la messa a punto di un sistema di analisi delle competenze orientato allo sviluppo di interventi formativi; lo studio di specifiche aree produttive e/o di servizio che all'interno di un settore sono in forte affermazione; la conoscenza di strategie organizzative legate alle politiche del perso-

imprese private. *Aspetti metodologici rilevanti*: utilizzo del concetto di *sistema di sapere professionale*, inteso come *luogo in cui si fondano le capacità operative e di competizione dei dispositivi socio-economici*; utilizzo del concetto di *competenza*, intesa come *aggregazioni del sapere secondo logiche di attività/processo*; distinzione tra diverse tipologie di competenza (di soglia generali, di soglia territoriali, distintive di impresa); individuazione di un'ulteriore unità di rilevazione territoriale definita come sistema produttivo territoriale, costituita da territori abbastanza omogenei da un punto di vista economico e sociale, seppure non necessariamente coincidenti con un comparto; individuazione di figure professionali idealtipiche distinte per denominazione, codice Isco 88, codice Ateco, settore, fattori chiave di competitività, attività, dimensioni e contenuti del sapere. *Punto di debolezza*: bassa numerosità dei soggetti coinvolti e quindi difficoltà a fare inferenze rispetto al territorio nazionale oppure a interi settori. Per saperne di più si consiglia di consultare il documento: *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi della piccola e media industria privata. Rapporto finale di progetto*, Enfea, 2003, e/o il sito www.enfea.org.

Obnf: Organizzazione bilaterale nazionale per la formazione. *Oggetto*: individuazione di figure professionali e prestazioni mediante la definizione e sperimentazione di un processo di rilevazione nazionale della domanda di professionalità, continuamente aggiornabile e migliorabile, al fine di fornire al sistema formativo informazioni utili per adeguare la gamma e i contenuti dell'offerta formativa, in relazione alle esigenze di funzionamento e di sviluppo del sistema produttivo e del mercato del lavoro, in una prospettiva di anticipazione dei fabbisogni da parte del sistema formativo. *Aspetti metodologici rilevanti*: costruzione di un'articolata anagrafe delle figure professionali di riferimento, organizzata in macro-aree, mediante incontri con le parti sociali; sviluppo di questionari di settore volti alla rilevazione delle specificità del processo produttivo e alla raccolta di informazioni circa l'andamento della domanda in relazione alle figure professionali di riferimento indicate; descrizione, per ciascuna figura, delle sue caratteristiche in termini di prestazioni, ambito di reclutamento, fabbisogno dell'azienda nel medio-lungo periodo, difficoltà di reclutamento, livello di istruzione ideale; aggiornamento dell'anagrafe delle figure professionali di riferimento e descrizione delle figure in termini di prestazioni ideali e non in termini di competenze quali espressioni dei contesti e delle situazioni in cui sono state prodotte e in cui si manifestano. *Punto di debolezza*: indagine fondata su processi di costruzione di unità idealtipiche di analisi poste in condizioni di impossibile verifica empirica mediante questionario, riferimento alle prestazioni ideali indipendentemente dalle competenze e dai luoghi della loro produzione. Per saperne di più si consiglia di consultare il documento: *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi*, gennaio 2000 e successivi, e/o il sito www.obnf.it.

Coop-form: Indagine sui fabbisogni di competenze nella cooperazione. *Oggetto*: individuazione di figure professionali e competenze nei settori cooperativi dei servizi alle per-

nale (Chiorrini, 2002), nonché lo sviluppo di anagrafi di figure professionali, diversamente individuate e denominate, organizzate in sistemi di classificazione articolati su più livelli.

