

D I T E A

**Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Facoltà di Economia
Università dei Genova**

Un Progetto per realizzare delle

ANTENNE sul CAMBIAMENTO d'impresa e delle professionalità

**Uno strumento per l'individuazione dei trend delle trasformazioni
organizzative e occupazionali in Liguria
nel quadro del
“Laboratorio delle Professioni di Domani”**

**Gruppo di Lavoro DITEA su incarico di
Agenzia Liguria Lavoro
per conto di Regione Liguria**

Rapporto di Sintesi, Dicembre 2009

INDICE

1. Il tema generale all'interno del quale si colloca la ricerca-monitoraggio "Antenne"
2. La sfida che pone il tentativo di valutare la dinamica evolutiva delle professionalità e l'emergere di nuove professioni
3. Il percorso di avvicinamento alla costruzione delle "ANTENNE" per cogliere i segnali deboli : una prima "campagna di ascolto" di operatori nell'ambiente socio-economico ligure ed un "panel" sperimentale di professionalità in evoluzione
4. La "campagna di ascolto"
5. Alcune "emergenze" nel rapporto dinamiche professionali - nuove figure professionali - ruolo del sistema formativo
6. Il "*panel*" di professionalità in evoluzione: un gruppo di Quadri di impresa
[il paragrafo sarà disponibile a Fine Marzo]
7. Dalla Ricerca al Monitoraggio (le "antenne" dei segnali deboli): proposta di fattibilità per l'attivazione di un ascolto *in progress* delle "voci" più significative emerse durante la ricerca ed il coinvolgimento diretto delle imprenditorialità

APPENDICI

I "verbali" delle interviste della "campagna di ascolto"

I profili professionali dei partecipanti al *panel* di quadri
[questa seconda Appendice sarà disponibile a Fine Marzo]

Genova, Dicembre 2009

1. Il tema generale all'interno del quale si colloca la ricerca-monitoraggio "Antenne"

1.1. Il progetto regionale il *Laboratorio delle professioni di domani*, assegnato dalla Regione Liguria all'Agenzia Liguria Lavoro, è finalizzato a costruire e condividere un modello che consenta al sistema regionale di leggere e rilevare in modo sistematico i fenomeni lavorativi significativi, al fine di conoscere con adeguato anticipo i fabbisogni occupazionali e le competenze delle figure professionali di cui avranno bisogno le imprese del nostro territorio per svilupparsi.

In questo senso si configura come uno strumento funzionale alla programmazione delle Politiche per l'orientamento, per la formazione scolastica e professionale, per l'occupazione; attraverso il quale sia anche possibile facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro tramite una migliore definizione dei contenuti professionali associati alle figure ricercate.

Una delle aree critiche delle politiche attive del lavoro è però costituita dalla sistematicità molto relativa delle informazioni raccolte sia ai fini della programmazione che a quelli dell'analisi dei risultati concreti. Da questa complessiva mancanza di conoscenze - o meglio dall'esistenza di conoscenze troppo frammentate - possono scaturire difficoltà nella programmazione degli interventi e nell'erogazione dei servizi.

Da un lato **Il Laboratorio** si propone pertanto la costruzione di un sistema di rilevazione dei dati dinamico finalizzato alla conoscenza del contesto strutturale ed occupazionale: il **DataWarehouse**. Dall'altro lato, invece, si ripropone la costruzione delle indicazioni metodologiche e operative per la definizione del *format* del **Repertorio delle Figure Professionali**. Entrambe queste attività sono in corso ed hanno già prodotto risultati significativi.

Va poi anche sottolineato che la struttura del mercato del lavoro ligure evidenzia la necessità di comprendere sempre meglio l'articolazione dei mercati professionali e territoriali che sono caratterizzati - in particolare nella nostra regione - da dinamiche frammentate e da squilibri anche di segno opposto.

Per questo motivo vengono effettuati dal Laboratorio **approfondimenti sull'evoluzione del mercato del lavoro ligure**, finalizzati ad offrire un quadro complessivo per la definizione dei criteri di scelta per i corsi triennali. Analisi che dovranno costituire l'avvio di una rilevazione continuativa che tenga conto dei fabbisogni professionali e formativi e che colleghi le esigenze delle imprese agli

1b. Antenne

interventi di politica attiva del lavoro, tra cui la formazione nei suoi diversi aspetti e livelli. (dalla formazione professionale in senso stretto, alla formazione integrata, alla scuola e all'Università).

1.2. La costruzione dei profili occupazionali (quelli già esistenti e quelli che verranno successivamente aggiunti allargando le analisi sin qui compiute) costituisce un momento del percorso per costruire il “Laboratorio delle Professioni di Domani” che dovrebbe arrivare a costituire un “luogo” di confluenza tra conoscenza, analisi ed ipotesi di evoluzione del mercato del lavoro e delle figure professionali.

Il Laboratorio pertanto non può che essere legato ai mutati processi produttivi ed alle mutazioni in atto e prospettiche per avviare un processo di accertamento e certificazione delle competenze innanzitutto necessario per finalizzare le strategie del sistema della Formazione Professionale e l'attività dei Centri per l'Impiego. L'intento è quello di costruire uno strumento di lavoro sia per i decisori che per gli operatori dei servizi per l'impiego (orientamento e incrocio domanda e offerta) ed ovviamente per la programmazione della offerta formativa.

Uno strumento di lavoro che farà perciò riferimento alle tre dimensioni coesistenti prima citate:

- la disponibilità di dati coerenti, analitici e sintetici che siano costruiti sulla base delle varie banche dati esistenti;
- la conoscenza del repertorio più completo ed attendibile possibile dei profili professionali;
- l'interpretazione delle più significative specificità del contesto sociale ed economico figure.

Uno strumento che dovrà essere messo a punto avvalendosi di un adeguato “supporto critico” e di riflessione teorica che completi le informazioni provenienti dal mondo delle imprese ed inoltre avviando anche un rapporto diretto e strutturato con le imprese stesse (e non solo, come è stato sin qui prevalentemente fatto, con le loro rappresentanze le forze sociali e le istituzioni).

Con un obiettivo sicuramente ambizioso : si tratta infatti del tentativo di “dare concreta dinamicità” ai dati ed ai profili professionali, sia storici che prospettici, dando loro uno spessore anche più concreto che tenga conto delle specificità socio economiche territoriali e vivificandoli con le valutazioni di prospettiva che possono derivare dalla riflessione teorica e dall'esperienza imprenditoriale.

1.3. Per avviare l'impegno nella direzione di quest'ultimo obiettivo la Regione ha ritenuto di coinvolgere gli insegnamenti di Organizzazione Aziendale e del Lavoro del DITEA (Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Imprese) nella Facoltà di Economia.

Un avvio che con questo Documento¹ vede decollare una prima fase di carattere sperimentale, che cerca in particolare di cogliere le influenze che emergono dalle attività a maggior contenuto tecnologico ed informazionale (*high-tec* ed ICT) in quanto "produttrici" di particolarmente significative dinamiche di trasformazione delle professionalità. Si tratta di attività che non sono solo e tanto importanti per il loro "peso" economico; quanto per la capacità di stimolare la nascita di nuove imprese, di diffondere strumenti ed occasioni di innovazione, di incidere sull'evoluzione dei profili professionali sia nella modifica quelli esistenti sia nel farne nascere di nuovi.

Il DITEA in particolare si è posto un triplice obiettivo:

- cogliere le dinamiche principali che l'ambiente socio-economico ligure esprime quanto alle influenze sulle evoluzioni delle professionalità,
- individuare dall'analisi di alcuni percorsi professionali anche elementi ulteriori di evoluzione,
- costruire un percorso di "monitoraggio" dei fattori che possono influire sulle dinamiche di evoluzione delle professionalità.

La Regione Liguria ha inoltre da poco avviato un "Polo Formativo" per le ICT che ha sede principale presso l' ISICT (Istituto Superiore di Studi in Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione). Con tale centro l'Agenzia Liguria Lavoro ha avviato una collaborazione per l'individuazione dei profili professionali utili, nel settore delle ICT, per la programmazione della formazione. In particolare si tratta di indicare quelle figure professionali che il Gruppo di Lavoro Repertorio dovrà prendere in considerazione per la costruzione della relativa scheda, nonché di individuare l'articolazione delle competenze "vincenti" nelle varie attività collegate o "trasformate" dalla ICT.

Da questo punto di vista l'Agenzia Liguria Lavoro con il primo incarico al DITEA ed il coinvolgimento dell'ISICT ha inteso da un lato offrire un ulteriore, per quanto sperimentale e di avvio di un'attenzione che dovrà necessariamente svilupparsi,

¹ Il Gruppo di Lavoro del DITEA è composto da Angelo Gasparre, Giorgio Giorgetti (coordinatore), PierFranco Pellizzetti, Terry Torre. Questo Documento è stato steso da G.Giorgetti e PF.Pellizzetti

1b. Antenne

contributo ad uno dei più rilevanti progetti regionali in campo formativo e dall'altro lato considerare, come sono, le attività a più elevato contenuto tecnologico ed "informazionale" tra quelle più significative per cogliere le dinamiche delle trasformazioni in atto e potenziali dei principali profili professionali.

2. La sfida che pone il tentativo di valutare la dinamica evolutiva delle professionalità e l'emergere di nuove professioni

L'evoluzione delle professioni è ovviamente strettamente collegata con le dinamiche, organizzative e strategiche, delle imprese (strategie di rapporto con l'ambiente ed il mercato, organizzazione del lavoro, innovazioni organizzative). Anche con l'evoluzione delle caratteristiche dell'ambiente sociale ed economico nel quale le imprese operano (ambiente socio-economico ligure). Non solo però : anche delle persone che sempre di più (secondo alcuni, si veda in particolare l'analisi della metà degli anni '90 di Miles e Snow) tendono a "giocare" il loro percorso professionale per strade non necessariamente legate alla dinamica di carriera all'interno di una singola, per quanto grande, impresa (e non tanto per la sin troppo mitizzata "cultura" dell'impiego effimero, della logica dell'*outsourcing*, della "libera agenzia di se stessi" ma anche per la sempre maggiore necessità di sviluppare e valorizzare il proprio percorso professionale all'interno di un ambiente delle imprese sempre meno prevedibile).

Organizzazione delle imprese, dinamiche dell'ambiente, motivazione delle persone: si pensi a quanto le sta progressivamente cambiando la crisi economico finanziaria, purtroppo ancora in atto. Interi flussi di lavori e di professionalità sono stati eliminati o rimessi in discussione dagli effetti della crisi: in particolare le attività ripetitive e le professionalità non innovative. Le capacità più elevate di *problem solving* e quelle in grado di proporre nuovi servizi, nuove opportunità, nuove soluzioni si stanno "salvando" e proponendosi tra i più significative veicoli per uscire dalla crisi. Non si dice nulla di particolarmente nuovo nel sottolineare che più della capacità di elaborare e seguire degli *standard* contano lo spirito di iniziativa, la capacità di innovazione, la creatività. Tanto più in quei periodi, come l'attuale di crisi economica e sociale, in cui sono rimessi in discussione sia gli standard, intesi come comportamenti ripetitivi e codificati, sia i percorsi di evoluzione della società e dell'economia.

Sono perciò tante e di difficile interpretazione le dinamiche evolutive delle professionalità. Si può tentare attraverso la costruzione di un rapporto diretto, costante ed evolutivo, con le imprese e di un percorso di analisi in grado di cogliere il

1b. Antenne

progressivo “scollamento” tra carriera e professionalizzazione presso le imprese e le dinamiche di costruzione ed utilizzo della professionalità delle singole persone.

Rapporto e percorso che non sono certo agevoli da realizzare, specie se tra gli obiettivi vi è quello di cogliere le dinamiche di medio lungo periodo che collegano evoluzione professionale, strategica, organizzativa.

Utilizzando varie consolidate metodologie (interviste strutturate con esperti e rappresentanti delle imprese, costruzione di un *panel* di riferimento, *focus group*, seminari di approfondimento, “tavoli” di tipo virtuale) si dovrebbe riuscire (ad analisi compiuta sia nella Prima Fase descritta in questo Documento sia nella Seconda Fase in progetto) a:

- far emergere i tratti essenziali del cambiamento organizzativo che ha caratterizzato, e potrà caratterizzare nel prossimo medio periodo, le imprese coinvolte;
- enucleare i profili professionali emersi nell’ultimo periodo e quelli ipotizzabili per il prossimo futuro, sia all’interno delle imprese che nelle “storie professionali” delle persone;
- far emergere l’utilità di trasformare il primo contatto diretto con le imprese in un rapporto più strutturato di medio-lungo periodo;
- progettare, alla luce della prima esperienza sperimentale, una serie di Seminari dedicati ai settori industriali di elevata tecnologia nei quali operano le imprese liguri ed alle dinamiche più significative nelle e delle esperienze di professionalizzazione.

In termini più generali va sottolineato che, essendo l’obiettivo del progetto della Agenzia Liguria Lavoro quello di affrontare la materia con un forte orientamento al futuro (essere “il laboratorio delle professioni di domani”), la focalizzazione su una sorta di impegno descrittivo dell’evoluzione delle principali figure professionali, anche se fosse concretamente possibile individuare in modo sufficientemente descrivibile il risultato di tali evoluzioni in atto, non può rappresentare il solo e neppure il prevalente obiettivo strategico del Laboratorio.

Riteniamo che debba essere considerato altrettanto strategico, se non ancora più essenziale, integrare l’attitudine a coniugare la registrazione dell’esistente e/o delle tendenze in atto già abbastanza individuabili, con la capacità di percepire *trend* evolutivi ancora “oscuri”.

Tali *trend* trovano i primi motori nell’innovazione tecnologica e organizzativa; ma anche nelle politiche d’impresa sull’asse del costante e dinamico tentativo di rendere coerente la strategia con la struttura e questa seconda con la prima.

1b. Antenne

Si tratta poi, in taluni casi forse innanzitutto, di cogliere gli effetti di “ibridazione creatrice” derivanti dal rapporto sistematico tra ricerca e impresa; primari in un territorio che dichiara di aver recepito l’indicazione di Lisbona 2000 nelle proprie politiche industriali hi-tech (vedi IIT, Progetto Leonardo, ...).

E’ d’altro canto proprio questo il senso dell’incarico che è stato dato al DITEA:

come abbiamo avuto prima modo di sottolineare si tratta infatti di **“dare concreta dinamicità”** ai dati sia storici che prospettici, vivificandoli con le valutazioni di prospettiva che possono derivare dall’esperienza imprenditoriale e dalla riflessione teorica.

Sfortunatamente la percezione di queste dinamiche sconta la difficoltà (che non è certo *da poco*) derivante dal fatto che il loro apparire avviene sotto forma di **“segnali deboli”** e segue percorsi difficilmente prefigurabili a priori; percorsi che sono oltretutto e talora non del tutto intenzionali (è innanzitutto questa la ragione che ci ha spinto a definire il “monitoraggio” che ipotizziamo con il termine evocativo di **“Antenne sul cambiamento di impresa e delle professionalità”**).

Segnali deboli, ma anche il fatto che la “forza” e la dinamica dei processi tecnologici e delle logiche di strutturazione organizzative quasi mai è prevedibile e programmabile in uno schema semplificato strategia-struttura.

Sino al punto che i percorsi realmente innovativi sono “non tassellizzabili”, non semplificabili cioè in tasselli semplici e standard, come pretenderebbero quelle visioni che stentano a comprendere il senso profondo del paradigma tecno-economico del cosiddetto “informazionalismo” (ossia lo sviluppo trainato da processi di conoscenza basati sul comunicativo e il relazionale e che su tale base devono poi trovare adeguate forme di regolazione anche grazie alla infrastrutturazione degli stessi).

Uno sviluppo che tende poi ad avvenire non solo per effetto dell’innovazione tecnologica e comunicativa, ma anche a *milieux d’innovazione*.

Come risultato cioè della qualità dei rapporti impresa-ambiente e pertanto della qualità dei processi di decisione ed azione sia imprenditoriali che ambientali.

Da questo punto di vista diventano essenziali le previste analisi delle principali dinamiche dei mercati del lavoro previste dalla fase in atto del Laboratorio in uno con una valutazione dei processi di ristrutturazione del sistema industriale ligure per cogliere se è o meno in atto una prospettiva di ulteriore disarticolazione verso logiche di tipo post-industriale.

3. Il percorso di avvicinamento alla costruzione delle “ANTENNE” per cogliere i segnali deboli : una prima “campagna di ascolto” di operatori nell’ambiente socio-economico ligure ed un “panel” sperimentale di professionalità in evoluzione

Potremmo anche sintetizzare quanto sin qui accennato come indicativo di processi *statu nascenti*, e pertanto ben difficilmente afferrabili con adeguate evidenze empiriche già disponibili e facilmente verificabili.

Si pensi solo al fatto che una particolare attenzione deve essere dedicata all’individuazione, nel campo dell’evoluzione delle professionalità, dei fattori di successo per il *fare impresa* (ad esempio la graduale transizione del fabbisogno occupazionale dalla “manodopera” alla “mentedopera”).

Sicché, se si intende “stare” effettivamente nella trasformazione (od almeno percepirne le dinamiche), diventa allora inevitabile dotare l’intero progetto di adeguate “**antenne sensibili ai segnali deboli**”, orientate su uno scenario perennemente *in progress*.

