

I QUADERNI della



**Camera di Commercio
Industria Artigianato Agricoltura
di Macerata**

Convegno

Le previsioni occupazionali e i fabbisogni professionali per il 2002

Progetto Excelsior – Principali risultati per la provincia di Macerata

Macerata, 8 novembre 2002

Interventi di:

Giuliano Bianchi

Presidente della Camera di Commercio I.A.A. di Macerata

Enzo Rullani

Professore Ordinario di Strategia per l'Impresa,
Università "Ca' Foscari" di Venezia

Claudio Gagliardi

Responsabile Progetto Excelsior Unioncamere

Sauro Pigliapoco

Presidente della Provincia di Macerata

Domenico Benigni

Presidente della Sezione Conciaria e Pelletterie
di Confindustria Macerata

INDICE

1. Saluto del Presidente della Camera di Commercio I.A.A. di Macerata <i>Giuliano Bianchi</i>	5
2. Come cambia il lavoro nell'economia <i>post-fordista</i> <i>di Enzo Rullani</i> <i>Professore Ordinario di Strategia per l'Impresa, Università "Ca' Foscari" di Venezia</i>	9
3. Analisi dei risultati provinciali dell'indagine <i>Excelsior</i> <i>di Claudio Gagliardi</i> <i>Responsabile Progetto Excelsior Unioncamere</i>	29
4. Intervento del Presidente della Provincia di Macerata <i>Sauro Pigliapoco</i>	37
5. Intervento nella Tavola Rotonda <i>di Domenico Benigni</i> <i>Presidente della Sezione Conciaria e Pelletterie di Confindustria Macerata</i>	43

**Saluto del Presidente della
Camera di Commercio I.A.A. di Macerata**

Giuliano Bianchi

Il *Progetto Excelsior* è un'indagine svolta sull'intero territorio nazionale da *Unioncamere*, in collaborazione con le singole Camere di Commercio che eseguono le rilevazioni a livello provinciale, con il patrocinio della *Comunità Europea* e del *Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*.

I dati sono richiesti direttamente alle imprese che indicano, in base a precisi schemi di rilevazione, le loro esigenze occupazionali ed i profili richiesti.

È proprio il diretto coinvolgimento degli imprenditori il punto di forza di questa ricerca che non è né campionaria, perché vengono chiamate pressoché tutte le imprese, né teorica, in quanto sono gli stessi imprenditori ad indicare il fabbisogno di risorse umane, le qualifiche professionali necessarie e i tempi di assunzione.

I risultati dell'indagine svolta in provincia di Macerata rappresentano, per le politiche formative e per le politiche scolastiche, un momento utile di riflessione, offrendo un monitoraggio costante su un fenomeno in continua evoluzione qual è il mercato del lavoro, che costituisce un nodo cruciale per ogni territorio e per ogni economia.

I fenomeni economici si sono enormemente velocizzati, la globalizzazione dell'economia rimette quotidianamente in discussione la divisione internazionale del lavoro. Un esempio per tutti: con l'*allargamento ad est* dell'Europa, entreranno 100 milioni di nuovi cittadini europei, i quali sono, da

una parte, una grande opportunità perché costituiranno un mercato destinato a crescere anche nei consumi, ma, nello stesso tempo, sono persone che vivono con livelli di reddito e con costi del lavoro estremamente più bassi rispetto ai nostri.

Di tutto questo, il mondo della formazione, gli enti pubblici e le imprese devono essere comunque sempre coscienti ed informati, affinché la reazione e la risposta a questi cambiamenti possano essere positive e veloci.

L'obiettivo che la Camera di Commercio si è posta, attraverso il *Progetto Excelsior*, è l'incontro fra scuola ed impresa, mondo della formazione e mondo del lavoro, per ragionare insieme e per fare anche proposte di collaborazione, dirigendo le nostre azioni verso progetti condivisi e di più forte impatto, tali da incidere con particolare efficacia sul tessuto economico e sociale della nostra provincia.

**Come cambia il lavoro
nell'economia *post-fordista***

di Enzo Rullani

Professore Ordinario di Strategia per l'Impresa,
Università "Ca' Foscari" di Venezia

Domanda e offerta di lavoro: essere aperti al nuovo, nessuno ha la verità in tasca

Ringrazio innanzitutto di avermi invitato a discutere e confrontare alcune idee relative al rapporto tra scuola, lavoro e produzione. Un rapporto che oggi è lo snodo attraverso cui passa la costruzione di un nuovo modo di intendere la modernità e di un nuovo modo di competere nel mondo.

Questo è un momento difficile, c'è una congiuntura negativa che interessa non solo i settori tradizionali, ma anche quelli nuovi che dovrebbero avere un ruolo trainante nella crescita e nel cambiamento del sistema economico, sia a livello nazionale che locale. E questo oscuramento dell'orizzonte di lungo periodo pesa quando si deve rispondere alla domanda — che sta dietro a un'indagine come quella dell'*Excelsior* — sul rapporto tra il tipo di lavoro che viene richiesto e le aspettative di chi cerca lavoro.

Analizzare il fabbisogno occupazionale delle imprese è molto importante, ma è altrettanto essenziale che le imprese tengano conto delle capacità, aspirazioni e risorse dei lavoratori o dei giovani che entrano nel mercato del lavoro. Il mercato del lavoro è un fenomeno in continua evoluzione e crescita qualitativa: se è vero che i lavoratori devono adeguarsi alle nuove esigenze delle

imprese, è anche vero che queste non possono considerare il loro punto di vista al riguardo un dato a cui il resto del mondo deve adeguarsi passivamente. Ma, è vero semmai il contrario: un atteggiamento saggio dovrebbe indurre l'impresa ad allineare il proprio modo di produrre e il proprio sistema organizzativo alle capacità, disponibilità, aspirazioni delle persone che vuole coinvolgere nel suo *business*, e che hanno bisogno di svolgere la loro attività in un ambiente non troppo lontano dalle loro aspirazioni e motivazioni.

È una verità che è sempre stata riconosciuta da tutto il filone ispirato alle "risorse umane". Ma che oggi è particolarmente vera se si pensa che le imprese, al contrario di quanto si poteva dire qualche anno fa, non hanno più una elevata capacità di prevedere e condizionare il futuro; e dal momento che i lavoratori devono sviluppare nuove professionalità facendo investimenti e assumendo rischi in proprio. Se a questo si aggiunge il fatto che i successi conseguiti in passato dal modello italiano della piccola impresa e dei distretti industriali non sono una risposta che, di per sé, garantisce per il futuro, perchè molte cose vanno cambiate, ne discende la necessità di ricercare nuovi equilibri, in cui sia l'offerta che la domanda di lavoro hanno qualcosa da imparare e molto da sperimentare.