In un testo del 2002, che riporta una riflessione di sintesi del primo triennio della ricerca Ebna, Cevoli e Meghnagi considerano come nodo centrale del confronto e dell'analisi lo sviluppo di un modello negoziale e la messa a

sone, dell'agroalimentare e della distribuzione organizzata. *Aspetti metodologici rilevanti:* costruzione di un panel di figure professionali tipo sulla base dell'analisi della letteratura di riferimento e di interviste a testimoni privilegiati; analisi empirica dei principali fattori di cambiamento dei settori studiati e delle relative ricadute sul piano dei contenuti del lavoro, con individuazione di tendenze utili per la programmazione formativa nel medio termine; studio dei sistemi competitivi di impresa e delle modalità di organizzazione e di gestione delle risorse umane; identificazione di figure professionali e aree di sapere e di competenza. *Punto di debolezza:* particolare attenzione alle esigenze delle imprese in termini di saperi specifici richiesti e di competenze, che sposta l'attenzione sui livelli minimi di performance necessari per il successo delle imprese e per lo sviluppo competitivo dei settori in termini di formazione e di strategie organizzative, e non sull'analisi delle competenze già presenti e diversamente distribuite nel settore e nelle imprese. Per saperne di più si consiglia di consultare il documento: *Coop-Form. Indagine sui fabbisogni di competenze nella cooperazione*, Coop-Form, giugno, 2003, e/o il sito www.coop-form.it/indice-i.html.

Agriform: Analisi dei fabbisogni formativi in agricoltura. *Oggetto:* individuazione di figure professionali da formare e da riqualificare in relazione alle trasformazioni del settore. *Aspetti metodologici rilevanti:* costruzione di un panel di figure professionali di riferimento sulla base dei dati tratti dal sistema informativo Excelsior e da un'analisi dei contratti provinciali; individuazione mediante indagine sul campo di figure professionali e di competenze richieste dalle imprese; individuazione di figure professionali rilevanti (o chiave) presenti nelle aziende, individuazione mediante indagine sul campo di figure da riqualificare e di figure nuove rese necessarie dalle trasformazioni in atto nel settore studiato e non presenti nel panel predisposto dagli esperti; rilevazione, per aree di attività lavorativa, delle specializzazioni professionali, informazioni legate al sapere (conoscenze), saper fare (abilità), saper essere (comportamenti); verifica della coerenza delle proposte formative con i fabbisogni rilevati e proposte di innovazione dell'offerta stessa. *Punto di debolezza:* indagine fondata su processi di costruzione di unità ideltipiche di analisi poste in condizioni di impossibile verifica empirica mediante questionario, particolare attenzione alla percezione dei fabbisogni da parte datoriale. Per saperne di più si consiglia di consultare il documento: *Analisi dei fabbisogni formativi in agricoltura. Prima annualità, Settore ortofrutticolo*, Agriform, 2002, e/o il sito www.agriform.org/index.asp.

Ebnt: Analisi dei fabbisogni formativi e professionali nel settore turismo, promossa dall'Ente bilaterale del turismo. *Oggetto:* messa a punto di un sistema di monitoraggio dei fabbisogni formativi e professionali nel settore del turismo al fine di fornire indicazioni per la formazione sia a livello di settore sia a livello regionale. *Aspetti metodologici rilevanti:* analisi del settore sulla base di fonti secondarie, con particolare riferimento alle fasi produttive del

punto delle sue caratteristiche. In particolare tale modello, nell'indagine Ebna, presenta le seguenti caratteristiche:

- 1) è fondato su una definizione condivisa della competenze professionale²⁰;
- 2) fornisce indicazioni precise sulle forme di diagnosi delle caratteristiche della competenza in relazione con il lavoro e la formazione²¹;
- 3) permette di fissare criteri di validazione della competenza stessa²²;
- 4) tiene conto del sapere nella sua dimensione contestuale e in quella di suo utilizzo in altri contesti²³.