Tali segnali dovrebbero, secondo l’ipotesi da noi assunta, provenire da tre direzioni coesenziali:

- **gli “attori”** che operando **nell’ambiente di riferimento** delle professionalità e delle imprese sono, o dovrebbero essere, in grado di “sentire” in anticipo le evoluzioni del quadro ambientale;
- **i portatori di particolari professionalità**, specie in attività ad elevato contenuto tecnologico ed informazionale, in grado di percepire le dinamiche dei fattori che influenzano (i *driver*) il cambiamento dei profili professionali (loro ed altrui);
- **le imprese**, ad iniziare da quelle a maggiore contenuto tecnologico ed informazionale.

Nella Prima Fase, della quale si dà conto in questo Documento, si sono affrontate le due prime direzioni rinviando invece l’ultima ad una Seconda Fase del lavoro che è indicata, in una logica di fattibilità, nell’ultimo paragrafo di questo Documento (durante la quale verrà anche proposto in via preliminare e sintetica un percorso per la costruzione in operativo delle “antenne”).

Si tratta pertanto di procedere alla costruzione di una sorta di sensibilità ai segnali deboli del cambiamento delle imprese e delle professionalità. Dei segnali che possono-debbono provenire anche dalle imprese, ma innanzitutto dall’ambiente nel

1b. Antenne

quale le imprese operano e dagli stessi protagonisti di “storie” significative di evoluzione professionale.

Ed è proprio partendo dall’ambiente (gli “attori” significativi che operano nell’ambiente) e dai protagonisti (i portatori di professionalità particolari) che abbiamo costruito una “congettura”(un quadro di ipotesi sui fattori che possono influenzare le dinamiche dei percorsi professionali) sufficientemente definita che andrà poi verificata con un rapporto più diretto con le responsabilità imprenditoriali.

Siamo ovviamente partiti da alcuni spunti teorico-interpretativi e costruito, anche sulla base di **una sorta di “campagna di ascolto” delle “sensibilità ambientali”** degli “attori” che siamo stati in grado di coinvolgere, un primo quadro di ipotesi (in tale quadro è stata dato ovviamente un rilievo particolare all’individuazione delle influenze che le specificità del contesto socio-economico regionale hanno nei riguardi della dinamica dei profili professionali).

Il primo quadro di ipotesi è stata poi messo a confronto con l’esperienza di un *panel* di persone che hanno concretamente sperimentato percorsi di professionalizzazione giocati prevalentemente “dentro” e “fuori” le grandi organizzazioni di impresa. Per il *panel* è stata utilizzata l’occasione offerta dal Master IBL (finanziato dalla Regione Liguria e che vede coinvolte in particolare Finmeccanica e Facoltà di Economia). I partecipanti al Master (15 quadri di imprese Finmeccanica tutte operanti in attività high-tec o ICT: Ansaldo STS, Ansaldo Energia, Oto Melara, Eltag Datamat, Selex C. e 5 quadri operanti in PMI liguri che hanno rapporti con imprese Finmeccanica) hanno in particolare elaborato discusso e reso dinamico il loro “bilancio di competenze” con l’obiettivo di individuare criticamente i *driver* della loro evoluzione professionale passata e futura.

Ciò che è emerso dagli “attori ambientali” e dai “portatori di particolari professionalità” costituisce, a nostro avviso, un prezioso insieme di spunti, riflessioni, ipotesi da utilizzare come “congettura” di riferimento per il confronto con le imprese.

4. La “campagna di ascolto”

Nel periodo tra il giugno e il settembre 2009 DITEA ha promosso e realizzato una “campagna di ascolto” che ha coinvolto interlocutori significativi; individuati – soprattutto - in base al loro posizionamento (per ragioni personali e/o professionali) in osservatori privilegiati sulle dinamiche di trasformazione del lavoro, nel territorio

1b. Antenne

ligure, indotte dai processi innovativi (e dalle relative sfide del cambiamento): le nostre “antenne” di primo livello ed in via sperimentale.

Hanno accettato di partecipare alla nostra “campagna di ascolto”: un esponente della comunità scientifica locale (Giulio Sandini di IIT); un rappresentante della tecnostuttura dell’associazionismo d’impresa (Guido Conforti di Confindustria Genova); un rappresentante della tecnostuttura del sistema portuale ligure (Alberto Pozzobon della Autorità Portuale di SV); una coppia di operatori nel sociale (Claudia Torre e Rosario Giuliano di Compagnia delle Opere Liguria); una sindacalista (Paola Repetto di CGIL) un imprenditore attivo nell’hi-tech (Guido Corsini); un imprenditore attivo nella logistica (Tirreno Bianchi); un operatore attivo nel terziario turistico-culturale (Luca Borzani); un rappresentante del sistema formativo locale (Gennaro Schettino).

Nell’Appendice di documentazione vengono riportate in dettaglio le nove schede/intervista.

Qui di seguito si esaminano complessivamente le problematiche (emerse nel corso dei colloqui e messe a confronto vivificandole ulteriormente con la riflessione teorica) che sono risultate più significative al fine di raggiungere una prima valutazione complessiva sulle principali dinamiche che, a livello territoriale, hanno potuto, o potranno, influenzare l’evoluzione dei profili professionali. Abbiamo organizzato “per questioni” i principali spunti emersi dai colloqui:

- A. la questione dell’innovazione come motore di sviluppo;
- B. la “ dei promotori dell’innovazione;
- C. la “ dell’appropriabilità dell’innovazione;
- D. la “ della produzione di beni pubblici per la competizione;
- E. la “ del “traboccamento” dell’innovazione;
- F. la “ del “modello”;
- G. la “ del rapporto tra PMI e *global players*;
- H. la “ della cultura orientata al cambiamento;

A. La questione dell’innovazione come motore di sviluppo

Il giudizio che emerge dalle considerazioni di tutti i testimoni coinvolti nella “campagna d’ascolto” evidenzia e ribadisce ovviamente la centralità dell’innovazione (in particolare, la produzione di conoscenza) nelle trasformazioni competitive di qualsivoglia modello produttivo. Dunque, anche nel “caso ligure”, oggetto della presente investigazione ed ovviamente anche nel far emergere nuovi profili professionali o nell’influenzare significativamente i profili esistenti.

1b. Antenne

Viene – altresì – sottolineato come, nello “specifico” della nostra area, i processi innovativi si rivelino molto più “dichiarati” di quanto non vengano “agiti”. In altre parole, l’insistenza sulla necessità dell’innovazione si accompagna alla segnalazione non infrequente di una bassa attenzione al cosiddetto “radicamento sociale dell’innovazione” stessa.

La tesi sottesa è che lo spostamento verso attività e servizi più innovativi dipende oggi soprattutto dalla capacità di costruzione sociale dell’innovazione per il perseguimento dello sviluppo locale. Un processo di costruzione, in sostanza, in cui l’economia è meno legata a fattori di mercato, governabili attraverso semplici rapporto contrattuali, bensì sempre di più a fattori di tipo relazionale.

Un giudizio che forse andrebbe moderato con quanto osserva il professor Sandini: questo aspetto dipenderebbe anche dal fatto che l’effettiva messa *a regime* di una struttura a forti potenzialità “trainanti” quali IIT può essere fatta risalire a tempi recentissimi: soltanto al 2007.

Comunque sia, appare in Liguria ancora in ritardo l’individuazione delle peculiari specializzazioni di territorio che orientino strategicamente l’agire economico e consentano azioni politiche “mirate” di allocazione delle risorse sotto forma di investimento pubblico e di *driving* a quello d’impresa. E pertanto anche alla sollecitazione di dinamiche “in positivo” di evoluzione delle professionalità.

Stando al “dichiarato”, due sarebbero i settori su cui si intende puntare per favorire il consolidamento di un nuovo modello di produttivo locale:

- l’integrazione sistemica delle tecnologie in prodotti complessi (ad esempio il robot antropomorfo; che – sempre secondo il professor Sandini – può svolgere il ruolo di “connettore” tra tecnologie diverse);
- l’aggancio alla rivoluzione logistica in atto.

D’altro canto non può non essere ricordato che nella nostra regione si evidenzia ancora, a fronte di taluni casi di eccellenza, la carenza di azioni politico operative atte a produrre integrazione sistemica tra i vari attori per la messa in comune delle risorse e per fare emergere adeguati soggetti collettivi per la competizione (verrebbe al riguardo da ricordare le tante ambizioni e la fine poco gloriosa dell’esperienza di Genova Ricerche).

Non a caso un imprenditore particolarmente attivo nel settore *hi-tech* – Corsini di Telerobot – mette in evidenza le difficoltà e i ritardi dell’orientamento distrettuale delle realtà genovesi e liguri che operano nell’ambito delle tecnologie avanzate.

Soprattutto prendendo atto che il modello emergente nei sistemi locali dell’alta tecnologia impone di considerare i distretti *high tech* come un nuovo tipo di sistema

1b. Antenne

produttivo locale che si differenzia radicalmente dal modello distrettuale canonico, plasmato da un'identità locale forte.

I classici distretti industriali si fondano – infatti – su legami informali di tipo comunitario che determinano un senso di appartenenza condiviso. Ciò avviene in misura inferiore, comunque molto diversa, per quelli *high tech*, in cui sono le comunità professionali a svolgere un ruolo centrale. E pertanto centrali risultano le qualità professionali e la capacità di seguire concretamente l'evoluzione delle professionalità stesse. Sicché diventano determinanti i rapporti formalizzati, favoriti dalle istituzioni, come risorsa per affrontare più consapevolmente i problemi del cambiamento per restare competitivi.

B. La questione dei promotori dell'innovazione (processi collettivi o *star scientists*?)

Quale diretta declinazione del punto precedente, si impone il problema di determinare le modalità a misura del caso ligure in materia di innesco degli auspicati processi innovativi (tecnologici e organizzativi, che – come osserva Bianchi della Compagnia Pietro Chiesa – procedono sempre appaiati).

Nella considerazione comunque condivisa che quello innovativo è - come già rilevato - eminentemente un processo sociale. Ossia l'orientamento alla cooperazione che attiva tutte le risorse locali, indirizzandole verso obiettivi strategici comuni. In primo luogo creando un'atmosfera favorevole a tali iniziative e potenziando il Capitale Sociale di relazione.

Per quanto riguarda il decollo (*start*) di tali processi, l'esame dei casi nazionali di successo in materia evidenzia come tali modalità possano essere di due tipi:

- ✓ Piccoli nuclei, al limite singoli individui, che assumono e svolgono il ruolo di battistrada e traghettatore (si veda ad esempio il caso del Distretto Tecnologico catanese);
- ✓ Coalizioni sociali più vaste, aggregate e guidate dalla definizione di una Missione strategica condivisa (si veda ad esempio il caso torinese del Distretto *Automotive*).

I nostri testimoni non sono stati in grado di indicare potenziali individui/nuclei che possano fungere da *start* al processo assicurando la necessaria leadership “volontaristico/carismatica” iniziale.

1b. Antenne

Di conseguenza - per quanto attiene al caso ligure - si ritiene proponibile e percorribile in misura decisamente prevalente la seconda modalità. Ossia la definizione e l'implementazione di una politica pubblica territoriale per l'innovazione che attivi "politicamente" processi conseguenti.

Tale politica rivolta all'innovazione – stando alle indicazioni raccolte – dovrebbe seguire la via canonica volta all'incremento dei tre fattori principali in tali processi:

- creazione di nuova conoscenza, nella tecnologia e nel *management*;
- formazione di manodopera "autoprogrammabile", altamente istruita e in grado di usare le nuove conoscenze per incrementare la produttività;
- coinvolgimento di leve imprenditoriali disposte ad assumere il rischio di trasformare i progetti innovativi in *performances* d'impresa.

La qualificazione del territorio e la sua "mobilitazione dal basso" è – dunque – il presupposto per sostenere o far emergere iniziative locali, ma anche per attirare attività esterne che non si localizzano in una determinata area solo per vantaggi rappresentati da costo dei fattori produttivi, oggi sempre meno difendibili nel caso dei paesi più sviluppati.

Una qualificazione che passa innanzitutto dalla qualità del sistema di formazione. Un tema al quale durante i colloqui con i nostri "attori" è stata data un'importanza particolare (ed al quale dedichiamo il successivo paragrafo 5.)

C. La questione dell'appropriabilità dell'innovazione ("beni da club")

Se l'invenzione scaturisce da una specifica attività creatrice e l'innovazione si riverbera sul sistema socio-economico complessivo producendo effetti sistemici, la valorizzazione economica dei risultati di tali attività pone l'esigenza di mettere a punto strumenti e processi adeguati che rendano possibile la loro "appropriabilità" a largo raggio. Dunque, il passaggio dalla segretezza alla condivisione, a fronte di una contestuale formalizzazione di tali fattori competitivi.

Al riguardo, il professor Sandini usa l'espressione "inzuppabilità del territorio". Ovvero, la diffusione a cerchi concentrici di idee-business e conoscenze che si allagano e interagiscono, coinvolgendo e integrando sempre nuovi attori economici e sociali. Ma – ad oggi – il nostro territorio quanto risulta "inzuppato"?

Il primo passo è quello di considerare tali conoscenze nei termini di "beni da club", condivisi attraverso e grazie a vincoli relazionali che si costituiscono in soggetti "sociali organizzati" (le associazioni di interesse economico). Dunque la messa a

1b. Antenne

disposizione di un crescente numero di soggetti, che ne diventano fruitori accedendo a un'organizzazione che funga da *medium* condiviso. Ciò vale in particolare per le fasi di progettazione, rispetto a quelle di manifattura, che possono invece essere più facilmente de-localizzate.

Sotto tale aspetto – quindi - diventa essenziale la dimensione associativa, intesa come creazione di reti in costante espansione per l'interscambio e la cooperazione. Cioè, quanto formalmente sta avvenendo anche nel caso genovese/ligure attraverso la creazione di soggetti dedicati, quali il Club della Robotica o il Distretto dei Sistemi Intelligenti Integrati

D'altro canto - alla luce delle testimonianze raccolte - nella nostra realtà locale si appalesa un significativo ritardo per quanto concerne la diffusione di uno spirito associazionistico effettivo (non un momento di pura socializzazione interpersonale ma – bensì – di effettiva cooperazione di scopo) a misura della necessaria integrazione comunicativa.

Sicché le esperienze organizzate al riguardo rimangono limitate – nella migliore delle ipotesi – a una dimensione puramente cerimoniale; in quella peggiore, si rivelano uno strumento al servizio di strategie opportunistiche individuali (Corsini).

In entrambi i casi, un ritardo può avere effetti particolarmente rilevanti per quanto concerne il settore delle nuove tecnologie. E gli effetti di irradiazione (sulle dinamiche professionali, ma non solo) che dai settori *high-tec* possono scaturire.

Come in tutti i casi classici di cooperazione per strategie di sviluppo territoriale, le condizioni primarie di successo risultano essere due, tra loro strettamente correlate: la fiducia reciproca è l'orientamento a cooperare per strategie condivise.

Questi preziosi effetti della relazione fondante del Capitale Sociale, possono venire incrementati attraverso le pratiche pubbliche che determinano le politiche di sviluppo come processi di partecipazione deliberativa (*Piani Strategici di Territorio*). Come confermato da importanti esperienze europee degli ultimi decenni, dal Rhône Alpes al Baden-Württemberg.

D. La questione della produzione di beni pubblici per la competitività

Le più recenti ed accreditate analisi confermano il ruolo decisivo svolto dalla abbondanza e dalla facile reperibilità sul territorio dei cosiddetti *local collective competition goods* (ossia, beni legati al territorio, in grado di rispondere alle esigenze delle imprese).

1b. Antenne

Ciò in quanto l'innovazione e la ricerca della qualità dipendono sempre meno dalle singole imprese isolate, e sono invece maggiormente radicate nella capacità del contesto istituzionale locale di offrire un ambiente favorevole: **economie esterne materiali e immateriali** (infrastrutture, servizi, ricerca, formazione, ma anche qualità sociale e urbana, reti cooperative tra imprese e capacità di collaborazione fra attori pubblici e privati nel governo dei territori).

Dunque, i beni collettivi come le risposte che il territorio è in grado di fornire alle imprese locali per incrementarne la competitività.

Beni di “comunità”: in altre parole, lo sviluppo locale alimenta quella “costruzione sociale dell'innovazione”, di cui si diceva, offrendo beni collettivi di cui i singoli attori hanno più bisogno, ma che non sono in grado di produrre da soli.

La maggior parte di tali beni rientrano in tre macro categorie:

- formazione,
- trasferimento tecnologico,
- internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la formazione, viene segnalato una carenza di collegamento tra soggetti preposti all'*education* e sistema d'impresa; una situazione che crea il pericolo di costanti cortocircuiti tra i programmi formativi e i fabbisogni delle imprese.

A tale proposito va comunque registrato come buona parte degli osservatori più direttamente coinvolti nell'osservazione “sul campo” (ad esempio Pozzobon di APSV) ribadiscano come la formazione “che davvero serve” avvenga *on the job*, sul lavoro.