Il modello di sviluppo precedente ha consumato le sue premesse

Il confronto tra domanda e offerta di lavoro avviene attualmente in un momento di crisi del modello di crescita finora adottato.

Il precedente sviluppo dell'economia nazionale ed, in particolare, quella di province come Macerata si basava su riserve di lavoro, di spazi, di ambiente e su una cultura che oggi non ci sono più, o che — laddove resistono — si stanno “consumando” rapidamente.

C'era, innanzitutto, una grande riserva di lavoratori provenienti dall'agricoltura o da professioni terziarie tradizionali: lavoro a bassa produttività e a basso reddito, che poteva alimentare la crescita della manifattura. Il proliferare delle idee imitative nelle piccole imprese manifatturiere e nei distretti industriali si appoggiava su questa larga disponibilità di lavoro e sui guadagni di produttività ottenibili — senza grandi investimenti in ricerca e innovazione — spostando quote consistenti di popolazione da attività tradizionali a attività industriali, meccanizzate e dunque a maggiore produttività. C'erano spazi e ambiente ancora poco congestionati, che consentivano alle nuove iniziative di crescere in numero e in scala senza incontrare limiti territoriali impellenti, anche se in questo modo si accresceva, anno per anno, la congestione di un territorio destinato, prima o poi, a saturarsi. C'era, infine, la memoria della precedente povertà, e

dunque una diffusa voglia di darsi da fare e di affermarsi, col consenso di tutti, per affrancarsi dalla spirale del sottosviluppo.

Le nuove idee avevano dunque un terreno di cultura ricco di risorse a basso costo da “mettere a lavoro”, e una cultura attenta a recepirle, riducendo al minimo gli ostacoli pubblici e privati alla crescita economica del territorio.

Il meccanismo ha funzionato, l'economia è cresciuta, è cresciuta l'occupazione e aumentato il reddito. Ma, in forza di questo stesso successo, il meccanismo dello sviluppo ha *consumato le sue premesse*. Non ci sono più le riserve di lavoro, spazi e ambiente, perchè si sono esaurite, avendo il sistema, in molte aree, raggiunto il punto massimo di congestione e uso degli spazi disponibili. Il lavoro comincia ad essere scarso un po' dovunque, non solo per effetto della crescita della domanda — che c'è stata — ma anche perchè comincia ad incidere il calo demografico. Di conseguenza, è diminuita, al margine, l'offerta di lavoro. Ma, contemporaneamente, si è anche esaurito lo spazio per gli insediamenti imprenditoriali ed è aumentata la sensibilità per la salvaguardia dell'ambiente. Infine, come conseguenza di tutto questo rivolgimento, non si può più contare sull'automatica condivisione culturale e politica sui fini e sulle ragioni della crescita economica del territorio.

Un nuovo ciclo di sviluppo deve quindi partire da basi radicalmente diverse da quelle precedenti.

Un problema quantitativo.....

Il problema maggiore da risolvere è quello della scarsità di forza lavoro, come risulta anche dall'indagine *Excelsior*. Bisogna prendere atto che l'esaurimento dell'offerta di lavoro non è un fenomeno congiunturale, ma strutturale in quanto dovuto al fenomeno del progressivo calo demografico che si registra in Italia.

Si è calcolato, nel Nordest (ma in provincia di Macerata la situazione non è poi così diversa) che nei prossimi venti anni la forza lavoro compresa tra i 25 e i 40 anni — ossia la forza lavoro che costituisce il *core* dell'occupazione moderna — diminuirà del 40%. Un'enormità, assai difficile da compensare. E che cambierà completamente la geografia del mercato del lavoro. Nel duplice senso che il lavoro mancherà, costringendo le imprese a cercarselo con una *concorrenza sul mercato del lavoro* non dissimile da quella che oggi le oppone sul mercato dei prodotti. E che ci saranno molte più occasioni di cambiare lavoro per i lavoratori, cosicchè il loro orientamento motivazionale si concentrerà sempre più sulla carriera lavorativa complessiva, realizzata cambiando molte volte posto di lavoro, piuttosto che sul singolo posto di lavoro.

..... ma anche qualitativo

Inoltre bisogna tener conto di un *mis-matching qualitativo*, che si aggiungerà a quello quantitativo indotto dal calo demografico. Le nuove generazioni che entrano nel mondo del lavoro non si preoccupano soltanto della retribuzione, ma soprattutto della *qualità del lavoro*: si lavora volentieri in un posto di lavoro se è redditizio e prestigioso, ma soprattutto se corrisponde alle proprie inclinazioni, passioni, aspirazioni.

In un sistema di grandi imprese l'aspirazione verso una carriera professionale che porta a responsabilità, redditi, qualità lavorative crescenti si può fare — se l'impresa si organizza a questo scopo — all'interno, “scalando” la piramide organizzativa verso il vertice o facendo crescere — dimensionalmente e anche professionalmente — funzioni e reparti dell'azienda che risultano più vicini alle competenze e aspirazioni dei lavoratori più intraprendenti e attivi.

Ma, in un sistema di piccola impresa, questo non è possibile. Man mano che i lavoratori assumono la prospettiva della carriera professionale e consolidano le proprie aspirazioni, raggiungono ben presto il tetto di quanto si può fare entro le aziende di cui sono dipendenti. Per andare oltre, bisogna o mettersi in proprio, o cambiare azienda o entrare — come consulente, lavoratore autonomo o manager — nel mondo dei servizi all'impresa.

In che misura le imprese sono preparate a competere su un mercato del lavoro di questo genere? Un mercato in cui le persone passano da un posto all'altro, da un'impresa all'altra, rendendo dunque provvisorio — e dunque precario — il rapporto di lavoro con l'impresa in cui sono (provvisoriamente) allocati in ogni momento della loro vita professionale? Il problema è enorme e non siamo, in generale, molto pronti ad affrontarlo.

Il rapporto dei giovani con il mondo del lavoro è attualmente diverso da quello delle generazioni precedenti in quanto non proviene da una cultura condizionata dalla povertà, ma da un certo benessere e chiedono quindi un tipo di occupazione che risponda ad esigenze qualitative oltre che di retribuzione. L'impresa, invece, specialmente in province come Macerata, è nata dalle generazioni precedenti ed è strutturata quindi a rispondere alle esigenze lavorative di quella cultura. Si crea, dunque, un disallineamento tra il tipo di offerta di lavoro presente sul mercato e il tipo di lavoro ancora richiesto dal mondo imprenditoriale locale.