Tutte le indagini sui fabbisogni formativi sono state realizzate mediante un processo di analisi articolato, ma soltanto alcune hanno sviluppano un

servizio turistico; costruzione di un archivio dell'offerta formativa realizzata a livello territoriale; indagine empirica, condotta mediante questionario, studi di casi e interviste, volta allo studio delle caratteristiche del settore, dei modelli organizzativi del servizio turistico e delle variazioni occupazionali in termini di figure professionali individuate dagli esperti del settore. *Punto di debolezza*: scarso livello di descrizione e analisi delle competenze presenti nel settore a fronte di un impianto di indagine che lo avrebbe consentito. Per saperne di più si consiglia di consultare il documento: *L'analisi dei fabbisogni formativi e professionali del settore turismo*, a cura di Stefano Poeta, Franco Angeli, 2000, e/o il sito www.ebnt.it/ebnt.asp.

Per una trattazione più articolata e dettagliata delle indagini sui fabbisogni formativi e professionali si rimanda a Meghnagi S., Chiellini P., Coronas G. (2005).

²⁰ La collaborazione tra imprese e sindacati e la connessa nascita o lo sviluppo di organismi bilaterali, giuridicamente costituiti, è una delle forme con cui si è cercato di dare delle risposte attraverso azioni congiunte di ricerca o, più semplicemente, attraverso convenzioni in merito al problema.

²¹ Tale esigenza è alla base di una serie di «analisi dei fabbisogni» – realizzate dagli organismi bilaterali costituiti tra le parti e finanziate dalle istituzioni pubbliche – finalizzate alla individuazione di figure professionali e alla descrizione di una competenza i cui confini sono sempre più difficilmente riconducibili all'espletamento di singole mansioni o alla somma di prestazioni predefinite.

²² La competenza sociale e professionale degli individui è legata alla capacità e possibilità di un suo costante mutamento secondo percorsi non sempre lineari. I percorsi di qualificazione dei lavoratori dipendono, in sostanza, sia dalla qualità della formazione sia da quella del lavoro. Tale qualità può essere valutata adeguatamente solo partendo da una chiara definizione di ciò che si debba intendere con lo stesso termine di «qualificazione». Da ciò, il quesito su cosa valutare e attraverso quali soggetti e quali forme procedere a tale validazione e possibile certificazione.

²³ La trasmissione, l'elaborazione, l'acquisizione delle conoscenze si realizzano all'interno e all'esterno dei sistemi educativi, nel lavoro e in altre esperienze, connesse o meno a esso; è l'esito di azioni intenzionali e, nel contempo, di processi naturali in atto; ci si educa in ogni luogo e in ogni età della vita. Ne consegue una difficoltà nel valutare il sapere legandolo solo al luogo in cui si esplica e, nel contempo, soprattutto in ambito professionale, appare impossibile prescindere dal contesto.

modello diagnostico metodologicamente e teoricamente fondato²⁴. A fronte di una grande partecipazione delle parti sociali al tema dei fabbisogni formativi e professionali, delle competenze, dei luoghi di formazione e acquisizione del sapere professionale, e del nuovo impulso dato alla ricerca su tali aspetti, vi è un rischio, tra i tanti vantaggi, intrinseco ai processi di indagine condotti mediante la collaborazione tra parti sociali, che equivale al rischio di produrre risultati mediante processi in cui la parte negoziale e le definizioni stabilite per convenzione tra le parti diventi preponderante rispetto alla dimensione empirica dell'indagine.

4. Considerazioni conclusive

«In tutti i campi, la maestria tecnica si fonda su abilità sviluppate al massimo grado» (Sennett, 2008, p. 28). È stato calcolato che per «produrre» un bravo artigiano o un bravo lavoratore nella piccola e media impresa in Italia occorrono migliaia di ore di pratica. Diversi studi mostrano che quanto più le abilità progrediscono tanto più l'attenzione viene destinata ad aspetti problematici, inediti, dell'attività. A vari livelli, non soltanto quelli più elevati, è soltanto dopo aver imparato a svolgere bene la propria attività che le persone sono in grado di comprendere fino in fondo quello che stanno facendo. Sennett, nel suo ultimo libro che ha come titolo *L'uomo artigiano*, mostra come sia soltanto al livello di padronanza piena che emergono i problemi, anche etici, dei diversi mestieri e lavori, sottolineando l'importanza del desiderio di far bene un lavoro per se stesso. Questo giova sia al lavoratore specializzato, ma anche all'informatico, al medico, all'artista, così come al mestiere di genitore e a quello di cittadini. Tuttavia spesso vengono posti criteri oggettivi di eccellenza che sono in conflitto tra loro, dunque il desiderio di svolgere bene un lavoro e il piacere che il buon risultato comporta può essere ostacolato dalla pressione alla competitività, interna alle organizzazioni e presente nel mercato del lavoro, e dalla frustrazione che ne consegue. Sennett mostra, come in ogni attività, la capacità di far bene un lavoro dipenda da un intimo nesso tra la mano e la testa: tutte le abilità, anche le più astratte, nascono co-