In particolare viene denunciata l'eccessiva licealizzazione degli accessi all'istruzione, a scapito di quello tecnico-professionale (“la seconda via” come “seconda scelta”: vissuta come “ripiego”). Un giudizio che trova in perfetta sintonia gli imprenditori (Bianchi e Corsini) con il direttore didattico coinvolto nell'indagine (Schettino).

Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico (tanto la ricerca e sviluppo quanto la trasformazione organizzativa) non meno dell'internazionalizzazione (informazioni e accessi a nuovi mercati) viene sottolineata l'assenza di agenzie preposte a tali compiti. Ossia soggetti che dovrebbero operare sulla falsariga piemontese della ITP (fino al 2007) e della ITP (agenzia per l'attrazione degli investimenti); oppure attraverso iniziative *mirate* tipo “*From Concept to Car*” (per il sostegno all'industria automobilistica).

Il modello *a monte* è quello francese dei CRITT (*Centres régionaux d'innovation e de transfert de technologie*) e dei CTI (*Centres techniques industriel*).

1b. Antenne

I primi (CRITT) sono probabilmente la principale struttura di trasferimento tecnologico presente d'oltre Alpe. Sostenuti e gestiti dall'attore pubblico, operano a livello regionale attraverso azioni di accompagnamento individuale e collettivo, coordinando gruppi di imprese su temi stabiliti, al fine di favorire la competitività delle organizzazioni e l'integrazione delle innovazioni, anche attraverso la collaborazione con le università.

Invece i CTI si rivolgono specificatamente alle aziende minori, al fine di incentivarne la competitività. Anche in questo caso la produzione di beni collettivi è promossa dall'attore pubblico, ma qui viene realizzata esplicitamente dalle imprese, che danno vita al CTI costituendo una rete rivolta al monitoraggio dei mercati e delle tecnologie, ad attività collettive di ricerca e sviluppo o di formazione e qualificazione dei lavoratori, ecc.

Nella maggior parte dei casi, le iniziative per la produzione di beni per la competitività sono avviate con lo scopo esplicito di limitare al massimo gli effetti di isolamento in cui tendono a cadere le imprese di piccole dimensioni e contrastare le conseguenze di mancanza di risorse che le PMI possono investire autonomamente in attività di R&S, spesso incentivando i contatti con i centri di ricerca e soprattutto con le università. Si tratta spesso di interventi che afferiscono anche al campo della formazione professionale.

E. La questione del traboccamento dell'innovazione (*spin off* o *spillover*?)

Nel corso delle conversazioni è risultato ampiamente condiviso l'assunto in base al quale la mitologia degli *spinn-off* (imprenditorializzazione di *business-idea* maturate in ambiti di ricerca) non trova, nell'odierno contesto ligure, riscontri pratici di una qualche significatività.

Molto più concreto appare – dunque – l'obiettivo di favorire flussi di disseminazione innovativa (*spillover*) “*a traboccamento*” sui vari comparti che vanno a costituire il sistema economico locale.

Si pone – dunque – il problema non solo di promuovere dall'alto, ma di stimolare la cooperazione al basso. Infatti il sistema locale della ricerca, in molti campi – specie in quelli non applicati – è di qualità elevata e non sfigura nei confronti internazionali.

L'aspetto di maggiore debolezza risulta essere il rapporto tra mondo della ricerca e sistema delle imprese.

1b. Antenne

Il primo resta più autoreferenziale che altrove, e ha più difficoltà a crescere sul versante applicativo.

Le seconde sono in larga misura piccole e hanno bisogno di stimoli a organizzarsi e cooperare per accedere meglio alle risorse della ricerca, contribuendo a sostenerla.

A tale proposito risultano essenziali figure professionali di interfacciamento e di gestione manageriale delle opportunità create da comunità della scienza e della tecnologia, che – attualmente – non risultano dialoganti con quelle d'impresa.

In sostanza, viene lamentata l'assenza di un'azione sistematica di "brokeraggio" strategico tra i due mondi. Per favorire la reciproca metabolizzazione comunicativa (Repetto, CGIL).

Il problema che viene posto è quello dell'organizzazione dell'interfacciamento tra comunità della ricerca operanti nell'area e sistema locale d'impresa.

Partendo da un'evidente esigenza di ripartizione dei compiti: alla ricerca quello di mettere a punto e/o intercettare conoscenze e informazioni ad impatto innovativo, all'impresa tradurlo in opportunità.

Ma qui si pone un problema di relazione: come mettere in contatto due mondi che seguono logiche e parlano linguaggi differenti.

Problema che, nei paesi dell'Unione europea che si stanno rivelando in linea con la *road map* tracciata dal Protocollo di Lisbona (2000), ha trovato soluzione creando agenzie preposte alla gestione sistematica del *link*.

Ossia, realizzando "filieri del trasferimento tecnologico". In Germania già opera la *Steinbeis Stiftung* e in Gran Bretagna *Isis Ltd.* È in via di costituzione il Fondo di *venture capital* dell'Agenzia spaziale europea.

Scopo di tali iniziative è quello di favorire l'incontro permanente tra offerta (*technology push*) e la possibile domanda, sensibilizzando ai vantaggi reciproci e accompagnando il determinarsi di relazioni strutturate.

Dunque, mettendo in campo ruoli di intermediazione tra i vari soggetti e di managerialità per intercettare e gestire efficacemente, anche in chiave di *marketing* territoriale, le opportunità - via, via - appalesatesi.

F. La questione del “modello” (*Bay Area* o *Route 128 bostoniana*? Oppure economia renana per l’innovazione?)

In materia di sviluppo territoriale trainato dall’innovazione *fanno notizia* due tipologie paradigmatiche abbastanza agli antipodi: quella della californiana “*Bay Area*”, centrata sulle iniziative private organizzate nei *cluster* e a forte orientamento di mercato (con un ruolo particolarmente significativo svolto dal *venture capital*); quella dell’“Area di Boston”, centrata sulla funzione assunta dagli enti pubblici.

In questo secondo caso, il soggetto pubblico svolge un ruolo essenziale di riduttore dell’incertezza.

Il caso ligure viene giudicato ben più in grado di metabolizzare la “via bostoniana” rispetto a quella “californiana”, chiamando le istituzioni di territorio a funzioni esplorative e propulsive secondo modalità di coordinamento a rete (e non gerarchiche).

Questo è quanto si ricava dalle affermazioni del rappresentante di Confindustria (Conforti); cui fa tutto sommato *pendent* la denuncia della scarsa “cultura dell’organizzazione” nel nostro tessuto di (*micro*) impresa da parte degli esponenti di Compagnia delle Opere (Torre e Giuliano).

Ne consegue che – a giudizio degli interpellati – la possibile via ligure *all’innovazione d’impresa* impone un ruolo trainante da parte delle politiche pubbliche.

Forse – se volessimo cercare più precisi riferimenti nella modellistica canonica - le modalità di tale intervento attengono più ai paradigmi organizzativi di politica industriale giapponese (MITI) e renano (il sistema dei Max Plank) che non a quelli provenienti dagli *States*, in cui comunque le componenti e le logiche imprenditoriali-privatistiche sono assolutamente prevalenti.

Quello che ne dovrebbe conseguire (anche nelle parole degli esponenti delle imprese, dunque apparentemente portatori di logiche “privatistiche”) è la creazione di una cabina di regia” a guida pubblica che individui *assets* competitivi, orienti strategicamente e canalizzi risorse.

Dunque, rispetto al passato, la novità è che oggi si affermano percorsi di sviluppo che sono meno il frutto di scelte derivanti dal “centro” – da politiche nazionali dello Stato – o il mero portato di determinismi geografici, come la dotazione di particolari risorse naturali e ambientali o la vicinanza ai mercati.

1b. Antenne

Sicché la determinante primaria risulta il protagonismo dei soggetti istituzionali locali.

È questa la determinante che accomuna casi apparentemente diversi, resi convergenti dal successo nell'attivazione dello sviluppo, su cui si è concentrata l'attenzione di questi ultimi anni: dal polo delle biotecnologie di Oxford a quello dei media di Colonia; il rilancio urbano di città che hanno affrontato i problemi del declino delle industrie tradizionali e avviato progetti innovativi, come Bilbao, Glasgow o Stoccolma.

I testimoni coinvolti nella campagna ascolto hanno confermato un dato già più volte segnalato in altra sede. Cioè le carenze nella cultura italiana anche specialistica - e quindi, ancora di più nelle scelte politiche – di una visione funzionale dei territori come motori principali dell'economia e nodi di interscambio tra le reti locali, nazionali ed extranazionali. Ossia la visione di una *governance* pubblica che stimola e coordina con l'accompagnamento la realizzazione di grandi progetti integrati. E che di tali progetti faccia anche l'occasione per politiche mirate di formazione per creare, consolidare, far evolvere le necessarie professionalità anche di gestione-manutenzione di tali progetti.

G. La questione del rapporto tra PMI e *global players*

La Grande Impresa come “*global player*” svolge un ruolo decisivo in tutte le politiche di qualificazione produttiva territoriale, in particolare al servizio dell'orientamento alla qualità e all'internazionalizzazione. Quindi appare fuorviante associare la crescita di *sistemi produttivi locali* solamente ai tradizionali distretti di piccola impresa.

Infatti, anche le organizzazioni più rilevanti che operano in regime oligopolistico, che dominano nei settori a elevate economie di scala, sono oggi interessate a localizzare le loro attività innovative laddove sono presenti possibilità più favorevoli di collaborazioni esterne. Il processo non riguarda solo le attività manifatturiere, ma vale anche per molti servizi a elevato valore aggiunto.

Il vicino “caso Torino” ne è testimonianza, considerando il ruolo svolto da Motorola (in stretto dialogo con il Politecnico e le istituzioni territoriali) nella nascita del distretto piemontese del *wireless*, quello della FIAT (anche in questo caso, in costante collaborazione con le istituzioni) per il locale distretto dell'*automotive*.

Per questo si rivela essenziale un profondo ripensamento dei tradizionali rapporti di subfornitura, sempre meno focalizzati su una stretta e ragionieristica negoziazione dei

1b. Antenne

prezzi e delle condizioni di pagamento, sempre di più orientati alla partnership interaziendale e a forme avanzate di *knowledge governance* (Conforti).

D'altro canto, le testimonianze raccolte segnalano forti ritardi in tale evoluzione virtuosa, che consente la creazione di *network* competitivi e – al tempo stesso – la fuoriuscita del tessuto di piccola e media impresa dalle tradizionali posizioni parassitarie di nicchia/interstizio.

I rappresentanti del mondo dell'impresa privata (Conforti e Corsini) indicano nella Finmeccanica il soggetto che avrebbe il giusto peso per giocare il ruolo di locomotiva industriale di territorio. Sia per la collocazione sui mercati internazionali, sia per il cospicuo patrimonio di conoscenza formalizzata/informale in settori all'avanguardia. Insomma, Finmeccanica avrebbe tutti i titoli per svolgere nell'area ligure le funzioni di traino e consolidamento svolte – ad esempio – da FIAT in quella piemontese.

Ruolo che dovrebbe essere precisato e attivato attraverso un pubblico dibattito sulle prospettive di sviluppo d'area che coinvolga tutti gli attori economici e sociali. Ancora una volta si segnala l'importanza di una regia pubblica in funzione "catalitica".

Ossia come capacità di attivare processi collettivi virtuosi. Quella della "amministrazione catalitica" – del resto - è il paradigma del *reinventing government* che ha ispirato tutte le migliori riflessioni in materia di pubblica amministrazione a partire dagli anni Novanta. Dall'amministrazione Clinton alle esperienze innovative nell'ambito del "Progetto Cantieri" della Funzione Pubblica.

H. La questione della cultura orientata al cambiamento

Un territorio che punta all'innovazione applicata all'impresa deve favorire il diffondersi di un ambiente favorevole al "fare impresa" (*industrial atmosphere*). Anche in questo campo vengono segnalati gravi ritardi. Il professor Schettino parla non a caso di "pragmatismo senza innovazione".

Del resto non deve stupire troppo questo stato di fatto: l'area ha conosciuto il proprio sviluppo industriale appoggiandosi quasi esclusivamente - almeno sino alla metà degli anni Ottanta del secolo scorso - sulla funzione trainante esercitata dalla Grande Impresa partecipata dallo Stato. Con i relativi vantaggi *posizionali* indotti dai conseguenti rapporti privilegiati (ma che hanno intorpidito le PMI dell'indotto, sempre di più assuefatte al basso tasso di competitività richiesto da situazioni di nicchia).

1b. Antenne

Uno stato di fatto che si è rivelato esiziale negli anni successivi all'andata in crisi del "modello Novecentesco", mentre l'area veniva investita dalle *logiche darwiniane* di una concorrenza a *tuttocampo*, senza più barriere protettive,

Tutto ciò ha – comunque – concorso e contribuito a consolidare una cultura della rendita che già aveva preso forma nei secolari modelli di rappresentazione socio-economici indotti da una visione tradizionale della portualità: lo scalo come "varco" (*gate*) attraverso il quale le merci devono necessariamente transitare versando il necessario balzello ai *gatekeepers*.

A fronte dei quali modelli di rappresentazione, giudicati non solo superati ma anche fortemente bloccanti, dunque pericolosamente negativi, oggi si propugna da parte di tutti gli intervistati un ruolo particolarmente attivo sul fronte della sensibilizzazione anche culturale. Che dovrebbe vedere la discesa in campo particolarmente di tre soggetti: le istituzioni, il sistema formativo, l'associazionismo.

Implicitamente, quanto viene auspicato è l'evoluzione della società locale in una vera e propria "comunità di progetto".

Le cui precondizioni – secondo una dottrina ormai consolidata a livello europeo e internazionale – sono soprattutto quattro:

- vocazione dell'area all'espansione (in corso o come progetto);
- esistenza di agenti locali che accettino il collegamento;
- sensazione diffusa di una crisi di crescita o di una perdita di opportunità per permettere il confronto tra gli agenti collegati e i conflitti quotidiani da risolvere;
- *leadership*.

Il consolidamento di siffatta situazione presuppone intense azioni di sensibilizzazione assicurate da sistematici interventi di comunicazione mirata svolti dal soggetto pubblico.

5. Alcune "emergenze" nel rapporto dinamiche professionali - nuove figure professionali - ruolo del sistema formativo

Nel quadro che emerge, in cui gli aspetti di *surplace* imprenditoriale sembrano ancora largamente prevalenti, risulta particolarmente difficile indicare specifiche figure professionali da collocare (occupare) in imprese innovative che ancora debbono evidenziarsi.

1b. Antenne

In ogni caso, due sono le indicazioni preliminari ricorrenti:

- favorire l'emergere di abilità e competenze declinabili a vari livelli nell'intermediazione strategica per potenziare i vari capitali relazionali operanti nel territorio;
- coltivare in modalità innovative il rapporto mente-mano; ossia rilanciare una manualità a misura del nuovo paradigma tecno-economico che, mentre induce la riduzione della domanda di manodopera non qualificata, vede crescere – di converso - il fabbisogno di lavoratori altamente specializzati: la cosiddetta “mentedopera”.

Il ricorrente richiamo, che ritroviamo un po' in tutti gli intervistati, alle soluzioni adattive (*on the job*) per quanto riguarda i processi di addestramento delle nuove figure professionali, può trovare una sua riformulazione “alta” ragionando in termini di “territorio educante”.

Un “territorio educante”, nella riscoperta del “valore-lavoro”(nei nuovi scenari flessibili in cui le antiche manualità recuperano un'importanza non residuale) che operi nel senso di:

- informare sulle possibilità occupazionali offerte dalle attività tecniche, rispetto alle professioni umanistiche (comunemente più *reputate*);
- riposizionare socialmente le competenze tecnico-manuali, essenziali in un tessuto produttivo fertilizzato dal rapporto interattivo ricerca/impresa;
- favorire la formazione di un ambiente predisposto a interiorizzare i valori di Scienza e Tecnica, a partire dalle giovani generazioni;
- promuovere il principio che la formazione professionale è percorso di pari prestigio rispetto alla “via umanistica”

Dunque,

- ✓ scelte formative in linea con l'evoluzione verso la Società della Conoscenza, fondata su innovazione e informazione;
- ✓ mix di competenze sofisticate e duttilità nell'apprendere;
- ✓ valorizzare la riflessività come stati cognitivi aperti;
- ✓ divisione virtuosa del lavoro tra scuola e impresa.

1b. Antenne

La domanda (seppure sovente inespressa) sottesa da tali indicazioni è in buona sostanza anche quella di una politica industriale a misura di una società postindustriale.

In sostanza **una sorta di “via ligure” all’innovazione d’impresa** che presuppone un ampio *basket* di azioni correlate. Azioni che possono essere così sintetizzate:

- Messa a fuoco di uno scenario di medio periodo di specializzazione competitiva, in cui le vocazioni, i saperi e il saper fare di territorio diventino progetto complessivo di sviluppo/progresso;
- Avvio di un ampio dibattito coinvolgente, rivolto a tutti i soggetti economici e sociali d’area, al fine di diffondere fiducia e orientamento mirato alla cooperazione per la realizzazione dello scenario auspicato;
- Determinazione – attraverso la discussione pubblica - dei “soggetti/settori locomotiva” della specializzazione produttiva locale e infrastrutturazione organizzativa delle dinamiche conseguenti;
- Creazione attraverso piani di formazione *ad hoc* di figure di interfacciamento al fine di facilitare e accompagnare professionalmente la relazione sistematica di scambio tra attori della ricerca e attori d’impresa;
- Predisposizione di tavoli per l’integrazione tra saperi e la coprogettazione, che vedano coinvolti rappresentanti del sistema locale d’impresa e di quello della *education*;
- Messa a punto di strumenti di rilevazione e monitoraggio dei processi significativi *in progress*.