Che fare?

La carenza di forze lavoro è, quindi, duplice, quantitativa e qualitativa e le soluzioni possono essere diverse.

L'intervento sulla causa primaria di tutto questo, ossia sulla caduta della natalità, è

naturalmente la prima opzione da considerare. La riduzione del tasso di natalità ha cause sociali e culturali che non possono essere rimosse facilmente: un figlio è oggi un investimento affettivo ed economico così importante, per una famiglia, che esistono raramente le risorse di tempo, di affetto, e di denaro richieste per moltiplicarne il numero come una volta.

Tuttavia, spesso la natalità è compressa da difficoltà oggettive che inducono le giovani coppie a rimandare la convivenza, il matrimonio e la scelta di avere un figlio perchè non hanno una casa propria (vivono con i genitori), non hanno un lavoro sicuro o non ci sono servizi e provvidenze adeguate per le famiglie con figli piccoli. Tutto questo è rimediabile: si può mettere al primo posto dell'agenda politica e farne un investimento che interessa prima di tutto la politica economica e industriale (non solo l'assistenza). Ma ci vorrà tempo e lungimiranza per cambiare qualcosa in questo campo.

A fronte di un calo demografico che nel medio periodo è quasi una certezza, si può cercare di compensare la situazione con una batteria articolata di misure.

Prima di tutto. È possibile recuperare qualche punto percentuale sulla quota di occupazione che caratterizza, in Italia, il lavoro femminile, che è ancora sotto i valori registrati in altri paesi europei. La trasformazione della società deve avvenire anche nel senso di programmare servizi sociali che

consentano un sempre più ampio inserimento delle donne nel mondo del lavoro.

L'altra riserva di lavoro a cui si può ancora un po' attingere sono gli anziani, che escono dal mondo del lavoro troppo presto rispetto alle potenzialità lavorative. E che non possono, con le normative attuali, svolgere altre attività, se non perdendo parte della pensione o lavorando in nero. Ma volendo, in una società evoluta, esistono molti lavori in cui l'esperienza di un anziano potrebbe essere utile, purchè non vincolata ad un orario prestabilito o troppo pesante, e compatibile con il ritmo di vita e i condizionamenti tipici dell'età. Se si creassero le condizioni adatte al prolungamento della vita lavorativa, trovando occupazioni adatte alle persone di terza età, sarebbe possibile aumentare il numero delle persone utili e anche non escludere d'autorità molte persone da attività e funzioni che possono continuare a svolgere, sia pure a ritmo ridotto.

Un'altra soluzione potrebbe prevedere l'inserimento precoce dei giovani nel lavoro. Ma questo dovrebbe avvenire con *stages* o alternanza scuola lavoro, consentendo al tempo stesso l'aumento del periodo complessivo di formazione. È difficile che dal campo giovanile venga un aumento dell'offerta di lavoro, se si considera che i giovani di oggi hanno bisogno di tempi formativi più lunghi e di un grado di istruzione/formazione maggiore che in passato.

Agire sull'occupazione femminile, sugli anziani, sui giovani è necessario, ma difficile. Ci

vorranno tempi lunghi e cambiamenti sociali impegnativi. Inoltre, si tratta di misure che portano benefici *una tantum*, che non possono alla lunga compensare il calo demografico che è un processo cumulativo. Quando il tasso di occupazione delle donne avrà raggiunto la media europea e quando qualche migliaio di anziani rimarrà nelle file dei lavoratori attivi, da quel momento in poi avremo ancora — e per tutti gli anni futuri — da fronteggiare un calo demografico che anno per anno continua a ridurre il numero dei giovani che entrano sul mercato del lavoro. E che saranno insufficienti anche allora, come lo sono oggi, a compensare il numero degli anziani che ne esce.

Per risolvere il problema urgente del fabbisogno occupazionale delle imprese resta la soluzione dell'inserimento in azienda degli immigrati, che può essere effettuato però solo in modo contenuto e graduale per le conseguenze sociali che produce e che in Italia sono difficili da gestire.

Tutte le soluzioni esaminate sono irte di difficoltà e hanno limiti quantitativi ben precisi, almeno in termini di flussi annui. Se le cose vanno al meglio, si può immaginare nel lungo periodo di riuscire, sommando i diversi correttivi, a *mantenere costante* la forza lavoro disponibile, in modo da non avere effetti implosivi sul sistema attuale.

Un altro sentiero di sviluppo

Forza lavoro costante significa sviluppo fermo perché la programmazione di nuovi interventi per lo sviluppo ha bisogno di nuove forze per realizzarli e queste forze di lavoro non sono più disponibili sul mercato.

La soluzione di questo problema sta nel cambiamento del sistema di concepire lo sviluppo economico, trasformandolo da estensivo in intensivo. Bisogna cioè sviluppare attività più intelligenti, produttive e a maggior valore aggiunto: la crescita del PIL provinciale deve essere garantita non dall'aumento delle ore lavorate, ma dall'aumento — anno per anno — della produttività di ogni ora lavorativa spesa nel sistema provinciale.

Ma come si può aumentare la produttività se non c'è più la possibilità di trasferire lavoro da settori a bassa produttività (agricoltura, terziario tradizionale) a settori ad alta produttività (industria), perchè le riserve di manodopera che lo permettevano si sono, come già detto, esaurite?

Bisogna rivoluzionare i lavori che sono prestati nei settori attuali, dell'industria e del terziario moderno. Non c'è altra strada. In vari modi.

La delocalizzazione è uno di questi. Se si delocalizzano, o si chiudono, attività locali che non hanno più capacità di pagare salari adeguati, perchè in concorrenza con attività manifatturiere simili che si sviluppano in paesi a basso costo del lavoro, la scommessa è che le persone, gli spazi e l'ambiente

che sono in questo modo “liberati” siano resi disponibili per occupazioni più qualificate. La rivoluzione organizzativa che le imprese stanno lentamente intraprendendo rende, d'altra parte, rilevante un tipo di professionalità diversa da quella meramente manuale o esecutiva. Nell'impresa-rete, o nelle reti di impresa, che gestiscono *supply chains* distribuite in più luoghi e che si reggono su investimenti comunicativi, logistici e di garanzia, c'è un forte bisogno di lavoro intellettuale, manageriale, professionale, informatico per gestire la complessità del sistema di relazioni da cui dipende la produzione di valore. La cosa non riguarda solo le grandi imprese o il vertice dirigenziale. Anche il lavoro artigiano e del piccolo imprenditore si fa sofisticato, puntando al *global service* e alla personalizzazione, e allargandosi a circuiti estesi e talvolta globali. Lo stesso lavoro dipendente passa da lavoro esecutivo a lavoro auto-organizzatore, dovendo mettere in movimento persone e processi non immediatamente controllabili dall'operatore. Si richiede in molte produzioni un investimento estetico e comunicativo che una volta non era considerato rilevante.