²⁴ Per una maggiore trattazione degli aspetti teorici sottesi al modello è possibile consultare Meghnagi S. (2005); Ajello A.A. (a cura di) (2002).

me pratiche corporee, e a sua volta l'intelligenza tecnica si manifesta e si sviluppa attraverso le facoltà dell'immaginazione. Ogni atto investe, di fatto, abilità e capacità che sono sempre il risultato di elaborazioni mentali complesse che mettono in relazione conoscenze strutturate ed esperienze vissute in determinati contesti sociali, economici e organizzativi (Meghnagi, 2005). Ed è per questo che lo studio delle modalità di acquisizione e di formazione del sapere e delle competenze diventa così importante. Ma non basta ancora, perché ciò che è importante, più che il talento in sé, è la motivazione e l'obiettivo per cui si lavora. Nel caso di Robert Oppenheimer, il direttore del progetto Los Alamos che diede vita alla bomba atomica, il talento superò qualsiasi motivazione: «quando vedi qualcosa che è tecnicamente allettante, ti butti e lo fai; sulle conseguenze ci rifletti dopo che hai risolto vittoriosamente il problema tecnico. Con la bomba atomica è stato così»²⁵. La sola aspirazione alla qualità può costituire un pericolo se non è sostenuta a livello motivazionale. E questo può accadere in tutti i casi in cui gli esperti non sono in grado di dare senso al proprio lavoro, in cui il «come» non è accompagnato dal «perché». Quanto più ci si allontana dal senso e dalla motivazione che spingono i lavoratori, siano essi artigiani, informatici, medici e artisti..., a scoprire sempre nuovi territori in un continuum per cui l'individuazione di nuove soluzioni a problemi è intimamente legata all'individuazione di nuovi problemi, tanto più il rischio dell'effetto ottico prodotto unicamente dalle performance di eccellenza risulta essere elevato.

Se l'abilità tecnica può essere ricollegata, come fa Platone, al verbo *poiein*, «fare», che sottende l'aspirazione alla qualità e al criterio di eccellenza implicito in ogni atto, che spinge l'artigiano e il lavoratore a non accontentarsi di risultati «passabili» ma a innovare e migliorare costantemente, è anche vero che Platone stesso già manifestava una preoccupazione, quando affermava che benché «gli artigiani fossero tutti poietai [...] non sono chiamati così, ma hanno altri nomi»²⁶, ossia si preoccupava del fatto che questi diversi nomi, avendo la pretesa di sottendere diverse abilità, impedissero alle persone di riconoscere ciò che avevano in comune.

Non si presenta come un'attività semplice. Diventa tanto più complesso quanto più si moltiplicano gli aspetti stabiliti per convenzione e le me-

²⁵ Testimonianza di Oppenheimer davanti alla commissione organizzativa nel 1954.

²⁶ Platone, *Simposio*, 205b-c.

triche di riferimento, siano esse costruite attraverso articolati sistemi informativi e/o mediante incontri tra esperti.