Tutto ciò premesso, più che specifiche figure professionali, sembra plausibile poter congetturare una domanda potenziale – quindi, in via di formazione - di tre tipologie che rispondano alla domanda di qualità relazionale insita nelle tendenze evolutive del territorio (riqualificazione del tessuto produttivo manifatturiero attraverso l’innovazione tecnologica e organizzativa, valorizzazione del turismo culturale, adeguamento del sistema portuale/logistico ligure agli standard della rivoluzione trasportistica globale).

Tipologie che si caratterizzano per l’alta capacità di intermediare strategicamente (*brokeraggio*) conoscenze, informazioni e rapporti interpersonali.

1b. Antenne

Dunque:

- ✓ Operatori nel settore del trasferimento tecnologico (intermediazione ricerca-impresa);
- ✓ Operatori nel settore turistico (intermediazione tra domanda e offerta di accoglienza);
- ✓ Operatori nel *marketing* territoriale d'impresa (intermediazione tra *assets* locali e decisioni d'investimento dei *players* internazionali).

A tale riguardo, i processi formativi dovranno indirizzarsi a potenziare - oltre le dirette capacità relazionali - anche le competenze comunicative (*face-to-face* come mediatiche) e gestionali di processi interattivi.

La “campagna d'ascolto”, relativamente ai problemi dell'istruzione e della formazione, ha poi evidenziato due aspetti di particolare importanza:

- lo stato di separatezza che caratterizza quella che (a prescindere dalle iniziative individuali) potremmo definire “la non-relazione strutturata” tra attori diretti dell'*education* e i principali portatori di interessi nei suoi confronti;
- l'assenza di un sistematico monitoraggio dei dati che metta in condizione di descrivere e valutare lo “stato dell'arte” in materia di offerta/domanda formativa (da cui - ad oggi - l'estrema difficoltà di ipotizzare linee di tendenza plausibili, per la progettazione di adeguate politiche di governo)

Dunque, sembra che anche a livello ligure il mondo della scuola e della formazione non riesce a conoscere e pensare se stesso come realtà complessiva, non comunica interattivamente con i suoi *stakeholders*.

Una situazione ulteriormente acuita dai profondi processi di trasformazione, economici, regolamentativi non meno che culturali, che investono l'intera società a tutti i livelli, nazionale come locale, producendo frammentazione e particolarismi.

In questo contesto, caratterizzato da incertezza e rischi, emergono una serie di problemi che qui di seguito andiamo a tratteggiare:

(il problema della comunicazione.

Se è certamente essenziale stabilire “come” e “che cosa” comunicare, aspetto altrettanto *critico* di una comunicazione efficace è quello di definire correttamente “a chi” comunicare.

1b. Antenne

Il quadro che ne emerge rivela una situazione sostanzialmente “a pelle di leopardo”: in alcuni casi la famiglia - primario interlocutore dell’offerta formativa - *tiene* ancora, in altri è pressoché scomparsa; resiste abbastanza bene nelle *enclaves* medio-alto borghesi e nelle zone della provincia meno investite dai cambiamenti, si disgrega fino quasi alla dissoluzione nelle periferie cittadine e nelle sacche di “nuova povertà”.

Ulteriore problema è rappresentato dalla composizione delle basi studentesche, che in misura crescente si ripartiscono tra “immigrati” e “indigeni”. I primi, *focalizzati* sulla ricerca di un’occupazione remunerativa purchessia, sovente chiedono alla scuola solo un rapido passaggio di legalizzazione formale; gli altri appaiono profondamente influenzati dalle pratiche del consumo come stile di vita e che, nella cosiddetta e spesso deformata “transizione postfordista”, stravolgono la natura dei rapporti interpersonali e la stessa *idea di sé* in un contesto che privilegia la possessività (“la questione più urgente è come vivere una vita dotata di significato nell’ambito di una società definita dal consumo”).

Infine, vanno prese in adeguata considerazione le modalità aggregative dei pubblici giovanili che, nella crisi dell’istituto familiare, trovano nei gruppi generazionali (che possono coinvolgere in “bande”, talvolta etniche) la modalità primaria di socializzazione.

Sicché, “oggi per i ragazzi la fonte dei modelli sono sempre più il mercato e i coetanei e sempre meno gli insegnanti e i genitori. Il risultato è che la scuola si trova di fronte ragazzi che semplicemente non si fanno insegnare ciò che gli adulti vogliono insegnare”.

Ciò considerato, il tentativo di promuovere l’offerta formativa nella modalità monodirezionale e indifferenziata del passato sembra assolutamente irrealistico, dunque inefficace. A tale scopo sembra opportuno avviare un’indagine mirata su questo universo giovanile, primo *utente* della proposta ma - al tempo stesso - una realtà ancora sconosciuta (che tuttavia si intuisce altamente segmentata).

(il problema del rapporto scuola - territorio.

La nuova concezione della formazione come strumento attivo delle politiche occupazionali, i nuovi scenari comunitari nel campo dello sviluppo delle risorse umane richiedono un’impostazione coerente dell’intero settore dell’istruzione e della formazione post secondaria superiore... che garantisca agli utenti tutti gli strumenti per partecipare al mutamento socio-economico. Il cosiddetto triangolo sviluppo - territorio - scuola.

E’ questo un aspetto su cui occorre riflettere attentamente, almeno per tre ordini di ragioni:

1b. Antenne

- la politica regionale ligure sta perseguendo il difficile innesto delle dinamiche distrettuali per le alte tecnologie in un territorio che ha storicamente conosciuto percorsi di industrializzazione completamente diversi. Innesto che potrà realizzarsi felicemente solo se sarà accompagnato adeguatamente dai processi di istruzione e formazione delle nuove leve di occupati;
- da alcuni anni sono state promosse anche nella nostra area iniziative di *marketing* territoriale. Strategie che - secondo la più accreditata teoria - non possono prescindere dal supporto attivo dell'*education*. Infatti, “il livello delle scuole è un fattore importante della competitività del territorio non solo per il mercato costituito dalle persone fisiche (residenti e non), ma anche per la domanda costituita dalle imprese che devono scegliere dove collocare i propri impianti produttivi”;
- l’assunto, più volte registrato nel corso dei nostri colloqui, di “scuola come scuola di cittadinanza” va pensato sempre di più nella dimensione locale. Perché - secondo autorevoli giudizi e studi internazionali - “oggi le città sono uno spazio privilegiato per rinnovare la democrazia. Quella che viene definita crisi delle istituzioni rappresentative e delle organizzazioni burocratiche può essere superata attraverso le molteplici possibilità che la città può offrire di avere un rapporto diretto tra eletti ed elettori, cooperazione fra pubblico e privato e autogestione sociale”. In altre parole, il locale come nuova dimensione della cittadinanza.

Ciò nonostante, la chiara consapevolezza della scuola come “agente primario” della competitività territoriale e l’impegno conseguente sono riscontrabili in maniera largamente imperfetta quanto disomogenea nel personale docente .

Sarebbe semplicistico affermare che le linee di demarcazione seguano la divisione tra Licei, Istituti Tecnico-Professionali ed Enti di Formazione. Tra teoria e *techne*. Semmai, sembrano discendere dagli orientamenti culturali dei singoli operatori (docenti e presidi-direttori di Istituto) e dalla collocazione *fisica* delle scuole nei vari contesti sociali: attenzione decisamente alta nelle aree più drammaticamente investite dalla crisi/trasformazione/degrado del territorio, tendente al basso in quelle che presentano migliori condizioni di vita e mantengono in essere un buon *tessuto relazionale* interpersonale tradizionale.

D’altro canto, la scuola difficilmente riuscirà ad essere protagonista nella sfida dello sviluppo d’area - come presupposto dall’approccio in termini di “sistema” indicato dal legislatore - se non assicurerà una presenza unitaria. Soprattutto, nell’ipotesi di una governance locale dell'*education*.

1b. Antenne

Ciò considerato, andranno predisposte e promosse adeguate azioni di sensibilizzazione alla “cultura di territorio” rivolte all'intero *ventaglio* delle popolazioni della scuola. A partire da docenti e direttori-presidi.

Il problema della “pari dignità”.

Nel corso dei ricorrenti colloqui con gli operatori dell'*education* è sovente intuibile una sorta di schema di riferimento mentale secondo cui nella concorrenza tra i vari *canali* dell'offerta formativa del territorio prevarrebbero logiche “distruttive”.

Forse un malinteso trasformatosi in “senso comune”? D'altro canto, “più l'individuo dà importanza alla realtà che non è percepibile, e più deve concentrare la sua attenzione sulle apparenze”: spunti, prove, accenni, gesti espressivi... Apparenze da cui discende un pregiudizio di reciproca “ostilità” tra singole scuole ed enti, che ne danneggia la relazione e favorisce la disarticolazione.

Sicché, molti testimoni esprimono la radicata convinzione secondo la quale, nei metri di giudizio dominanti in materia di istruzione e formazione nel nostro territorio, prevarrebbero valutazioni improntate al puro prestigio formale.

Quasi una sorta di “gerarchia dello *status*” che, proiettandosi all'”esterno”, ha come esito inevitabile il disorientamento di popolazioni studentesche chiamate a scelte che segneranno indelebilmente i singoli “progetti di vita”.

Dunque, non una “divisione virtuosa del lavoro” finalizzata a evidenziare le opportunità di apprendimento più confacenti al “futuro auspicato” (o che ne favorisca la “messa a fuoco”), ma una contrapposizione per affermare la propria “qualità migliore” su altre; un percorso più “nobile” rispetto ad altri.

Da qui gli stereotipi dei Licei che resterebbero la “via maestra” per l'accesso a una cultura “alta” secondo taluni, “astratta” e non orientata al *problem solving* per altri; degli Istituti Tecnico-Professionali che realizzerebbero un più utile equilibrio tra tecnica e teoria secondo taluni, che resterebbe confinato in una sorta di limbo del compromesso “al ribasso” (“né carne né pesce”) per altri; degli Enti di Formazione che faciliterebbero meglio di altre vie l'accesso al mondo del lavoro secondo taluni, “scelta residuale” o “ultima spiaggia” per altri.

Facendo riferimento all'istruzione tecnico-professionale, spetta indubbiamente al livello ministeriale il compito di valorizzarla senza “licealizzarla”. Realizzare un più equilibrato rapporto tra istruzione liceale e tecnico-professionale.

E' altrettanto vero che ciò “significa modificarne l'immagine e la percezione da parte del largo pubblico. Nonostante tutte le chiacchiere sulla “pari dignità”, se essa

1b. Antenne

continuerà ad occupare un posto squalificato e di subordine nell'immaginario sociale... non sarà possibile compiere alcun passo in avanti”.

Quindi, un problema che può (e deve) essere affrontato comunicativamente dall'azione pubblica anche nella dimensione locale.

Ciò considerato, sembra urgente un'attenta valorizzazione delle peculiarità dell'intero *basket* dell'offerta, operando affinché emergano reali forme di sinergia finalizzate esclusivamente a rispondere con puntualità alle attitudini e alle vocazioni degli studenti. Accompagnate formativamente come tutte degne, tutte altrettanto rispettabili.

\ il problema della cultura del lavoro.

Un tema ricorrente nei colloqui avvenuti nel corso della presente ricerca è stato quello dell'eclisse/scomparsa di una cultura del lavoro come “stella polare” di orientamento nell'offerta formativa.

Il lavoro come primo “determinante sociale”. Fenomeno che trova le proprie origini dirette in tendenze che oggi si impongono tanto a livello *macro* come *micro*, sempre rafforzandosi reciprocamente: la transizione postfordista globale e i processi di deindustrializzazione locali, in atto nell'area genovese a partire dalla seconda metà degli anni 80; la fine della fabbrica quale modello organizzativo del lavoro di un'epoca storica tramontata, nell'Occidente avanzato come nel nostro territorio.

Ma tutto ciò non può essere spiegato solo economicisticamente.

Infatti - ad esempio - giocano un ruolo i modelli di rappresentazione tipici del nostro Paese, del tutto impermeabili all'idea di “cultura” intesa come “rete di significati che gli esseri umani tessono attorno a se stessi”, finalizzata all'orientamento nella complessità e alla risoluzione dei problemi; cui si continua a preferire una sua declinazione prettamente ideologica come “sapere disinteressato” (tendenzialmente formalistico ed estetico; di fatto, interiorizzato come esclusivo ed escludente. In certa qual misura segno di distinzione a difesa di demarcazioni del privilegio); il perdurante prestigio nei paesi cattolici e latini “del modello d'educazione derivato dalle scuole dei gesuiti, basato sul latino e la cultura umanistica in contrapposizione a quella tecnica, con tutto il connesso corredo di rappresentazioni e gerarchie”. Ossia, l'effetto-conferma delle barriere di ceto come “deriva conservatrice” dell'istruzione; messo in luce dagli studiosi della “distinzione”: “questo effetto si esercita in tutte le fasi del *curriculum* scolastico, attraverso la manipolazione delle aspirazioni e delle esigenze o, se vogliamo, dell'immagine e della stima di sé che il sistema scolastico esercita indirizzando gli studenti verso posizioni prestigiose o deprezzate”.

1b. Antenne

Non ultima, la “primazia” accordata alla rendita quale requisito “aristocratico”, valutazione egemone da tempi immemorabili nei canoni genovesi dell’apprezzabilità sociale.

Il combinarsi di questi fattori determina - ora - un quasi totale disinteresse dei giovani nei confronti del “ruolo sociale coperto”, cui ci si dovrebbe attrezzare grazie all’apprendimento.

Da questo vasto “combinato” discende l’approccio sovente “opportunistico” alla scuola da parte degli studenti e delle famiglie, la scarsa attenzione rivolta alle *chances* formative in essere, la divaricazione tra singoli progetti di vita e sistema produttivo locale. Un serio problema sociale che molti intervistati segnalano, sottolineandone la non risolvibilità grazie a iniziative isolate di singoli. Ciò considerato, emerge in tutta la sua evidenza come una tale operazione culturale, rivolta a modificare le priorità valoriali in materia di lavoro, richiede alla politica di svolgere un ruolo di guida, connettendo risorse e avviando campagne a supporto dell’interiorizzazione psicologica collettiva della centralità del valore-lavoro per la realizzazione individuale e il progresso sociale.

(il problema della definizione dei bisogni.

Anche in questo caso trova conferma quel vuoto di “cultura del territorio” che - come già detto - è connotato peculiare della nostra area. Da cui discende la totale assenza del monitoraggio delle dinamiche significative, apprezzate quale condizione irrinunciabile di qualsivoglia progettualità.

Di conseguenza, è ovvio che tutti gli intervistati evidenzino un preoccupante livello di disinformazione riguardo allo “stato dell’arte” locale, anche in materia di domanda e offerta formativa; con conseguente impossibilità di individuare le tendenze di medio periodo relative, per la definizione di strategie e programmi mirati al loro interfacciamento positivo.

Infatti, questo è quanto risulta dalle risposte ottenute, in particolare dai rappresentanti di parte “datoriale”: o ci si rifugia nelle genericità (del tipo “lavorare sulle mentalità” e “promuovere competenze a-specifiche”), oppure si ammette francamente la propria impossibilità a delineare scenari plausibili, in quanto supportati da riscontri conoscitivi concreti.

La sensazione ricavata è quello di un associazionismo più orientato alla lobby *di vertice* che non all’ascolto delle proprie basi associative e alla canalizzazione delle istanze specifiche. A fronte del quale le rappresentanze dei lavoratori sembrano trincerarsi più nelle istanze rivendicative (altrettanto specifiche) e nelle azioni tattiche

1b. Antenne

“di risposta” che non nell’elaborazione di analisi e proposte di politica economica proiettate nel medio periodo.

D’altro canto un tessuto produttivo come quello genovese, caratterizzato dalla prevalenza di imprese piccolo/piccolissime, reclamerebbe un momento di sintesi che faccia da collettore unificante. E invece avviene esattamente il contrario: i soggetti rappresentativi sembrano non curarsi di che cosa realmente succede (tanto meno di che cosa presumibilmente succederà). E i media locali si limitano a registrare passivamente questo cortocircuito conoscitivo.

A fronte di una domanda inespressa da parte del sistema produttivo provinciale, il mondo dell’istruzione tecnico-professionale e della formazione tende a orientare la propria offerta “battendo” due strade:

1. quella tattica e adattiva, che deriva dal dialogo diretto con singole imprese;
2. quella impressionistica, che discende dai “grandi scenari ad affresco” disegnati in prevalenza dall’Ente Regione e dibattuti sulla stampa locale.