D'altra parte, se la domanda assume — lentamente, ma inesorabilmente — queste nuove caratteristiche, bisogna anche considerare che l'offerta di lavoro non è più disponibile a ripercorrere passivamente il percorso lavorativo seguito dai padri e dai nonni degli attuali lavoratori giovani.

Questi non sono più disposti a tutto come lo erano i loro padri o i loro nonni, provenienti dall'agricoltura e con lo spettro della disoccupazione o dell'emigrazione altrove. Adesso sanno di avere una elevata possibilità di trovare lavoro — se non altro per i bassi tassi di disoccupazione — e di cambiarlo in seguito. Se hanno già trovato un'occupazione ed un reddito, sono disposti a cambiare solo in prospettiva di un lavoro più intelligente e più retribuito.

L'impresa che vuole svilupparsi, rinnovarsi ed aumentare la produttività deve saper rispondere a questa domanda latente proveniente dall'offerta di lavoro. Se lo fa, riuscirà ad attrarre lavoratori qualificati e a trattenerli. In caso contrario, dovrà aumentare lo stesso le retribuzioni e cedere sulle condizioni contrattate per non perdere i lavoratori di cui dispone; ma, alla lunga, si troverà stretta nella forbice tra un costo del lavoro che non riesce ad abbattere e prezzi cedenti sul mercato dei prodotti, imposti da una concorrenza internazionale che usa lavoro a basso costo di altri paesi.

Dunque, le imprese non hanno in realtà alternativa: dovranno investire per poter aumentare la produttività del lavoro e pagare di più il lavoro, venendo anche incontro ad aspirazioni di qualità e di carriera che oggi sono un problema personale di ciascun lavoratore e di cui l'azienda preferisce spesso non occuparsi.

Scuola e mondo del lavoro: un rapporto diverso

Il concetto di lavorare diversamente per ottenere uno sviluppo intensivo dalle risorse esistenti si ricollega all'urgenza di creare un rapporto sinergico tra scuola e mondo del lavoro.

Lo sviluppo intensivo esige da parte dell'impresa una richiesta di lavoro qualificata e professionale e da parte dell'offerta di lavoro — i giovani specialmente, ma non solo — una disponibilità ad investire su se stessi per aumentare stabilmente e progressivamente la propria capacità professionale, o almeno per prevenirne l'obsolescenza.

Tra questa domanda e questa offerta di nuove professionalità, o di formazione ricorrente e continua, si collocano le strutture formative per la preparazione dei giovani e per le attività di formazione nel corso della carriera lavorativa.

Sotto questo profilo è particolarmente importante l'indagine *Excelsior* e tutte le occasioni di confronto tra il mondo formativo e l'impresa: bisogna infatti capire che non si tratta di un mero pallottoliere che registra quantità offerte e domandate, ma di un luogo in cui si comunicano e si mettono a punto progetti, desideri ed esigenze. L'incontro tra domanda e offerta di lavoro, nel mondo dinamico dello sviluppo intensivo, non è infatti un fatto statico, ma dinamico, proiettivo: bisogna, insieme, esplorare lo spazio delle possibilità, vedendo fino a che punto e in che modo

le prospettive di competitività delle imprese si incrociano con le aspirazioni professionali dei lavoratori che quelle prospettive di competitività dovrebbero assumere come proprie e servire professionalmente.

Ma, per rispondere a questo ruolo, anche la scuola deve cambiare.

Intanto deve preparare il giovane non a rispondere a problemi tecnici, definiti individualmente e precisamente, ma a lavorare in rete, ossia a lavorare con persone di altri paesi, di diversa cultura e con schemi sociali ed economici diversi su temi e problemi che emergono dall'interazione e che non sono prefissati in anticipo. Verso questi interlocutori bisogna cominciare a strutturare un sistema di codici comunicativi uniformi di cooperazione senza dei quali si resta isolati. E nel sistema dell'economia globale l'isolamento equivale a sottosviluppo.

La nuova formazione

Anche la metodologia formativa deve utilizzare il sistema dell'apprendimento in rete, in quanto la conoscenza non può più limitarsi a quella del libro di testo o del programma scolastico, ma è quella che viene da tutte le parti del mondo e che viaggia in rete. Se le imprese hanno sempre più bisogno di lavorare in rete, i giovani devono imparare a farlo studiando in rete, imparando a cercare le

informazioni ed a trovare il sistema migliore per acquisirle e utilizzarle, in modo che diventino strumento concreto di decisione e di assunzione di rischi per la propria attività.

Un altro concetto essenziale sul quale devono riflettere le strutture formative è che la competenza tecnica non è più sufficiente. La competenza tecnica deve essere inserita in un quadro più ampio di competenza intellettuale. Questo significa che oltre a sapere come funziona la macchina, bisogna soprattutto capire come funziona il mondo in cui quella macchina è chiamata ad operare. E questo mondo non è definito da condizioni astratte, fissate dalla tecnologia della macchina, ma è un sistema complesso di valori, culture ed etiche diverse. Per capire questo tipo di relazione tra macchina e mondo, tra macchina e uomini, bisogna avere competenze che non siano solo tecniche, ma anche intellettuali.

Le competenze puramente tecniche le svolgeranno sempre più i computer. Ma se si tratta di interpretare, comunicare, immaginare, credere in un progetto e rischiare qualcosa su di esso insieme ad altri di cui ci si fida, bisogna chiamare in causa uomini intellettualmente capaci di padroneggiare al meglio la relazione con gli altri e con la complessità di un mondo che non è controllabile a priori.