Le indagini sui saperi e sulle competenze rispondono in modo diverso agli obiettivi dichiarati. Talvolta l'attenzione alla classificazione, alla differenziazione e alla tassonomia impedisce di comprendere fino in fondo, di far emergere e di valorizzare gli aspetti taciti e informali connessi alla produzione di beni e servizi di qualità che non siano soltanto direttamente connessi a prestazioni efficaci. In altri casi, invece, la dimensione negoziale impedisce di andare oltre gli oggetti stabiliti per convenzione, come accade per il grande lavoro sviluppato intorno al concetto di figure professionali di riferimento, idealtipiche ecc...

L'Isfol negli ultimi anni ha attivato un sistema di osservazione permanente dei fabbisogni professionali²⁷, che raccoglie i risultati delle indagini nazionali sui fabbisogni realizzate dalle parti sociali. Mettendo assieme i risultati di tutte le indagini, distinte per codice di attività economica, si pone l'obiettivo di offrire un monitoraggio permanente dei cambiamenti economici, del mercato del lavoro, dei fabbisogni professionali, offrendo informazioni dettagliate di carattere qualitativo e quantitativo su: fabbisogno di figure e di competenze, dati previsionali sulle prospettive di assunzione a breve termine prodotti dal sistema informativo Excelsior, previsioni di occupazione a medio termine, anagrafi settoriali dei fabbisogni rilevati. Il lavoro realizzato è enorme e senza dubbio utile, tuttavia la molteplicità degli approcci metodologici e delle definizioni utilizzate impedisce di comparare risultati prodotti mediante modelli differenti, ancorché pazientemente raggruppati nel sistema di osservazione permanente.

Occorrerebbe a questo punto cercare di analizzare ciò che le indagini, e dunque le persone al lavoro nei diversi contesti studiati, hanno in comune in termini di attività e di competenze, evitando l'effetto ottico distorto dell'attenzione alla sola abilità tecnica e tecnologica nella produzione di tali risultati.

²⁷ Vedi www.isfol.it/Banche_Dati/Sistema_nazionale_di_osservazione_permanente_dei_fabbisogni_professionali/

Bibliografia

- Ajello A.A. (2002), *La competenza*, Bologna, Il Mulino.
- Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager*, New York, J. Wiley & Sons.
- Cevoli M., Meghnagi S. (2002), *Il percorso della ricerca*, in Cevoli M., Meghnagi S. (a cura di), *Indagini nazionali sui fabbisogni formativi nell'artigianato 2000-2002. Rapporto di sintesi*, Roma, Ebna.
- Chiorrini P. (2002), *Le indagini nazionali sui fabbisogni di formazione*, in Cevoli M., Meghnagi S. (a cura di), *op.cit.*
- Cresson E. (1995), *Libro bianco su istruzione e formazione. Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*, Bruxelles.
- Delors J. (1993), *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, Bruxelles.
- Finot A. (2000), *Développer l'employabilité*, Parigi, Insep Consulting Éditions.
- Gazier B. (1999), *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*, in *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, n. 9903.
- Isof (2001), *La rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi nelle regioni italiane*, Milano, Franco Angeli.
- Le Boterf G. (1999), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Parigi, Editions de l'Organisations.
- Le Boterf G. (1995), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Parigi, Editions de l'Organisations.
- Le Boterf G., Barzucchetti S., Vincent F. (1992), *Comment manager la qualité de la formation*, Parigi, Editions de l'Organisations.
- McClelland D.C. (1973), *Testing for Competence rather than for Intelligence: Reply*, in *American Psychologist*, n. 28, vol. 1, pp. 1-40.
- Meghnagi S. (2005), *Il sapere professionale*, Milano, Feltrinelli.
- Meghnagi S., Chiorrini P., Coronas G. (2005), *La competenza come problema complesso: gli studi, le analisi dei fabbisogni, la formazione continua*, in Bonora C., Garibaldi F. (a cura di), *I saperi del lavoro: una ricerca sulle forme della loro produzione e su come riconoscerli*, Rimini, Maggioli.
- Sennett R. (2008), *Luomo artigiano*, Milano, Feltrinelli.
- Spencer L., Spencer S. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, Wiley.