In effetti, la discussione *visionaria* sulle strategie di sviluppo d’area ruota su alcuni punti ricorrenti:

- la scelta dell’*hi-tech*, che ipotizza la nascita di alcuni *milieux d’innovazione* tra Morego ed Erzelli, in cui imprese e comunità territoriali della ricerca interagirebbero creando effetti di *cross fertilization* con importanti ricadute occupazionali. Da qui l’orientamento dell’offerta verso le nuove tecnologie;
- la scelta del terziario turistico, anche a seguito di un decennio che ha migliorato la visibilità esterna del territorio (Mondiali di calcio, Colombiane, G8, Capitale europea della cultura), che indirizzerebbe l’offerta verso le figure professionali di questo settore (gli operatori dell’accoglienza);
- la scelta della nuova logistica, che presupporrebbe un’offerta mirata a favorire l’incorporazione di conoscenza e nuove abilità nei mestieri tradizionali.

Resta ancora da appurare se queste scelte di grande indirizzo corrispondano alla fase preliminare di una vera e propria politica industriale o - piuttosto - si limitino a essere “effetti d’annuncio” di una “strategia dell’immagine” pura e semplice. Forse un’illusione ottica. Con conseguente incertezza: linee guida di un progetto per la costruzione del “nuovo modello di sviluppo” genovese (dopo la catastrofe di quello secolare, centrato sulla Grande Fabbrica) o - piuttosto - *marketing*? In ogni caso, terreno troppo poco solido per fondarci sopra una programmazione efficace dell’offerta. E’ probabile che abbia ragione chi, tra gli intervistati, dichiara brutalmente che qui “nessuno sa dove atterreremo tra 3/5 anni”.

1b. Antenne

Ciò considerato, si rende assolutamente improcrastinabile un'iniziativa politica locale che imponga la priorità del monitoraggio (almeno in ambito formativo) a tutte le parti sociali e fornisca loro gli strumenti per attuarlo con l'adeguato rigore e la necessaria comparabilità dei dati raccolti.

(il problema della raccolta delle informazioni.

Siamo ormai entrati in quella che taluno chiama "L'età dell'informazionalismo", ma a Genova ben pochi sembrano ancora accorgersene.

Secondo la ben nota distinzione, "il termine 'società dell'informazione' sottolinea l'importanza dell'informazione nella società. Il termine 'informazionale', invece, indica l'attributo di una specifica forma di organizzazione sociale in cui lo sviluppo, l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni diventano fonti basilari di produttività e potere grazie a nuove condizioni tecnologiche emerse in questo periodo storico".

Se è - quindi - vero che mai come in questa epoca l'informazione/conoscenza diventa potere, allora possiamo tranquillamente affermare che il nostro ipotetico sistema locale dell'istruzione - allo stato attuale - si presenta sostanzialmente "disarmato". In assenza di un effettivo monitoraggio da parte delle rappresentanze sociali, gli attori diretti della programmazione scolastica (scuole/istituti e Decisore Pubblico) potrebbero essere tentati di scavalcare i soggetti collettivi e rivolgersi direttamente alle imprese (ammesso e non concesso che là vi sia la fonte dell'informazione sulle tendenze in atto nel sistema produttivo locale!).

Una scelta che si porrebbe "in rotta di collisione" con l'associazionismo del territorio, ovviamente "geloso" del rapporto con i propri soci. Molto più lungimirante - invece - sembra la scelta di indurre i soggetti rappresentativi a pratiche e comportamenti orientati alla raccolta sistematica dei dati statistici e *in progress* attraverso lo stimolo e fornendo loro cornici metodologiche. La strada della *governance*, che promuove fiducia reciproca e condivisione.

In altre parole, spetta alle istituzioni (quella regionale in particolare) il compito di generare condizioni di cooperazione attraverso un processo di "apprendimento per monitoraggio". Un processo che si articola in quattro fasi: raccolta dei dati, immagazzinamento, interpretazione, messa in comune. Ciò considerato, l'evidente *gap* di conoscenza in materia di bisogni formativi e le difficoltà nell'individuazione dei *trends* relativi, chiamano la politica regionale a un ruolo di *architetto di rete*; nelle modalità del cablaggio relazionale, della sensibilizzazione culturale e del supporto tecnico.

6. Il “panel” di professionalità in evoluzione: un gruppo di Quadri di impresa

[il paragrafo sarà disponibile a Fine Marzo]

7. Dalla Ricerca al Monitoraggio (le “antenne” dei segnali deboli): proposta di fattibilità per l’attivazione di un ascolto *in progress* delle “voci” più significative emerse durante la ricerca e delle imprenditorialità

La “campagna di ascolto” ha fatto emergere alcune caratteristiche, strutturali e congiunturali, dell’ambiente di riferimento ligure con particolare riferimento alle dinamiche delle attività a più elevata tecnologia ed alle politiche per un loro maggior radicamento sul territorio. Come era facilmente prevedibile sono emerse carenze specifiche del tessuto socio-economico ligure, relative da un lato alla difficoltà di esprimere una efficace “politica industriale” e dell’innovazione tecnologica ed organizzativa coerente con la complessità dei problemi emersi; dall’altro lato alla scarsa efficacia del sistema formativo con riferimento in particolare alla necessità di far emergere adeguate capacità di interpretare anche criticamente la realtà in forte evoluzione, di stimolare l’interesse a “costruire soluzioni” (il sin troppo spesso citato *problem solving*), di stimolare curiosità e vivacità intellettuale.

Queste tre doti necessarie, ma non ancora sufficientemente diffuse, sono invece emerse in misura significativa nel campione dei quadri aziendali che ha partecipato al *panel* ed hanno vivificato un confronto dal quale sono emersi una serie di elementi non certo marginali che hanno “il sapore” dei *driver* dell’evoluzione professionale. In particolare, ma non solo, come “motori” delle dinamiche di prospettiva. Ci sembra, pertanto, di particolare utilità mantenere anche nella fase di “monitoraggio” in un qualche modo “agganciati” i soggetti che ci hanno consentito di sviluppare le osservazioni contenute nella Prima Parte dell’analisi. A tali soggetti dovranno essere però aggiunte le imprese con la quali avviare un rapporto diretto.

Qui di seguito vengono proposte delle prime ipotesi di costruzione di un percorso di monitoraggio che il DITEA è interessato e disponibile ad approfondire ed avviare nell’ambito di un secondo incarico da parte della Agenzia Liguria Lavoro.

La metodologia di estensione e di sistematizzazione delle rilevazioni. [prime ipotesi]

Si tratta in linea di massima di progettare uno strumento di aggiornamento permanente delle rilevazioni, ove far confluire periodiche “letture” delle nuove professioni e delle trasformazioni dei profili professionali nelle imprese e nelle

1b. Antenne

attività innovative, nonché dei fabbisogni formativi relativi. Una costruzione di sequenze che leghino una linea (o più linee) di tendenza su cui esercitare la *governance* della politica della formazione dell'Ente Regione, proiettata all'innovazione competitiva (svolgendo ruoli di anticipo e regia di vaste coalizioni locali) e pertanto anche nel quadro di una efficace politica industriale, strumentata per l'accompagnamento verso una visione strategica di un territorio sempre più competitivo perché infrastrutturato al servizio dell'impresa e del lavoro ed attrezzato per operare al meglio in tale contesto.

Protagonisti saranno: le imprese, nelle due figure di un responsabile strategico e di uno del fattore lavoro (la "risorsa umana", specie se "governata" in chiave strategica: SHRM, Gestione Strategica delle Risorse Umane); alcuni soggetti significativi dell'*education* dell'associazionismo e dell'ascolto delle dinamiche ambientali (gli "attori" che sono stati coinvolti nella "campagna di ascolto"); alcuni protagonisti di "storie professionali" significative analoghi ai partecipanti al *panel* dei quadri aziendali.

Le Imprese :

nella fase 2010 del "Laboratorio" nel suo insieme si è decisamente orientati a dare particolare rilievo alla costruzione di un rapporto diretto Regione-Imprese (dei vari settori produttivi). Per il Monitoraggio da noi proposto dei *driver* delle dinamiche professionali ("Le Antenne per cogliere i segnali deboli") sarà necessario coinvolgere direttamente il livello strategico e di gestione del personale delle imprese industriali *high tec* e di informatica e sistemistica. La costruzione del campione delle imprese dovrà essere ovviamente realizzata in piena collaborazione con Il Laboratorio e la Regione. Dal punto di vista del DITEA sembra utile coinvolgere la gran parte delle imprese di Grandi Dimensioni ed un Campione significativo delle PMI. In entrambi i casi pensiamo ad imprese operanti nel campo delle attività informatiche di processo, di sistemistica industriale, a tecnologia avanzata. In linea di massima si potrà avviare l'iniziativa con un Seminario di presentazione dei risultati della Prima Fase della Ricerca-Monitoraggio sintetizzata in questo Documento alle imprese selezionate; con l'obiettivo di valutare criticamente tali risultati e raccogliere le adesioni al monitoraggio da parte delle Imprese. Queste ultime saranno poi coinvolte attraverso una "Intervista Annuale" da presentare in un Forum che illustri i risultati di tutte le interviste opportunamente interpretati e riproposti in forma propositiva.

Gli "attori" della "Campagna di Ascolto" delle dinamiche ambientali:

gli "attori" che sono stati coinvolti nella Prima Fase (ed alcuni altri che si individueranno per raggiungere un totale di quindici *testimonials*) saranno ulteriormente coinvolti, attraverso delle interviste strutturate analoghe a quelle già svolte, con l'obiettivo di dare continuità alla verifica delle "dinamiche ambientali". I risultati delle interviste saranno presentati al Forum annuale, anche per meglio far emergere ma anche relativizzare i risultati del monitoraggio presso le imprese.

Protagonisti di “storie professionali in evoluzione”:

si tratta di creare le condizioni per realizzare un’esperienza particolarmente dedicata a far emergere e diffondere le dinamiche più significative di evoluzione delle professionalità, traendo spunto dalla diretta esperienza dei protagonisti. In una sede di tipo seminariale verranno messe a confronto le esperienze di alcuni *manager* di medio livello delle imprese selezionate al primo punto, con l’obiettivo di evidenziare le dinamiche strategico organizzative più significative. Gli obiettivi sono sia di monitoraggio che formativi per i partecipanti; in ogni Seminario infatti verrà presentato un caso significativo di impresa che sarà sottoposto al vaglio critico dei partecipanti (analizzato sia sulla base dell’esperienza che della riflessione teorica).

L’enfasi sarà ovviamente rivolta in particolare alle dinamiche delle professioni, sia con riferimento alle trasformazioni avvenute nell’ultimo quinquennio sia a quelle ipotizzabili nel prossimo entrambe colte nel quadro delle evoluzioni organizzative.

A livello nazionale un riuscito tentativo in tale direzione è quello della cosiddetta “Officina di Organizzazione”² dalla quale si può trarre spunto, dando però un’enfasi particolare alla tematica dell’evoluzione delle professioni.

² La “Officina di Organizzazione” è un’esperienza di ricerca-formazione diretta dal Prof.B.Maggi presso la Facoltà di Economia dell’Università di Bologna che conta ormai un’esperienza di oltre 25 anni. Al riguardo si può andare al sito www.nuke.taoprograms.org

**APPENDICE:
LE SCHEDE/INTERVISTA
DELLA “CAMPAGNA DI
ASCOLTO”**

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a

Giulio Sandini – Direttore Scientifico di IIT

2 novembre 2009
Pierfranco Pellizzetti

<p>«Esiste una via ligure all’hi-tech? No, se pensiamo a una specificità di territorio. Sì, se riteniamo che il territorio – inteso tanto come tessuto produttivo quanto come società locale- possa rivitalizzarsi attraverso l’introiezione di nuove tecnologie. <u>La nostra specializzazione può essere definita “tecnologie dell’intelligenza”.</u></p>	<p><i>Tecnologie dell’intelligenza</i></p>
<p><u>L’elemento che fa da connettore tra queste tecnologie, che spaziano dall’automazione ai nuovi materiali, è rappresentato dalla robotica.</u></p>	<p><i>Robotica come connettore</i></p>
<p>Il nostro primo robot all’IIT risale al 2007, quindi è ancora un po’ presto per stabilire se e quanto IIT abbiai “inzuppato” il territorio di input positivi. <u>Certo bisogna creare l’ambiente, recettivo di nuove idee e aperto all’accoglienza delle intelligenze, da ovunque queste giungano.</u></p>	<p><i>Creare l’ambiente</i></p>
<p>A questo riguardo possiamo osservare come la situazione non sia molto soddisfacente. Ad oggi le imprese non interfacciano con IIT, a parte i soliti noti. Mancano le occasioni di incontro. Forse è colpa nostra che non siamo sufficientemente bravi a crearle. Certo la spinta alle specializzazioni territoriali dovrebbe essere assicurata da specifiche strategie promosse dalle istituzioni locali.</p>	<p><i>Le imprese non interfacciano</i></p>
<p><u>Ma anche per quanto riguarda la capacità di attrarre e accogliere giovani intelligenze, la situazione non è certo ottimale.</u> Certo la vigente legislazione non ci aiuta a far arrivare tra noi validi ricercatori con passaporto extracomunitario. Ma anche quando riusciamo a portarli tra noi, il contesto che ci circonda non fa molto per favorirne il radicamento. A partire dalle questioni pratiche della quotidianità, visto i materialissimi problemi di inserimento che si creano – ad esempio – per i loro familiari (che magari non parlano l’italiano), nella totale indifferenza del territorio.</p>	<p><i>Modesta capacità attrattiva</i></p>
<p><u>Tornando al rapporto ricerca e impresa, vorrei osservare come vada sfatato il mito favolistico del trasferimento tecnologico come un abrakadabra.</u></p>	<p><i>Il mito del trasferimento tecnologico</i></p>
<p><u>La maniera più efficace per trasferire non solo l’“oggetto” specifico, ma il nostro sapere (e il saper fare) è quello di lavorare insieme per un certo periodo di tempo. E’ proprio questa conoscenza “aspecifica” (ma avanzata) trasferita in un ambito produttivo che costituisce, a mio avviso, l’obiettivo migliore del trasferimento tecnologico.</u> <u>Noi possiamo mostrare come funziona un nuovo “strumento” ma come</u></p>	

1b. Antenne

<p><u>usarlo per realizzare un “prodotto” credo che sia una responsabilità che ricade principalmente sull’industria. solo se qualcuno viene a lavorare per un certo tempo con noi.</u></p> <p>Magari intuendo nel nostro lavoro – grazie a un’ottica diversa dalla nostra - aspetti che noi stessi non avevamo percepito.</p> <p>Per quanto riguarda <u>le competenze che la formazione dovrebbe fornire a chi opera in un sistema economico territoriale orientato alle nuove tecnologie, posso rispondere con un’indicazione telegrafica: <u>saper fare le cose.</u></u> Con questo vorrei sottolineare l’importanza della realizzazione come chiusura di quel cerchio che inizia dall’intuizione.</p> <p>A un livello ancora più pratico, mi verrebbe da dire: formare al “corretto rapporto mente-mano”».</p>	<p><i>Formare in un contesti hi-tech</i></p> <p><i>Attitudine a realizzare</i></p>
---	--

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a Guido Conforti – Responsabile Area Ambiente, Territorio, Centro Studi
Confindustria Genova

<p>“In passato non si poteva parlare di una effettiva ‘via genovese/ligure’ all’innovazione d’impresa. Una storia costellata da errori e <i>vicoli ciechi</i>.</p> <p>Semmai è proprio adesso che inizia a precisarsi. Un <u>ruolo che può rivelarsi fondamentale è quello svolto dall’IIT</u> (l’Istituto Italiano delle Tecnologie ubicato a Morego).</p> <p>Infatti, l’Istituto (una realtà che ad oggi assomma ben 400 ricercatori di altissimo livello, con specializzazione nella robotica umanoide e in neuroscienze) sta <u>iniziando a dialogare con il tessuto produttivo locale proprio per dare attuazione concreta ai propri progetti</u> che necessitano di <i>sponde</i> realizzative, a partire dalle prototipazioni.</p> <p>Pensiamo – ad esempio – alla ditta genovese Telerobot con 50 addetti; più in generale, al preesistente Polo della Robotica.</p> <p>Non va poi trascurato il fatto che si sta consolidando una <u>filiera produttiva che connota una precisa specializzazione tecnologica nei settori dell’automazione, delle telecomunicazioni e del biomedicale</u> (più correttamente, nel caso di Esaote Biomedica, “imaging”). Dunque, il territorio sta trovando una sua precisa vocazione produttiva che si traduce in un agglomerato di circa 200 aziende forti di 9/10mila addetti. Qualcosa di molto più concreto di una semplice potenzialità, che attende di essere <u>valorizzata fornendole un supporto “forte” laddove è più carente: ossia figure di interfacciamento che connettano al sistema produttivo le idee e le opportunità maturate in sede di ricerca.</u></p> <p>Comunque, in questo prezioso laboratorio sociale, prima ancora che economico, <u>stanno avanzando soggetti del tutto nuovi</u> (che affiancano i tradizionali attori ‘grandi’ – primo fra tutti Finmeccanica – i quali assicurano l’indispensabile <i>massa critica</i>), con una sensibilità profondamente diversa da quella del passato; anche perché qui si tratta di una leva imprenditoriale di prima generazione, sovente con formazione scientifica ed esperienze pregresse in settori della ricerca.</p> <p><u>Già ora possiamo censire alcune decine di imprese innovative che hanno fatto il salto di qualità dimensionale oltre il <i>format</i> della micro impresa, alcune delle quali di dimensioni già ragguardevoli proprie di una media azienda.</u></p> <p>In queste imprese hi-tech, se <u>non si segnalano specificità innovative in materia di organizzazione interna</u> (prevale il modello della “leadership volontaristico carismatica” riassunta dal vertice aziendale; in genere la coppia dei fondatori che si suddividono i compiti: l’uno tecnico e l’altro commerciale), va rilevata una <u>forte spinta a “fare coalizione” con imprese complementari per operare congiuntamente nel mercato, a partire dalla</u></p>	<p><i>Nasce la via genovese alla innovazione: ruolo di IIT</i></p> <p><i>Specializzazioni produttive</i></p> <p><i>Carenze di interfacciamento</i></p> <p><i>Nuovi attori</i></p> <p><i>Spinta coalizionale e knowledge governance</i></p>
---	--