Per creare nuovo sviluppo serve trasformare il modo tradizionale di lavorare e di studiare, seguendo certi percorsi che non sono quelli tradizionali:

a) sviluppare le capacità intellettuali, ossia fornire alle persone una elevata e diffusa capacità di

valutare situazioni incerte e sfumate, di comunicarle e di rischiare;

b) essere specialisti, ma avendo un *background* di linguaggi e di visione generale che rende reversibili le singole specializzazioni;

c) essere capaci di lavorare in rete, ossia in autonomia ma con i collegamenti comunicativi, logistici e fiduciari rispetto al contesto in cui si opera e agli altri specialisti di cui si ha bisogno.

Chi sta al centro del centro?

Solo adottando questa visione prospettica, dove tutte le parti si adattano — innovando — alle esigenze e aspirazioni altrui, potrà crearsi l’auspicata sinergia necessaria tra formazione, mondo del lavoro e sistema produttivo.

Per ora, non ci sono grandi segnali di ravvedimento in questo campo. Le imprese adottano spesso una visione in cui le loro esigenze sono quelle “oggettivamente” legate all’interesse collettivo del Paese: lavoratori e scuola si adeguino.

Il lavoro collettivo sembra più difendere il vecchio ruolo di mediazione e garanzia affidatogli dal *fordismo*, piuttosto che avventurarsi sulle sdruciolevoli vie dell’investimento professionale in carriera lavorativa, in cui abbandona, spesso e volentieri, i singoli lavoratori abbastanza coraggiosi da avventurarsi da soli in sentieri impervi. Il lavoro rivendica, a ragione, la sua centralità rispetto

all'economia e alla scuola, che dovrebbero essere al servizio degli uomini e non viceversa.

La scuola, d'altra parte, non è da meno. Da un lato si auto-riforma con qualche incertezza e notevole lentezza, ma soprattutto rivendica un ruolo culturale di lettura autentica dei segni dei tempi che nè l'impresa nè il lavoro hanno. Che si adeguino, *please*.

I momenti di confronto confrontano, dunque, tante centralità comunicanti. Che hanno poco in comune fino a che l'attenzione è concentrata su un presente immediato in cui imprese, lavoratori e scuola vogliono cose diverse.

Così si va avanti a rilento. Ma non servono le (molte) prediche al riguardo. Piuttosto bisogna che ciascuno dei tre interlocutori, nel suo campo, sia capace di introdurre una distanza significativa tra il presente e il futuro, adottando una prospettiva di cambiamento che impresa, lavoro e formazione possono solo costruire insieme, cambiando ciascuno un po' rispetto alla propria storia passata e tutti insieme verso il modello nuovo, adeguato ai tempi che ci attendono.

Finchè questo passo non venga fatto, e i cento luoghi che caratterizzano l'Italia sono la sede adatta a questo cambiamento, è inutile che ciascuno dei tre interlocutori rivendichi appassionatamente il proprio ruolo di avanguardia solitaria (contro gli altri), pretendere di essere il punto fisso intorno a cui tutto il resto deve ruotare.

È un ruolo che, come è noto, non riesce più a reggere nemmeno il birillo del biliardo che sta nel *bar centrale di Foligno*, che alcuni dicono essere, a sua volta, il centro del mondo conosciuto. Figurarsi se possono improvvisarsi in questo impossibile ruolo, istituzioni che al centro del mondo non ci sono, davvero, mai state.

**Analisi dei risultati provinciali
dell'indagine *Excelsior***

di Claudio Gagliardi
Responsabile Progetto Excelsior Unioncamere

L'interesse suscitato ogni anno dai risultati dell'indagine *Excelsior* deriva anche dalla metodologia adottata. Il campione utilizzato per le interviste risulta statisticamente valido perché interessa un vasto numero di unità produttive con almeno un dipendente (100.000 a livello nazionale e circa 1000 a livello di singola provincia) e riesce, quindi, ad evidenziare la complessa e frammentaria composizione delle imprese italiane, strutturata in piccole e piccolissime, mentre la presenza della grande impresa è sempre più scarsa.

L'intervista ha come oggetto i programmi di assunzione delle aziende per l'anno successivo a quello di effettuazione dell'indagine: nei casi in cui emerga l'intenzione di procedere a nuove assunzioni, si richiede di specificare il numero e le caratteristiche necessari.

Il successo, in termini di attendibilità, dell'indagine *Excelsior*, si deve al fatto di non seguire scientifici criteri econometrici, ma l'*esperienza diretta degli operatori*, che hanno il monitoraggio continuo dell'andamento economico e possono, quindi, prevedere con una certa esattezza i loro fabbisogni occupazionali a breve termine ed i flussi di un mercato del lavoro in rapida evoluzione, le cui variabili (di breve periodo) sfuggono agli schemi accademici degli economisti.

Nella provincia di Macerata, il saldo occupazionale previsto per il 2002 è di 2.200 unità, equivalente ad un tasso di crescita del 3,6%. La crescita occupazionale si concentra in massima parte nelle piccole imprese che hanno da uno a nove dipendenti.

Sull'aspetto dimensionale delle imprese nel sistema economico italiano, e sulla oggettiva scarsità di grandi imprese, si inserisce però un dato: su 500.000 società di capitali in Italia, circa un quarto sono collegate in gruppi. Quindi, la dimensione dell'impresa va considerata non in sé, ma all'interno di una strategia più complessiva del gruppo. In sostanza, la crescita delle imprese avviene sempre meno al proprio interno, cioè attraverso un allargamento degli organici, e sempre più attraverso la creazione di altre aziende o il collegamento a realtà imprenditoriali già esistenti, secondo la logica delle c.d. *reti di impresa*.

Dunque, i dati ci dicono che l'occupazione si sposta dal grande al piccolo e si crea sempre più *in rete*.

Ma oltre ad una ristrutturazione di tipo *dimensionale*, il nostro sistema economico sta vivendo una ristrutturazione di tipo *settoriale*: cambiano cioè i settori economici caratteristici del tessuto imprenditoriale, con un orientamento sempre maggiore verso i *servizi*.

Nella stessa realtà della provincia di Macerata, dove pure la previsione di sviluppo occupazionale

resta abbastanza equilibrata (circa 1.200 assunzioni aggiuntive nell'industria e circa 1000 nei servizi), il settore dei servizi cresce ad una velocità del 4,7% e quello dell'industria al 3%.

Il settore a più alto tasso di sviluppo è comunque quello delle *costruzioni*, per il quale si prevede una crescita occupazionale dell'11,2%. Segue il settore degli *alimentari e bevande* (5,8%) e quindi l'*industria meccanica, elettrica, elettronica e dei mezzi di trasporto* (4,2%). I settori che crescono più lentamente sono quelli tradizionalmente più forti dell'economia maceratese: *tessile, abbigliamento, cuoio e calzature* (0,8%), *gomma e materie plastiche* (1,2%), *legno e mobili* (1,4%). Nessun settore, infine, presenta un segno negativo.