1b. Antenne

<p><u>messa in comune di informazioni e conoscenze.</u> La cosiddetta “knowledge governance” interaziendale.</p> <p>La riprova di questo approccio strategico è data dal <u>successo del Distretto dei Sistemi Intelligenti Integrati (SIIT)</u>; che da alcuni anni si sta rivelando un efficace centro aggregatore delle imprese grazie alla struttura consortile che produce effetti di razionalizzazione per le PMI associate:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Riduzione delle tempistiche progettazione – finanziamento - attuazione,➤ Superamento dello schema classico dell’outsourcing delle grandi imprese, attraverso la ricerca di forme per la cooperazione e il partenariato,➤ Finanziamenti comuni,➤ vision allargata. <p>In altre parole, dopo le esperienze negative delle politiche distrettuali su scala regionale, legate alla Legge Gatti del 2000, si può dire che <u>il territorio vada imboccando un suo giusto sentiero di sviluppo.</u> Anche qui procedendo per tentativi, errori e correzioni in corsa.</p> <p>La nuova forma reticolare che va imponendosi (oltre il distretto canonico di mera contiguità a <i>cluster</i> integrato orizzontalmente, ma anche differenziandosi dal paradigma consolidato del “metadistretto”: le aree-sistema integrate verticalmente) è <u>un’architettura ‘a ragnatela’ che trova al proprio centro il Comitato Scientifico,</u> preposto a individuare i filoni su cui operare e favorire l’integrazione.</p> <p>Quello che ne deriva sono <u>partnership interaziendali relativamente open,</u> tenute assieme da una strategia condivisa.</p> <p>Va sottolineato quanto tutto ciò risulti alternativo ai vecchi rapporti di subfornitura che prevalevano nella nostra area sino alla crisi degli anni Ottanta tra imprese PpSs e PMI , in laga misura di contiguità (e talvolta con aspetti parassitari). <u>Oggi le imprese che si alleano fondano tale rapporto strategico nello sforzo di crescere insieme; competitivamente e dunque qualitativamente.</u></p> <p>Va inoltre ricordato che, sulla scia del successo di SIIT, sta sorgendo a Spezia il Distretto delle Tecnologie Marine. Anche in questo caso, in una logica che accantona quella tradizionale di</p>	<p><i>Oltre il distretto “canonico”</i></p> <p><i>Partnership “a ragnatela”</i></p> <p><i>Oltre la subfornitura e oltre i criteri burocratici</i></p>
---	---

1b. Antenne

<p>un <i>cluster</i> caratterizzato in misura prevalente dalla contiguità: tanto nel polo spezzino come in SIIT operano aziende extra provinciali. Inoltre - sulle stesse linee guida - <u>si sta avviando un progetto regionale di Piattaforme Tecnologiche che merita la massima attenzione.</u></p>	<p><i>Effetti imitativi</i></p>
<p>Esperimenti che - ancora una volta - mettono a frutto le potenzialità di alcune Grandi Imprese (Siemens, Ericsson, ABB e ASG Superconduttori; nonché alcune aziende della costellazione Finmeccanica: Elsag, STS e Selex) ma fuori dagli antichi vincoli del vassallaggio passivizzante. Lo ripetiamo: <u>è l'elemento strategico a fare da mastiche.</u></p>	
<p>Mi si chiede <u>quali sono “i nemici” di questo processo</u> che reputo altamente <i>virtuoso</i>, in quanto orienta all'innovazione una parte significativa del nostro sistema d'impresa.</p>	<p><i>I “nemici” del nuovo</i></p>
<p>Io ne vedo almeno tre:</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. La <u>“vecchia politica”</u> che non sa accompagnare costruendo grandi cornici di riferimento ma persegue un controllo soffocante.2. <u>L'Università</u>, quando non collabora ma tende a fagocitare (per ragioni totalmente <i>a prescindere</i> dalle priorità competitive).3. La <u>volubilità dei Grandi Gruppi</u>, che possono scegliere di decentrare e trasferire in qualunque momento.	
<p>Nei primi due casi – a mio giudizio – diventa fondamentale <u>valorizzare l'autonomia imprenditoriale come fattore primario di successo</u> (e le aggregazioni consortili, unite all'affermazione della partnership come modalità del fare impresa, diventano i primi anticorpi contro questi pericoli); nel terzo, la questione passa alle politiche territoriali: solo <u>offrendo abbondanti e accessibili fattori competitivi pregiati alle Grandi Imprese</u> si riuscirà a meglio ancorarle nell'area. Riducendone la “volatilità”.</p>	<p><i>Autonomia d'impresa e politiche di territorio</i></p>
<p>Per quanto riguarda i fabbisogni previsti da parte delle imprese in materia di figure professionali (ossia la creazione di posti di lavoro e di quale tipo), <u>in Confindustria Genova abbiamo condotto tra il 2008 e il 2009 una ricerca dettagliata</u> sul tema. Ricerca poi discussa con Ingegneria e Scienze (<i>ma non con quella di Economia. ndr</i>).</p> <p>Dai Grandi Gruppi abbiamo così ricavato dati molto precisi (seppure influenzati dalla crisi recessiva in atto), da parte della PMI si registrano un minore numero di risposte e con inferiore capacità previsionale. Si è pure estesa la ricerca a settori della Pubblica Amministrazione locale.</p> <p>I dati generali che emergono dalla sovra menzionata ricerca sono i</p>	<p><i>Una ricerca sulla occupabilità</i></p>

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a

Alberto Pozzobon – responsabile Ufficio Studi di Autorità Portuale Savona

31 ottobre 2009
Pierfranco Pellizzetti

1b. Antenne

<p>«Esiste una via ligure all’innovazione d’impresa? Posso rispondere parlando del settore in cui opero professionalmente, <u>la logistica: un comparto trainante per la nostra regione, basta ricordare che il sistema portuale ligure è il primo in Italia</u>, tanto per i volumi delle merci come per il traffico passeggeri.</p>	<p>Potenzialità Logistiche</p>
<p>Nonostante l’attuale crisi congiunturale, questo settore presenta <u>importanti potenzialità</u>, ancora largamente inesprese.</p>	<p>Sistema ligure</p>
<p>Analizzando il panorama delle aziende che operano in tale settore, possiamo dire che molte di esse hanno saputo fare il salto di qualità innovando, tanto in tecnologie come in comunicazione e predisponendosi ad affrontare i mercati internazionali. A fronte di esse – però – permane una quota consistente di aziende ancora prigioniere delle logiche del passato. <u>Se volessimo trovare un rapporto tra imprese evolute e tradizionali, si potrebbe parlare di uno a tre.</u></p>	<p>Imprese evolute 30%</p>
<p>A prescindere da ovvi ritardi culturali, la situazione discende in parte dalla riorganizzazione della portualità nazionale degli anni '90: con la privatizzazione dei terminal, in taluni casi, piccole società -come agenzie marittime o case di spedizione- si sono ritrovate a controllare l’intero ciclo del trasporto (dalla fase portuale a quella terrestre per il servizio logistico completo).</p>	<p>Posizioni di rendita</p>
<p><u>Una trasformazione cui forse alcune aziende non erano pronte.</u> Per cui si sono create nicchie di mercato a garanzia di posizioni di rendita che nulla hanno a che vedere con l’innovazione competitiva.</p>	<p>Innovazione per crolli</p>
<p>Da qui una regola che sembra attagliarsi perfettamente al nostro caso: in Italia spesso <u>non si innova se non a fronte di situazioni estreme: crisi, crolli, catastrofi.</u></p>	<p>Fare sistema</p>
<p>Per questo è importante stimolare le aziende del settore una tendenza a “fare sistema”, per rompere antiche pastoie e costruire soggetti a misura della sfida competitiva. In effetti l’impegno costante di Autorità Portuale Savona è quello di connettere tra loro soggetti imprenditoriali per fare “massa critica” e fare emergere le possibili sinergie, nel rispetto delle regole di mercato.</p>	<p>Cultura della coopetition</p>
<p>Il concetto è che i singoli possono crescere se cresce l’intero sistema economico dove operano.</p>	<p>Formazione: standar più elevati</p>
<p>Certo, L’Ente Regione potrebbe dare una grossa mano a far vincere la</p>	<p></p>

1b. Antenne

<p>cultura della coopetition e sconfiggere le ricorrenti tendenze alle lotte fratricide; canalizzando sforzi collettivi nella competizione con gli altri sistemi territoriali.</p> <p>Per quanto concerne l'evoluzione della domanda di lavoro, come facilmente comprensibile sono proprio le aziende più evolute a porre il problema dell'innalzamento dei livelli formativi necessari. E questo anche ai livelli più bassi.</p> <p>Per fare un esempio che ho sotto gli occhi: un <u>lavoratore del Reefer Terminal (terminal frutta e contenitori di Vado Ligure)</u> deve saper <u>lavorare con dispositivi sofisticati</u>, deve saper usare il PC, deve orientarsi nella "cultura della qualità". E qui <u>parliamo di semplici operatori...</u></p> <p>Un altro aspetto formativo importante è la <u>conoscenza dell'inglese (la lingua internazionale della logistica)</u> a tutti i livelli della filiera, compreso il camionista.</p> <p>Purtroppo buona parte della formazione viene fatta sul lavoro (<i>on the job</i>). E difatti siamo molto in ritardo proprio per quanto riguarda l'apprendimento della lingua inglese».</p>	<p><i>e generalizzati</i></p> <p><i>Scaricatori col PC</i></p> <p><i>Parlare inglese</i></p>
---	--

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a

Claudia Torre – Direttore CDO Liguria

e

Rosario Giuliano — responsabile di Piazza del Lavoro e presidente Lanza del Vasto

9 giugno – 18 giugno 2009
Giorgio Giorgetti, Terry Torre

1b. Antenne

<p>«La realtà alla quale CDO Liguria si rivolge - e che si indirizza a CDO stessa - è prevalentemente costituita da micro e piccole imprese, che cercano, in maniera spesso inconsapevole, nell'ambito associativo e nella logica associativa (di cooperazione) sostegno al loro agire imprenditoriale e rapporti utili a far crescere la propria attività.</p> <p>Si tratta, dal punto di vista descrittivo, di realtà poco strutturate, nelle quali il modesto spazio per assetti strutturati definiti si accompagna ad una improvvisazione organizzativa, non sempre generatrice di opportunità di sviluppo.</p> <p>Questo mondo, come noto, si caratterizza per un approccio all'innovazione assai poco strutturato, poco palesemente perseguito, decisamente più praticato che formalizzato (anche se conseguentemente poco capito e ancor meno interiorizzato e consolidato): la prima conseguenza di questo atteggiamento è che la dimensione dell'innovazione risulta assai poco visibile, ancor meno misurabile e quasi sempre neppure valorizzabile.</p> <p>L'innovazione, in questo contesto, tende a manifestarsi con una marcata impronta all'incrementalità - sia nella dimensione tecnologica, che vale però limitatamente alle imprese che su questo terreno sviluppano il proprio <i>core business</i>, che in quella strategico-organizzativa, decisamente più diffusa. Assai raro è che si possano rilevare forme di innovazione di tipo radicale, consapevolmente stabilite, operativamente perseguite secondo sentieri tracciati e praticati. Prevalgono logiche decisionali più frammentarie, che vedono interagire orientamenti strategici e difficoltà operative – gestite in chiave tattica – che si traducono in avanzamenti discontinui e poco consolidati.</p> <p>In un contesto così configurato, non mancano ovviamente le “eccellenze”: si tratta, in prevalenza, di realtà posizionate in nicchie di mercato che hanno saputo coniugare la tradizione di un mestiere antico con l'innovazione (soprattutto quella tecnologica), In questi casi, la fatica evidenziata è quella di coltivare l'evoluzione di un contenuto professionale a prevalente caratterizzazione implicita e di trasmetterla, innestandola su una base recettiva interessata che favorisca lo sviluppo del business in maniera di fatto innovativa. In questi casi, l'esigenza di continuità (e quindi di coinvolgimento di collaboratori) si scontra con la fatica a farsi carico dall'interno dei processi di trasferimento delle competenze e l'impossibilità a trovare nel sistema formativo le chiavi appropriate di ingresso.</p> <p>La questione si ricollega in maniera diretta con quella della struttura del</p>	<p><i>Imprese Piccole piccole</i></p> <p><i>Innovazione incrementale</i></p> <p><i>Formazione per condivisione</i></p>
---	--

1b. Antenne

<p>sistema formativo – alla cui logica si collegano le iniziative di finanziamento promosse dall’Ente Pubblico – altamente formalizzato, capillarmente articolato e, sempre più spesso, non adatto alle emergenze che le imprese manifestano: esemplare è il caso delle codifiche ISTAT per quanto riguarda le professioni che, nella sua capillarità, non riesce a cogliere i profili professionali verso i quali le imprese si stanno indirizzando nel loro tentativo di cogliere (anticipare, se riuscisse loro) gli orientamenti del mercato.</p> <p>Le reali esigenze delle imprese faticano ad essere interpretate in logiche che – a maglie piuttosto strette e con un dettaglio descrittivo elevato – si propongono di offrire il quadro completo. “Quello che stiamo cercando di costruire non c’è”.</p> <p>L’impostazione del sistema è fondata sul passato e sull’ordinata ricostruzione delle caratteristiche professionalmente qualificanti (elencate con precisione per ogni figura) che nel passato hanno consentito di gestire capillarmente la formazione dei contenuti qualificanti della figura stessa. Manca – forse per</p> <p>Si pongono, in questa prospettiva, alcune domande, tutt’altro che banali e facilmente soddisfacenti.</p> <p>Quanto alcune professioni sono formabili, nel senso classico del termine? E quanto sono formabili dai formatori? E, se le risposte sono – come pare segnalare l’esperienza di molti interlocutori - quanto meno posizionate su marcata cautela, che fare?</p> <p>Sulla sfondo delle questioni di ampio respiro, si può tentare di individuare i nodi di emergenza rilevabili alla luce dei contatti della rete che si intesse attorno a CDO ed a Piazza del Lavoro.</p> <p>Si segnalano i seguenti.</p> <p>Innanzitutto, può essere considerato dal punto di vista professionale anche l’imprenditore. Quale rapporto c’è tra una sorta di vocazione innata e la capacità di fare il mestiere che gestire un’impresa comporta? Ovviamente , l’imprenditore conosce, padroneggia le componenti della propria idea imprenditoriale, ma spesso non “sa fare” il commerciale e, o non è in grado di sostenere economicamente un collaboratore che presidia questo ambito o, ancor più, non ne coglie la indispensabilità nel rapporto con il mercato. Come fare a sviluppare i contenuti professionali di questa professione?</p> <p>Un secondo nodo è rappresentato dalle figure di <i>front office</i>, universo assai variegato, del quale si possono porre in evidenza in modo particolare le crescenti esigenze di capacità relazionali, innestate sia sulla specificità tecnica del caso sia con approccio trasversale alla dimensione</p>	<p><i>Troppa frammentazione nelle classificazioni</i></p> <p><i>Le domande chiave</i></p> <p><i>Chi forma l'imprenditore?</i></p> <p><i>Il front office</i></p>
--	---

1b. Antenne

<p>comunicativa.</p> <p>Altro fronte in movimento è quello delle libere professioni. Anche queste sottoposte a pressioni di cambiamento notevoli: l'impatto del <i>core</i> del loro mestiere con la tecnologia e con un modo di porsi sul mercato come <i>global service provider</i> (da cui la logica della fornitura integrata di servizi) introduce innovazioni di comportamento e di avvicinamento al mercato notevoli, delle quali solitamente ci si preoccupa poco.</p> <p>In questo quadro complesso, si possono, quindi, segnalare alcuni elementi di trasversalità:</p> <ul style="list-style-type: none">• la tecnologia, nella sua dimensione pervasiva ed anche invasiva, che costringe ad una costante rincorsa da parte di tutti;• l'orientamento alla qualità, che – variamente definibile a seconda del settore – costituisce sempre più contenuto indispensabile di presenza sul mercato;• l'orientamento al mercato, che cambia il modo di porsi davanti al proprio business, sia nelle abituali modalità con le quali lo si definisce sia nella dinamica che ne segue l'evoluzione;• l'enfasi sulla relazionalità, come componente qualificante di qualsiasi ambito professionale. <p>Sicuramente si può evidenziare una “carenza di cultura dell'organizzazione”, nella quale l'elemento maggiormente rilevanti ai fini della questione esaminata è dato dal percepire la dinamica organizzativa come strettamente e costituzionalmente connessa con la dimensione professionale dei collaboratori ed il trasferimento di questa all'organizzazione in quanto tale.</p> <p>A questa mancanza si associa l'esigenza di ridefinire e rivalorizzare la “cultura della professionalità”, nella quale il contenuto professionale che si evolve -</p> <ul style="list-style-type: none">• da un lato, per effetto dell'impoverimento/cambiamento derivante dalla sostituzione della tecnologia al lavoro della persona• dall'altro, per effetto della pressione mossa dalla richiesta di interazione con la tecnologia e dall'uso della stessa spostato verso una maggiore relazionalità della stessa <p>- richiede un ripensamento delle categorie di base sulle quali innestare i percorsi professionalizzanti: cosa connota realmente la professionalità? E cosa ne garantisce il consolidamento?.</p> <p>Nello specifico, due paiono essere le emergenze più delicate con le quali</p>	<p><i>Le professioni liberali</i></p> <p><i>Elementi trasversali</i></p> <p><i>Cultura dell'organizzazione</i></p> <p><i>Cultura della professionalità</i></p>
--	--

1b. Antenne

<p>confrontarsi in un ridisegno degli itinerari di comprensione e nelle prassi sviluppo delle professioni nuove od in divenire:</p> <ul style="list-style-type: none">• l'ambito delle professioni socio-sanitarie, carenti sia sul versante quantitativo (rispetto alle richieste del mercato il gap è ampio) sia ancor più su quello qualitativo; su questo aspetto convergono dimensioni tecniche e tecnologiche• l'ambito dei formatori, vale a dire dei professionisti della formazione, i primi ad essere coinvolti dal cambiamento in atto ed ancora i primi a manifestare una inadeguatezza sia sul fronte culturale – la loro predisposizione ad essere soggetti che trasferiscono prima ancora che conoscenze metodi - sia su quello della metodologia e della strumentazione tecnica per fare formazione e ancor più valutazione <p>Tutto questo conduce ad un possibile ripensamento della logica, da una di tipo classificatorio ed anticipatore, ad una maggiormente flessibile ed adattiva, che ruoti attorno ai fondamenti di poche famiglie professionali incrociate con alcune macro aree di tipo orizzontale, che superino la logica settoriale dominante».</p>	<p><i>Un ambito specifico</i></p> <p><i>La formazione dei formatori</i></p> <p><i>Famiglie professionali</i></p>
---	--

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a Paola Repetto – CGIL Settore Scuola

2 luglio 2009
Angelo Gasparre

<p>«Per quanto riguarda il tema dell'innovazione trainata dall'ICT, va rilevato come <u>le tecnologie comunicative non siano definibili in termini di settore</u>. Visto che qui non si tratta solo di progettazioni e produzioni specifiche, ma di utilizzazioni che investono i campi più disparati. Dal negozietto al mega complesso industriale.</p>	<p><i>Pervasività dell'ICT</i></p>
<p>Resta – comunque - il fatto che tali tecnologie segnano le frontiere del cambiamento e pongono <u>il problema inevitabile della loro metabolizzazione attraverso adeguati percorsi formativi</u>. Visto che rappresentano i nuovi linguaggi del nostro tempo (ad alta potenzialità integrativa generalizzata).</p>	<p><i>I percorsi formativi all'ICT</i></p>
<p>Al riguardo si registra una <u>marcata tendenza alla banalizzazione</u>. Dunque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un approccio astratto alla tematica; • Una prevalenza assegnata agli aspetti ludici, cui non è sottesa la capacità di servirsi di tali strumenti in maniera creativa. 	<p><i>Rischio banalizzazione</i></p>
<p>Ovvia conseguenza è il <u>gap tecnologico</u> che trova le proprie radici nel diffuso "<u>analfabetismo scientifico</u>": apprendere informatica significa lavorare sulle capacità di ragionamento. Per questo si rendono necessarie basi adeguate, che devono essere fornite dalla scuola dell'obbligo (gli strumenti del pensiero ipotetico deduttivo).</p>	<p><i>Analfabetismo scientifico</i></p>
<p>Ne consegue che <u>il livello di competenza con cui vengono usate le tecnologie corrisponde al vero punto di criticità</u>; già a partire dal mondo della scuola e della formazione, dove esse vengono prevalentemente utilizzate al di sotto del loro potenziale. Tanto che sovente si rivelano più un aggravio che non una semplificazione.</p>	<p><i>Utilizzo al di sotto del potenziale</i></p>
<p>Qui si imporrebbe <u>l'esigenza non solo di più diffuse e radicate competenze ma anche di una maggiore flessibilità/adattabilità</u> degli strumenti.</p>	<p><i>Scarsa capacità di progettazione</i></p>
<p>Infatti va detto che, all'interno del sistema scolastico e formativo nazionale, si riscontrano rigidità e scarse capacità di progettazione (vedi il caso di Intranet scarsamente utilizzata per attivare modelli integrativi avanzati).</p>	
<p>Venendo al "<u>caso Liguria</u>", <u>l'enfasi sulle comunicazioni materiali</u>, che deriva anche da una antica tradizione storica interiorizzata, ostacola una piena comprensione della centralità dell'immateriale (la comunicazione che sposta informazioni al posto di persone e cose). Dunque, un caso evidente di resistenze culturali.</p>	<p><i>Tradizione materiale ligure</i></p>

1b. Antenne

<p>Non a caso nel nostro territorio <u>l'investimento in nuove tecnologie non è supportato da un conseguente impegno nel fattore umano</u>. Anche per questo il tessuto produttivo resta fragile e non qualifica il lavoro. L'ennesima declinazione locale dell'ideologia del piccolo è bello, che si sta rivelando un cappio per lo sviluppo».</p>	<p><i>Lavoro poco qualificato</i></p>
---	---------------------------------------

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a David Corsini – Amministratore Delegato di Telerobot Ocem

2 luglio 2009
Pierfranco Pellizzetti

1b. Antenne

<p>«Telerobot Ocem è una azienda molto giovane che impiega già una cinquantina di altrettanto giovani dipendenti.</p> <p><u>Il nostro core business è la progettazione e realizzazione di macchine e dispositivi nei settori della robotica, meccatronica e automazione;</u> partendo da servizi di progettazione altamente personalizzati, prototipazione anche di esemplari unici, per arrivare fino alla fase realizzativa del prodotto.</p> <p>Dunque, una realtà d'impresa che opera <i>taylor made</i> nel settore delle tecnologie avanzate, con una forte vocazione implementativa.</p> <p>Ciò detto, per quanto riguarda il contesto locale, Telerobot Ocem è 'la vedetta di uno stormo che sta iniziando a volare' o – all'opposto – 'una rondine' (che, come dice l'adagio popolare, 'non fa primavera')?</p> <p>In altre parole, <u>sta formandosi un sistema a cluster o restiamo soltanto un caso isolato?</u></p> <p>Dico subito che se per 'cluster' intendiamo aziende <u>robotiche</u> allora il quadro è molto semplice: Telerobot Ocem non riscontra realtà né contigue né – tanto meno - complementari, fatto salve alcune micro aziende di origine universitaria in fase di sviluppo imprenditoriale.</p> <p>Viceversa, se si parla di cluster di aziende dell'alta tecnologia, ci sono diverse iniziative che cercano di creare questo sistema: Il SIIT, il Dixet ed il Polo della Robotica.</p> <p>A titolo personale, posso portare l'esempio del <u>Polo della Robotica</u>, di cui sono presidente, che mette insieme 14 aziende e vede come promotori la Camera di Commercio, l'Università e Confindustria Genova.</p> <p>Nata dal basso, questa aggregazione di piccole imprese <u>è servita a creare una massa critica per operare nel mercato e favorire rapporti interpersonali certamente utili.</u> Sempre grazie al Polo, abbiamo acquisito qualche progetto finanziato dal Parco Tecnologico.</p> <p><u>Certamente il concetto di distretto non è ancora parte della cultura imprenditoriale locale e riuscire a far convivere le esigenze e la cultura della Grande Impresa, con quello della 'piccola' e delle realtà accademiche e di ricerca è compito non semplice e decisamente sfidante.</u> In quest'ottica, è assolutamente necessario smantellare il connotato di subfornitori, retaggio di un ormai obsoleto modo di intere tali rapporti e sostituirlo con quello più fruibile di partner per far sì che co-crescita e messa in comune di strategie competitive diventino realtà e non meri slogan.</p> <p>Altra logica che deve essere condivisa ed accettata da tutto il sistema è</p>	<p><i>Telerobot, azienda taylor made hi-tec</i></p> <p><i>Fenomeno isolato o cluster?</i></p> <p><i>Provare a fare sistema: Polo della Robotica</i></p> <p><i>Grandi Gruppi: subfornitura, non co-crescita</i></p>
--	--

1b. Antenne

<p>che per fare innovazione bisogna <u>fare ricerca, quindi investire e – soprattutto – rischiare.</u></p>	<i>Investire e rischiare</i>
<p>Potrebbe essere il SIIT (Distretto de Sistemi Intelligenti Integrati), con i suoi associati – 12 grandi aziende, 82 <i>PMI</i> riunite in un consorzio, il CNR e l’università di Genova - il soggetto rilevante che promuove l’evoluzione delle logiche aziendali verso forme più evolute di <i>coopetition</i> (competere collaborando)?</p>	<i>Ruolo del SIIT</i>
<p>Potrebbe, e sta cercando di farlo, ma con tante difficoltà. In parte per il retaggio di “vecchia cultura” citato in precedenza ma anche perché il contesto della politica della ricerca regionale e nazionale non favoriscono di certo le cose. Se pensiamo che i progetti di ricerca lanciati dal SIIT hanno avuto un iter burocratico di approvazione durato <u>quasi tre anni</u> ci spieghiamo molte cose ...!</p> <p>Dal punto di vista regionale, a mio personale parere, <u>sembra che manchi la capacità o la volontà di concentrare gli investimenti di ricerca secondo filiere coerenti.</u> Coerenti significa puntare gli sforzi per ottenere risultati fruibili in un futuro che sia di mercato e non di evanescenza.</p>	<i>Ruolo di IIT</i>
<p><u>Neppure, d’altro canto, si può chiedere ad IIT di essere la ‘dinamo’ da cui partono spinte sistemiche,</u> proprio perché il suo mandato (credo già statutariamente) non è quello di gestire rischi di impresa e confrontarsi col mercato come una azienda.</p>	<i>Partire dal robot umanoide?</i>
<p>Si può fare – comunque – <u>sistema partendo da un grande progetto, quale – in particolare – il robot umanoide?</u></p> <p>Anche qui parliamoci chiaro: ad oggi il robot umanoide è solo una punta estremamente avanzata di un progetto di ricerca; una piattaforma su cui lavorare affinché - magari tra 20 anni - ricavarci la badante artificiale o lo spalatore di scorie tossiche. Tuttavia già oggi, <u>da questo lavoro proiettato al futuro, si potrebbero ottenere importanti ricadute,</u> passibili di traduzione pratica in prodotti per il mercato.</p>	<i>Chi gestisce le ricadute?</i>
<p>Qui veniamo al punto davvero cruciale: i tempi.</p> <p><u>Pensare di far coincidere i tempi della ricerca con quelli dell’impresa in certi contesti è un’utopia.</u></p> <p>I tempi e le urgenze delle imprese seguono una logica che non è immediatamente coincidente – ma forse è anche giusto che sia così – quella della comunità scientifica.</p> <p>D’altronde, non sarebbe ricerca che punta lontano quella dettata dai bisogni immediati di mercato come, per contro, una ricerca che si “guardi solo addosso” rischia di essere un bell’esercizio di autoreferenzialità e null’altro.</p> <p>Ecco, fare sistema significa spiegarsi ed armonizzarsi anche in queste</p>	<i>I tempi della ricerca e quelli dell’impresa</i>

<p>“visioni del futuro” che devono complementarsi e non collidere, come purtroppo talvolta accade.</p> <p>Mi viene in mente una sola risposta: <u>la Politica.</u></p> <p><u>Dunque una politica per l’innovazione, ovviamente nazionale e decentrata a livello territoriale.</u></p> <p>Come avviene nel mondo evoluto.</p> <p>Prendiamo ad esempio, fra quelli di cui ho qualche conoscenza diretta, quello che ritengo essere uno dei progetti di ricerca più innovativo e ambizioso attualmente in campo: <u>Il “Progetto ITER”</u> (la realizzazione di un reattore nucleare al plasma ove si produca energia con la fusione nucleare, come fa il sole).</p> <p>Ebbene, questo piano di ricerca da dieci miliardi €- portato avanti da una compagine che vede in campo gli Usa, la Russia, L’Ue, la Cina, l’India, la Corea del Sud e il Giappone - è partito niente meno che negli anni Settanta. Solo ora siamo arrivati alla fase della realizzazione del primo prototipo. Che - guarda caso - si farà in Francia, proprio per la capacità dei nostri cugini di inserirsi da soggetto tecnologicamente significativo nel discorso strategico e mettere in campo un pool di imprese di assoluta eccellenza che ‘fanno sistema’, grazie alla spinta del sistema-Nazione, per la realizzazione di tale prototipo. Le cui ricadute sul tessuto produttivo nazionale francese mi sembrano evidenti. Come è stato nel caso dell’Aereobus europeo.</p> <p>Dunque, una politica per l’hi-tec, complessivamente inteso.</p> <p>È chiaro che <u>tutto ciò chiama in campo anche l’education, la formazione dei ragazzi e delle ragazze che dovranno andare a operare nell’auspicato sistema produttivo genovese e ligure rivolto ai prodotti/processi innovativi.</u></p> <p>Per mia personale esperienza, in aziende tipo Telerobot buona parte della formazione avviene <i>on the job</i>. Però tutto questo richiede <u>giovani con una mentalità correttamente orientata</u>: voglia di continuare ad apprendere, assunzione di responsabilità, lavoro di squadra, e così via.</p> <p>Prima di tutto ‘cultura del saper fare’.</p> <p>Quindi, diventa fondamentale un’istruzione che addestri - come dire? - al <u>corretto rapporto tra mente e mano.</u></p> <p>In altre parole, persone che capiscono ciò che fanno. Perché fare è pensare. E non a caso le più moderne teorie di sociologia del lavoro tornano a valorizzare in chiave hi-tec le antiche abilità artigiane.</p> <p>Del resto, vedo una certa affinità tra quegli artigiani di un tempo e noi di Telerobot; visto che il comune impegno - loro quanto nostro - è la realizzazione di ‘pezzi unici’.</p>	<p><i>La Politica come soggetto sistematizzatore</i></p> <p><i>Il Progetto ITER</i></p> <p><i>L’esempio francese</i></p> <p>Politiche per l’education</p> <p><i>Rapporto mente-mano</i></p>
--	---

1b. Antenne

<p>Per questo osservo con molta preoccupazione il crescente declassamento in Italia, a differenza di Paesi come la Germania e la Svizzera, del percorso scolastico tecnico-professionale.</p> <p>Se posso chiudere con una battuta: <i>è grave che il perito sia oramai diventato una sorta di specie protetta da WWF».</i></p>	<p><i>Istruzione tecnico-professionale</i></p>
---	--

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a Tirreno Bianchi – Console compagnia portuale “Pietro Chiesa”

11 agosto 2009
Pierfranco Pellizzetti

<p>«L'innovazione organizzativa va di pari passo con quella tecnologica. Laddove c'è l'una, si impone - per forza di cose - anche l'altra. Dico questo perché, se il mio osservatorio professionale è il settore in evoluzione della logistica, mi preme <u>sottolineare le sue irrinunciabili interdipendenze con quello secondario-industriale.</u></p> <p>Ma anche lo stretto <u>nesso strategia-struttura.</u> Come ne danno prova evidente imprese che stanno tentando di battere la strada della riqualificazione produttiva in chiave tecnologica (ad esempio la Ferrania, grazie alla <i>joint venture</i> con Samsung) o già la stanno battendo (vedi il caso Bombardier) e sono automaticamente portate a compatibilizzare le proprie strutture alle nuove strategie.</p> <p><u>Per inciso, strategie che innestano nel processo produttivo nuove figure professionali, ma in quantità che non riescono a pareggiare il conto dei posti di lavoro che – così - sono andati perduti.</u></p> <p>Un aspetto sociale di primaria importanza, che imporrebbe la riflessione sul come <u>accompagnare tali strategie di riposizionamento del sistema produttivo locale riducendone i costi per la collettività.</u></p> <p>Venendo al settore logistico, si tende ad apprezzarne le potenzialità in materia di sviluppo organizzativo. Tuttavia bisogna operare subito una precisazione: <u>ci sono due modi di concepirlo.</u></p> <p>Infatti <u>c'è la logistica tradizionale</u>, intesa come trasporto di merce <i>punto e basta</i> (cioè quella che faceva già mio nonno andando in giro per Oneglia con un carretto a raccogliere rottami di ferro); e c'è la cosiddetta <u>logistica di filiera</u>, intesa come un processo di divisione dei ruoli tra produttori, vettori e destinatari intermedi/finali. Potremmo definirla 'sistemica'; dunque, strettamente legata alle potenzialità complessive del bacino territoriale di riferimento.</p> <p>Va subito osservato che il bacino genovese e ligure ha ormai perso importanza dal punto di vista dei volumi prodotti e movimentati.</p> <p>Ma – poi – c'è un aspetto più generale, che riguarda <u>le logiche d'approccio al tema da parte del tessuto d'impresa nazionale</u>, in larga misura composto da entità piccole per non dire 'micro': l'andazzo prevalente è che i produttori comprano e vendono franco fabbrica e <u>l'organizzazione trasportistica è lasciata in balia di una miriade di padroncini</u> (solo a Genova sono migliaia), figli del mito della "imprenditorializzazione di te stesso", che originano l'attuale caos del trasporto su gomma.</p>	<p><i>Interdipendenze tecnologia e organizzazione,</i></p> <p><i>strategia e struttura</i></p> <p><i>Innovazione labour intensive</i></p> <p><i>Logistica tradizionale e di filiera</i></p> <p><i>Andazzo degli approcci micro</i></p>
--	--