Quanto alle professioni richieste, è interessante valutare i risultati della provincia di Macerata in rapporto a quelli nazionali. Si assiste così ad un deciso allineamento per quanto riguarda le *professioni intellettuali, scientifiche e ad elevata specializzazione* (le quali richiedono normalmente una laurea o un titolo post-diploma): nell'ultimo anno, nella provincia di Macerata ci si è finalmente attestati sui livelli nazionali, con un peso attorno al 5% rispetto al totale delle assunzioni previste.

Quanto alla richiesta di *professioni intermedie*, cioè quelle legate al possesso di una buona competenza tecnica (e, normalmente, di un diploma di scuola media superiore), si assiste ad una progressiva diminuzione del peso complessivo,

passato in due anni dal 14% al 12% su base nazionale: analoga tendenza si registra in provincia di Macerata, dove nello stesso periodo si è passati dall'11% all'8%.

Per quanto riguarda invece gli *impiegati esecutivi*, nella sola provincia di Macerata torna ad aumentare leggermente (attestandosi poco al di sotto dell'8%) la richiesta delle professioni relative all'amministrazione e gestione, peraltro fortemente ridimensionate negli ultimi anni a causa del progressivo impiego degli strumenti informatici all'interno degli uffici. Crescono invece decisamente le professioni relative alle vendite ed ai servizi per le famiglie: in un solo anno, il peso delle assunzioni previste cresce di cinque punti percentuali nella provincia di Macerata (dal 10% al 15%) e a livello nazionale (dal 16% al 21%).

Infine, se in Italia il peso degli *operai specializzati* (rispetto al totale delle assunzioni previste) resta ancorato al 25%, nella provincia di Macerata, la cui struttura produttiva rimane fortemente concentrata sul manifatturiero, lo stesso parametro continua a crescere, passando in un anno dal 37% al 41%.

Quanto ai livelli di istruzione minimi richiesti dagli imprenditori, la loro struttura risulta così disegnata a livello nazionale (dati percentuali sul totale delle assunzioni previste): *titolo universitario* 7%, *diploma di scuola media superiore* 27%, *istruzione e qualifica professionale* 21%, *scuola*

dell'obbligo 45%. Se confrontiamo questi dati con quelli degli altri paesi industrializzati, cioè dei nostri principali concorrenti sui mercati internazionali, possiamo osservare come la quota di laureati richiesti dalle imprese sia ancora molto bassa. In provincia di Macerata, la previsione di assorbimento dei laureati è persino inferiore, attestandosi intorno al 5%, ma con un elevato tasso di crescita rispetto al passato (era il 3% nelle previsioni per l'anno 2000).

Nell'ottica di uno sviluppo strategico del territorio, è poi interessante osservare le relazioni esistenti tra la richiesta di personale qualificato, la dimensione dell'azienda e le esigenze di formazione da parte delle imprese per i neoassunti: la richiesta di laureati proviene infatti, per la gran parte, dalle aziende di medie o grandi dimensioni. A questa si collega l'altra considerazione, per cui sono soprattutto le imprese di maggiori dimensioni a prevedere l'impiego di ulteriori strumenti di formazione per il personale di nuova assunzione: ad una specifica domanda del questionario ha risposto positivamente il 40% delle imprese italiane, ma il dato sale al 72% per le grandi, e scende al 24% per le piccole.

La possibilità di ricevere formazione, e quindi di tenere aggiornata la propria preparazione professionale, è dunque più elevata per chi entra nell'impresa con un'alta qualifica. Lo stesso ragionamento pare, nella sostanza, suffragato dalle risposte fornite in proposito dalle imprese maceratesi.

Peraltro, quasi la metà delle stesse imprese non manca di denunciare difficoltà nel reperimento delle figure professionali di cui avrebbe maggiormente bisogno.

In conclusione, ripensare il sistema di sviluppo (in un contesto competitivo internazionale che l'Italia non può affrontare sul terreno dei costi della manodopera) significa soprattutto ripensare un sistema formativo coerente al progetto dei sistemi di sviluppo. Bisogna cioè ragionare su di un impianto formativo che attraversi tutto l'arco della vita delle persone, utilizzi sempre più le *dimensioni di rete*, sappia valorizzare il sapere pratico oltre a quello teorico e si fondi, comunque, su di un innalzamento del livello di istruzione complessivo.

Questa è la sfida che abbiamo davanti.

Intervento del Presidente della Provincia di Macerata

Sauro Pigliapoco

Buonasera a tutti. Colgo l'osservazione del moderatore per dire che, se non è di scuola che si deve parlare, lo stiamo comunque facendo in una scuola, di fronte a studenti, ad insegnanti e ai loro dirigenti scolastici, in una situazione in cui di scuola, a livello nazionale, si parla (è all'attenzione del Senato la riforma complessiva della scuola), ma per essere estremamente sintetico dico questo: la scuola ha i suoi problemi, ma il problema principale è quello della *missione* della scuola, missione che la scuola non può darsi da sola perché non può essere e non vuole essere *autoreferenziale*.

Qualcuno deve dire alla scuola quale è esattamente il suo compito. Questo la scuola lo sta chiedendo da decenni, da decenni è all'ordine del giorno in Parlamento la riforma della scuola e ancora ad essa non siamo giunti. Per fortuna, pure in mancanza di un quadro generale di riforma, le singole scuole si sono riformate, hanno utilizzato — e difeso con i denti — gli spazi di autonomia che hanno avuto e, di fatto, hanno anticipato degli spezzoni di riforma: le aziende hanno potuto così contare sulle capacità autonome delle scuole di rispondere alle esigenze alle quali i *curricula* normali, mai riformati, e l'impianto tradizionale, mai riformato, non potevano più adeguarsi.

Detto questo, devo affermare che c'è un quadro provinciale di estrema attenzione sulle problematiche dello sviluppo locale e dei nessi tra questo e la

formazione: appena ieri, lo ricordava Bianchi, l'Assessorato alla Formazione Professionale ha presentato uno studio sui fabbisogni formativi; oggi viene presentato lo studio di *Unioncamere* sui fabbisogni professionali; tra poche ore sarà presentato da *Assindustria Macerata* un quadro della situazione industriale della piccola e media impresa maceratese; martedì prossimo sarà ancora la Camera di Commercio a presentare le problematiche della qualità della nostra impresa.