1b. Antenne

<p>Del resto, una partita IVA che si è acquistata un camion e un'impresa o solo nell'anticamera dell'autosfruttamento?</p>	<i>Autosfruttamento</i>
<p><u>Una situazione che blocca qualsivoglia innovazione organizzativa e condanna il settore alla minorità. Quella che il <i>Manifesto per la logistica Forum 2010</i> chiama <i>antilogistica</i>: certo, si deve innovare, «altrimenti – scrive il Manifesto – siamo schiavi dei sussidi e dell'antilogistica basata su una miriade di servizi di autotrasporto, italiani e stranieri, mai a pieno carico; sempre claudicanti come imprese e schiavizzati da un sistema produttivo che rifugge dalla completa terziarizzazione dei servizi e dei flussi logistici preferendo il conto proprio».</u></p>	<i>Manifesto Forum 2010</i>
<p>Questa è la situazione. E se non viene profondamente modificata non si potrà cogliere la famosa 'opportunità logistica' come primario agente di modernizzazione.</p>	<i>Una politica nazionale</i>
<p><u>Indubbiamente la questione riguarda la cultura industriale diffusa e prevalente. Ma un intervento legislativo, laddove rivedesse il concetto di 'impresa individuale', potrebbe favorire orientamenti di tipo consortile coerenti con le logiche di filiera.</u></p>	Logiche consortili
<p>Nella dimensione locale le strade da battere sono due: <u>politiche di territorio e orientamento alla partnership.</u></p>	
<p>Entrambe le leve si rivelano molto corte nel 'caso Liguria', come dimostra la scarsa propensione strategica dei vari attori locali.</p>	<i>Orientamento alla partnership</i>
<p><u>Valga per tutte l'esempio della floricultura a Ponente che, alla ricerca del tutto e subito individualistico e senza visione, non ha saputo conquistarsi nicchie competitive né produrre marchi di qualità consortili.</u> Sicché ora quelle colline e quelle serre, in totale condizione di abbandono, si consegnano all'assalto dei <i>villettari</i>.</p>	<i>Il caso floricultura</i>
<p>Lo stesso dicasi per il chiavarese dove, non essendosi create aggregazioni di tipo imprenditoriale localizzato, si sta smarrendo l'antica vocazione industriale. E via seguitando...</p>	
<p>Ma qualcosa di diverso - seppure timidamente - si affaccia anche dalle nostre parti.</p>	
<p>All'estremo opposto dei casi precedenti – infatti - c'è <u>quello del Parco delle Cinque Terre, che è riuscito a superare il tradizionale <i>anarchismo</i> delle aree interessate grazie a un Missione condivisa.</u></p>	
<p>Allo stesso modo osservo con interesse la crescita della capacità attrattiva di territorio nel savonese grazie all'<u>azione 'visionaria' dell'Autorità Portuale di Savona e Vado</u> con il discusso progetto (che personalmente condivido) della piattaforma vadese. Comunque la si voglia considerare, una prospettiva lungimirante. A fronte di un'incapacità di offrire alternative d'area.</p>	<i>I casi Cinque Terre e Vado</i>

1b. Antenne

<p>Ecco – dunque - la ricetta: consenso e visione. Anche se – per ora - nella portualità a Ponente c'è solo la seconda...</p> <p>La stessa operazione va fatta anche per la logistica. Certo, occorrono soldi e idee. Ma senza un approccio in chiave di strategie coalizionali idee e soldi non bastano.</p> <p>A monte ci vuole una politica. <u>Il Soggetto Pubblico - di suo - deve svolgere la funzione di catalizzatore. Come si suole dire, ci dovrà mettere 'il tavolo'; cui andranno a sedersi i vari attori di territorio: associazioni datoriali, Camere di Commercio e così via (ma non gli immobilisti...).</u> Ma qui sorge subito il dubbio: per quanto, ancora, <u>le vecchie logiche della rendita di posizione continueranno a impastoiare la volontà (auspicabilmente condivisa) di innovare?</u></p> <p>Solo se l'innovazione diventa progetto politico di territorio (e ad oggi non lo è) si creeranno spazi per nuove professionalità. Fermo restando che già da oggi si registra la totale <u>assenza in loco di figure con formazione tecnico professionale</u> in numerosi ambiti significativi e operanti. Spia di <u>una cultura d'area che ormai ha rimosso i valori del lavoro.</u></p> <p>Tanto per fare un esempio, noi della compagnia lavoratori del porto di Genova 'Pietro Chiesa' non troviamo più validi riparatori di motori diesel o esperti di oleodinamica. E non è questione di soldi. È questione che i <u>ragazzi di un tempo affrontavano percorsi formativi nelle scuole di mestiere tipo Calcinara o studiavano in Istituti Tecnico Professionali come la Odera di Sestri.</u> <u>Ora scelgono la strada dei Licei.</u> Che – secondo loro e le loro famiglie – garantirebbero <i>status</i> sociale. Quando – invece – l'odierno percorso formativo liceale non prepara né alla vita e – tantomeno – al lavoro. Semmai si rivela una pura e semplice area di parcheggio.</p> <p>In questi giorni ho letto l'auto-elogio del DAMS a magnificare i suoi corsi che preparano a diventare esperti in cineforum e organizzatori di eventi musicali. Ossia, <i>"l'avviamento alla disoccupazione"</i>. Possibile non ci sia nessuno che rivaluti <u>l'importanza della 'seconda via', quella tecnico-professionale; che non è una seconda scelta</u> ma la strada maestra per accedere con un ricco bagaglio di 'capacitazioni' al livello universitario in paesi come la Germania e la Svizzera.</p> <p>Concludo: <u>il dibattito sulle nuove figure professionali indotte dai processi innovativi non deve dimenticare l'atmosfera</u> in cui questi processi sono (e</p>	<p><i>Consenso e visione</i></p> <p><i>Il Soggetto Pubblico come catalizzatore</i></p> <p><i>Un progetto politico</i></p> <p><i>I valori perduti del lavoro</i></p> <p><i>Formazione professionale o status sociale?</i></p> <p><i>Area di parcheggio</i></p> <p><i>La seconda via non è seconda scelta</i></p>
---	---

1b. Antenne

<p><u>saranno) immersi.</u></p> <p>Senza <u>un reale orientamento produttivistico</u> non si fa innovazione reale e la formazione di nuove figure professionali si riduce esclusivamente a una semplice operazione di facciata.</p> <p>Punto e basta».</p>	<p><i>Atmosfera industriale</i></p>
--	---

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a Luca Borzani – presidente Fondazione Palazzo Ducale

8 Settembre 2009
Pierfranco Pellizzetti

1b. Antenne

<p>«La mia percezione – per quanto riguarda il tema proposto della ‘via genovese e ligure all’innovazione’ – è che questa risulti <u>bloccata dagli effetti della crisi economica</u>. Crisi che ha largamente ridimensionato molti di quei segmenti dell’economia locale su cui si era pensato di puntare per la riqualificazione del tessuto produttivo ed economico in genere. Ci sono problemi di mercato ma il diffuso conservatorismo della città appare con una nuova variante quella del “minor rischio” e del “consolidato”. Mi pare che esista <u>un blocco materiale su cui hanno largamente influito blocchi mentali preesistenti</u>.</p>	<p><i>Le crisi ci ha bloccati</i></p>
<p>Cercherò di spiegarmi, partendo dal settore in cui mi trovo ad operare: l’attività culturale e le sue implicazioni in termini di attrattività territoriale.</p>	<p><i>Le dinamiche del comparto turistico e culturale</i></p>
<p>Un comparto – questo, turistico-culturale – che continua a mantenersi rilevante per la nostra economia e che ha attraversato una trasformazione positiva: in effetti, se prima era l’Acquario l’unica motivazione che attirava visitatori, ora le ragioni per scegliere Genova si sono decisamente arricchite. Tanto che ormai riusciamo a intercettare una certa quantità di flussi del cosiddetto ‘turismo culturale’. Le ragioni sono diverse ma in gran parte collegabili al processo di riqualificazione urbana dell’ultimo ventennio, al riconoscimento di “patrimonio dell’umanità” Unesco, alla riscoperta del centro antico. Palazzi, musei, eventi culturali non sono più solo l’appendice di una città portuale-industriale ma lentamente stanno ridisegnando l’immagine di Genova. Mi sembra un dato confortante che il capoluogo ligure abbia confermato una buona presenza di turisti mentre il settore crollava in altri contesti italiani. Ovviamente “conferma” e “crollo” sono da misurare in numeri assoluti e non in percentuale. E in numeri assoluti siamo ancora molto distanti dalle grandi città d’arte. D’altro canto, proprio questa crescita mostra le nostre carenze più forti. <u>Perché la nostra offerta è il risultato di un lavoro sull’hardware, nella quasi assenza di un contestuale lavoro sul software.</u></p>	<p><i>Hardware senza software</i></p> <p><i>La politica della accoglienza latita</i></p> <p><i>Solo passaparola</i></p>
<p>Chiarisco: il punto critico di questa crescita è <u>l’assenza di innovazione, tradotta in una coerente politica strategica dell’accoglienza</u>. E tali non possono certo essere definite le – pur lodevoli – iniziative come – ad esempio – la nascita di una attiva e dinamica rete di bed&breakfast. A Genova il rapporto qualità prezzo- dalla ristorazione all’ospitalità- non gioca a favore del turista. Anzi. Una famiglia media italiana non ha le risorse per permettersi due giorni a Genova. Eppure è il passaggio dalla visita di una giornata alla visita di due o più giorni che può garantire quel ritorno economico diretto e indiretto che si vorrebbe perseguire. O si</p>	<p><i>Ritardo culturale</i></p> <p><i>“Peso” dell’economia creativa</i></p>

1b. Antenne

<p>dichiara di perseguire.</p> <p>Sicché il vero nodo resta, continua a non essere sciolto: come creare le condizioni per convincere il turismo di passaggio a sostare più a lungo, trasformando l'intercettamento in permanenza?</p> <p>Di fatto ci si è limitati a incassare i benefici del <i>medium</i> più forte (ancora una volta spontaneo) che ha lavorato a nostro favore: 'il passaparola'.</p> <p>Mi chiedo: se non ci fosse stata la crisi, sarebbe stato diverso ?</p> <p>Qui veniamo all'altro aspetto cui facevo cenno: <u>un grave ritardo culturale che impedisce di leggere la cultura e il turismo come soggetti/comparti effettivamente produttivi.</u></p> <p>Questo vale un po' per tutti i settori che vanno a comporre la cosiddetta 'economia creativa'. Nonostante che – oggi – in Europa questo conglomerato di attività occupi un numero di addetti superiore dell'intero settore automobilistico e con un fatturato che è circa il doppio. In Italia, l'intera filiera dei servizi culturali rappresenta circa il 2% del PIL. Larga parte degli operatori è ormai composta da soggetti che investono sul loro capitale intellettuale.</p> <p>Davanti a un fenomeno di queste dimensioni e rilevanza, sia dal pubblico che dal privato vince lo <u>schema (a partire dal governo) 'finanziare/tagliare'</u>. <u>L'idea che sia un investimento a cui corrisponde l'introduzione di parametri e/o indicatori di risultato, che si debba privilegiare le efficienze di gestione e di misurare costi/benefici rispetto ad altri contesti territoriali non ha larga circolazione</u>. Questo tra l'altro impedisce una reale scala di priorità e un effettivo indirizzo delle attività. Non è certo un caso se - in un momento di crisi - vada prevalendo la logica dei tagli.</p> <p>Il problema principale di questo <u>comparto, sia a livello nazionale che locale, e che come succede in tutto il mondo è dipendente da risorse pubbliche, è quello di non essere neppure riconosciuto come tale.</u> E se si valutano i costi diretti dell'investimento pubblico non c'è ancora specifica attenzione al rendimento indiretto, economico, sociale, educativo che è proprio dei servizi culturali.</p> <p>Anche nell'ambito della formazione – e penso ai sempre più numerosi master- dove si dovrebbero dare strumenti agli operatori di domani: il paradigma imperante è quello di un sistema concepito inevitabilmente secondo i parametri del soggetto pubblico, con tutti i vizi e le derive che ne derivano. L' <u>autoimprenditorialità neppure viene sfiorata.</u></p> <p>Se posso fare una digressione di tipo antropologico, <u>credo che il vizio stia in un dato quasi anagrafico: tanto i singoli attori politici come sociali ed economici - qui da noi – non provengono da esperienze professionali</u></p>	<p><i>Assistenza vs. mercato</i></p> <p><i>Campare, senza diventare soggetto competitivo</i></p> <p><i>Manca il catalizzatore</i></p> <p><i>Auto imprenditorialità</i></p> <p><i>Turismo-impresa</i></p> <p><i>Non si investe sul futuro</i></p>
--	--

1b. Antenne

<p><u>proprie della postmodernità e per lo più prevale la mentalità del ‘tirare fino all’ultimo’ anche se è chiaro che il modello non da prospettive per il futuro invece di cambiare, innovare.</u></p> <p>Se dovessi trarne una valutazione di tipo generale, direi che il vero cortocircuito che blocca l’individuazione di ‘una via locale allo sviluppo’ sta molto ancora nell’approccio.</p> <p>Ossia, la <u>definizione di una strategia industriale declinata nel postindustriale».</u></p>	<p><i>Strategia industriale per il postindustriale</i></p>
---	--

DITEA

PROGETTO ANTENNE – IL LAVORO CHE CAMBIA

Intervista a Gennaro Schettino – Preside Ipsia Odero

14 settembre 2009
Pierfranco Pellizzetti

1b. Antenne

<p>«In istituti scolastici come il nostro si è impegnati a insegnare agli allievi – come dire? – ‘a <u>pensare con le mani</u>’. In altre parole, declinare la manualità nelle nuove domande che maturano in un lavoro che cambia. Per questo ritengo che ‘l’Odero’ sia un <u>termometro abbastanza preciso delle tendenze prevalenti</u>. Anche perché abbiamo istituito una funzione dedicata all’accompagnamento degli allievi, non solo per quanto riguarda il rapporto formativo scuola-impresa attraverso l’organizzazione di stage in azienda, ma anche curandone il successivo collocamento (per inciso, l’85 per cento dei nostri alunni viene occupato).</p>	<p><i>Pensare con le mani</i></p> <p><i>Rapporto scuola-impresa</i></p>
<p>Qual è l’indicazione che ne ricaviamo? Presto detto: noi <u>formiamo meccanici, elettrotecnici ed elettronici</u>. <u>I primi non incontrano la minima difficoltà ad essere immediatamente assunti</u> (e questo – credo – sarebbe ancora più evidente se formassimo anche tornitori: ci sarebbe la fila di piccole aziende artigiane a richiederceli). Per gli elettrotecnici il problema è quasi inesistente. Mentre <u>le difficoltà sorgono per gli elettronici</u>. Data la fatica con cui vengono avviati al lavoro, non di rado in campi che non sarebbero neppure i loro.</p>	<p><i>Elettronici: difficile collocabilità</i></p>
<p>Questo è il punto: <u>la domanda che emerge dal tessuto produttivo si indirizza prevalentemente verso le figure più tradizionali</u>, nonostante le ricorrenti asserzioni che parlano di un territorio fortemente orientato all’hi-tech e – comunque – a specializzazioni di tipo innovativo. Sicché, le ‘specializzazioni più <i>spinte</i>’ incontrano crescenti difficoltà a essere valorizzate.</p>	
<p>Quasi a segnalare che qui <u>non si è ancora superata l’antica configurazione del modello industriale centrato sull’indotto delle Partecipazioni Statali</u>. Nonostante siano intervenute profonde mutazioni, nel corso delle quali è <u>andato contraendosi il tessuto operaio</u>.</p>	<p><i>Ancora al vecchio indotto PpSs?</i></p>
<p>Perché tutto questo? Non vorrei rispondere ricorrendo a stereotipi, il fatto è che <u>la cultura del luogo è certamente pragmatica quanto poco orientata all’innovazione</u>.</p>	<p><i>Pragmatismo senza innovazione</i></p>
<p>Ciò che – comunque – si registra è una <u>diffusa incertezza sul futuro</u>. Ed è anche per questo che le famiglie, negli indirizzi dei percorsi scolastici dei propri figli, operano scelte sempre più slegate da una possibile <u>occupabilità</u> a breve termine. Mi riferisco a quel fenomeno che giudico una vera tragedia: <u>i Licei scoppiano per i troppi allievi e gli Istituti Professionali vanno in</u></p>	<p><i>I Licei scoppiano</i></p>