I due aspetti, i fabbisogni formativi di cui si parlava ieri ed i fabbisogni professionali di cui si parla oggi, potrebbero essere identificati (anche se l'immagine è un po' grezza e non risponde allo scopo) come le due facce della medaglia, i due modi di vedere il problema. E naturalmente sono così legati tra di loro che l'uno implica l'altro perché ognuno di essi dà *input* all'altro. Però, attenzione: siamo in una situazione altamente critica. Da questa relazione possono nascere, se non si opera bene, circuiti viziosi: le imprese non sanno bene cosa chiedere, sono conservatrici e non hanno l'esatta dimensione di che cosa possa servire al loro futuro, non chiedono bene e dall'altra parte la formazione non risponde bene. Può però innescarsi un circuito virtuoso: ho ascoltato con piacere le parole di Rullani, dall'una e dall'altra parte possono venire degli input positivi o negativi, per discriminarli ci vuole la capacità di guardare il futuro.

Qual è la gittata di questo sguardo? Quanti anni in avanti? Già le ambizioni di questa ricerca hanno

ridotto lo sguardo sul futuro dai precedenti 18-24 mesi ai 12-18 attuali, come dire che oggi non è dato prevedere a più lungo termine sulla modifica dei fabbisogni professionali. Però questo è il dato italiano: ma da tempo noi abbiamo l'abitudine di guardare all'esterno dell'Italia per vedere quali fenomeni hanno preceduto le nostre dinamiche, quali *trend* ci sono stati a livello internazionale, quali di questi hanno lasciato segni positivi e quali invece non vorremo seguire. Non dico che essere secondi o terzi possa essere talvolta meglio, ma visto che lo siamo, e speriamo di rimanere a questo livello, almeno impariamo da chi è più avanti.

E non sempre il quadro che ci si offre è il migliore da seguirsi: penso per esempio agli Stati Uniti, dove la maggior parte dell'occupazione creata negli ultimi anni è un'occupazione a basso valore aggiunto, a bassa qualificazione, quantitativamente rivolta di più al settore dei servizi con scarso livello di professionalità, insomma gli inservienti ai *Mc Donald's* e quant'altro. Però si tratta di vedere se quello debba essere il modello oppure no, e io penso di no. Mi lascia riflettere il fatto che tra le richieste di nuova occupazione risalti, in provincia di Macerata, la ricerca di un alto numero di camerieri (100 contro circa 10 laureati). Allora bisogna in parte ragionare su questo e riflettere sulle parole magistrali che il dott. Rullani ha saputo porgere con la consueta chiarezza e la semplicità che si addice anche ad un uditorio in cui sono presenti molti studenti.

Il messaggio è estremamente sintetico ma chiaro: non si può innovare se non si innova insieme sui due versanti, cioè quello del mondo della formazione e quello del mondo produttivo. Innovare insieme con coraggio e con capacità di rischiare. Un terzo attore rispetto al mondo della formazione e al mondo delle imprese è “il decisore politico”, che deve saper fare le sue scelte. Il decisore politico dovrà saper tradurre questa necessità d’innovazione, per il mondo della formazione, in riforme adeguate che consegnino agli operatori del settore degli strumenti forti per produrre non tanto singoli professionisti e specialisti, quanto piuttosto giovani con capacità di apprendere per tutto l’arco della vita e con capacità autoimprenditoriali, con capacità innovative e di rischio. Tali strumenti devono essere consegnati dal decisore politico, il quale a sua volta deve avere la capacità di leggere i segni del presente, quelli che sono nascosti e che non sono ben leggibili. Deve saper togliere la crosta di conservatorismo e utilizzare il cruscotto che ha per decidere velocemente, in fretta.

Oggi c’è una dinamica nelle innovazioni tale che i tempi persi nel decidere producono danni esponenziali. Tra i decisori politici, oltre al livello alto, il governo nazionale e regionale, in campo locale ci sono le amministrazioni locali. La provincia si trova in uno snodo particolare e possiede le leve che consentono a questo snodo tra formazione e mondo del lavoro di funzionare al meglio. Il luogo del dialogo è quello del tavolo della concertazione tra

i diversi attori che da una parte rappresentano i bisogni e dall'altra predispongono le risposte. A me sembra che tale tavolo della concertazione funzioni. Dobbiamo fare in modo che le risposte che da lì vengono vadano nella direzione che si era in qualche modo delineata con la relazione di Rullani.

Termino sulla questione della scarsità delle risorse e incidentalmente, ma non tanto, sulla questione degli immigrati: ecco, il decisore politico deve saper anche attrezzarsi per dare risposte che non siano soltanto logistiche, ma di insieme, quindi anche culturali, di convivenza e quant'altro necessiti nella problematica dell'immigrazione. Come fare? Porto un esempio che mi sembra curioso ed in qualche modo paradossale per il luogo in cui si è prodotto, cioè nel *nord-est*. Gli industriali del trevigiano hanno offerto uno *stage* di studio ai decisori politici, agli amministratori locali, organizzando un viaggio, chiamiamolo *viaggio di istruzione*, in Germania, per mostrarer loro come altri paesi si erano attrezzati perché l'immigrazione non fosse un problema.

Dunque, nella parte più avvertita del mondo imprenditoriale, questo problema ha una sua chiara collocazione: esistono imprenditori che sanno fare le domande giuste ai decisori politici, i quali peraltro in alcuni casi, in questo momento e in alcune aree del Paese, hanno gli occhi bendati.

Intervento nella Tavola Rotonda

di Domenico Benigni

Presidente della Sezione Conciaria e Pelletterie
di Confindustria Macerata

Quasi sempre, la lettura dei fenomeni socio-economici in atto nel presente passa attraverso la comprensione delle vicende del passato. Ed il mio intervento prende allora origine dal successo dell'impresa italiana nel corso degli anni Settanta ed Ottanta, la cui "chiave di interpretazione", vista con gli occhi di un imprenditore, andrebbe ricercata nell'esistenza di un "mercato" il quale, pur nei suoi limiti, seppe rivelarsi estremamente funzionale alla crescita.

In quegli anni, qualsiasi imprenditore decidesse di mettersi in proprio, purché supportato da un'idea valida, poteva ritenersi ragionevolmente certo della propria affermazione in quel mercato. A dimostrazione di ciò, sta il fatto che la gran parte delle nostre aziende sia nata, in quello stesso periodo, dall'iniziativa di ex operai, messisi in proprio con pochissima cultura, qualche soldo preso a credito ed una buona dose di coraggio.

Lo stesso mercato del lavoro era, a suo modo, efficiente, potendo garantire con continuità manodopera a basso costo, in quanto tipicamente proveniente da un settore, quello dell'agricoltura, con minori prospettive di reddito. E sicuramente marginali, rispetto ad oggi, erano pure i vincoli derivanti dall'*impatto ambientale* dei nuovi insediamenti, essendo le problematiche legate

all'inquinamento non ancora sentite come "decisive" dalla collettività.

Dunque, quel tipo di azienda costava poco e funzionava bene. Ed ha funzionato bene per molti anni, fino al momento in cui si è iniziato a prendere atto della fine di quel tipo di mercato. E se molti analisti fanno coincidere la crisi di quel "sistema" con l'attentato alle *Torri Gemelle* (secondo una logica causale), dal mio punto di osservazione appare più realistica l'ipotesi secondo la quale un evento così devastante — che il circuito mondiale dell'informazione ha reso in tutta la sua gravità — ne abbia semplicemente "anticipato", di qualche anno, la comparsa.

Secondo un parere da molti condiviso, nell'attuale momento di difficoltà, la prospettiva di un rilancio non può prescindere dall'esatta valutazione di alcuni processi di trasformazione che hanno interessato il mondo del lavoro negli ultimi venti anni, e che molti imprenditori non sono ancora riusciti a cogliere in tutte le loro implicazioni.

Almeno tre di questi, in particolare, rappresentano secondo me un sostanziale banco di prova sul quale misurare la capacità di un moderno imprenditore di affrontare con successo le sfide del presente e del futuro: sono i processi legati all'immigrazione, alla valorizzazione del contributo femminile e alla fondamentale esigenza di implementare, all'interno delle organizzazioni

aziendali, nuove “professionalità”, sempre più preparate.

Sul tema dell'*immigrazione* e del suo impatto nel sistema produttivo delle imprese, vale la pena di osservare brevemente come tale processo, storicamente consolidato in altri paesi europei, abbia invece per noi una portata fortemente innovativa. E l'intero universo delle imprese, nonostante alcune difficoltà, sta ormai prendendo coscienza dell'imprescindibilità dell'apporto di manodopera proveniente da altri paesi.

Sul crescente impiego del *lavoro femminile*, vorrei invece semplicemente richiamare la fondamentale questione dei “*tempi*” e degli “*spazi*”, così sentita, ad esempio, negli Stati Uniti, dove quasi vent'anni fa iniziarono a sorgere, all'interno o nei pressi di molte grandi aziende, aree specificamente destinate ad ospitare, nei momenti della giornata dedicati alla produzione, i parenti anziani ed i bambini dei lavoratori dell'industria. Pongo allora, retoricamente, un quesito alla Vostra attenzione: supponendo l'adozione, da parte di un'azienda italiana, di un orario di lavoro analogo a quello in uso nel c.d. “*modello tedesco*”, con inizio alle sette, quale asilo prenderebbe in carico, a quell'ora del mattino, il figlio di una lavoratrice? In questo senso, appare ai nostri occhi come improrogabile la nascita di un rapporto di collaborazione, a livello progettuale e realizzativo, fra le nostre aziende e le amministrazioni locali, per dare risposte concrete a

problemi come questi che, in un futuro ormai imminente, saranno sempre più pressanti.

In materia di *formazione professionale*, per puntare finalmente al cuore del problema, bisogna innanzitutto considerare che la tradizionale esperienza dell'*apprendistato*, tipicamente basata sul trasferimento di conoscenze da parte del lavoratore anziano, rappresenta certamente un valido strumento di crescita professionale, il quale però, rispetto alla preparazione normalmente fornita da un'istituzione scolastica, presenta in sé il limite di perpetuare i "difetti" del modo di produrre, e soprattutto di "pensare il lavoro", tipici del passato.

Per un'impresa, l'inserimento di nuove professionalità va invece vista come una risorsa vitale, in quanto porta con sé l'opportunità di una vera e propria evoluzione sotto il profilo culturale. Ma perché questo avvenga è necessario studiare un "approccio" diverso alla questione, sia all'interno dell'impresa, che all'esterno di essa. Sotto il primo profilo, fondamentalmente, si richiede agli imprenditori di creare, all'interno dell'organizzazione delle loro aziende, "spazi" sempre maggiori per questa grande opportunità di crescita comune: in tal senso ripongo grande fiducia nella nuova generazione di imprenditori, quella dei "figli" che, dopo l'esperienza dei "padri", stanno finalmente facendosi largo.

Quanto alle soluzioni da adottare all'esterno dell'impresa, ma in stretta cooperazione con essa,

vorrei prendere a modello un'esperienza concreta, che riguarda il settore artigiano. Mi riferisco ad un importante progetto, realizzato con lodevole impegno dalle organizzazioni di categoria *Confartigianato* e *CNA* e dalla Camera di Commercio di Macerata: la creazione a Tolentino, nell'ambito dell'offerta formativa dell'*Istituto Professionale E. Rosa*, di un corso stabile di cinque anni rivolto allo sviluppo del c.d. "sistema pelle", notoriamente di grande importanza per questo comprensorio. Con un limitato impiego di risorse economiche, ma con un grande spirito di collaborazione, si è dato vita ad un'esperienza di successo, che ci consentirà di assumere personale munito di una preparazione tecnica specifica e fortemente orientata agli aspetti concreti dell'attività aziendale.

E questo è esattamente quello che noi ci aspettiamo dalla scuola. Perciò auspico che in futuro si possa dare sempre più spazio alla nascita di nuove sinergie tra scuola ed impresa, fornendo supporto agli insegnanti e integrando la visione formativa tradizionale con una più specificamente "aziendale", attraverso un continuo "scambio di informazioni".

Per concludere sugli obiettivi del *Progetto Excelsior*, devo riconoscere che, volendo gettare uno sguardo al di là del breve periodo, le capacità previsionali "medie" di un imprenditore circa il fabbisogno di figure professionali nella propria organizzazione, sono, nella fase attuale, estremamente limitate. Tuttavia, tendo a ritenere che,

per la piccola e media azienda, il peggio stia passando, mentre il futuro si annuncia in crescita, sul piano dei fatturati e su quello occupazionale. La piccola e media azienda torna ora ad essere vincente, perché, proprio grazie alle sue dimensioni e alla sua flessibilità, può riuscire a ritagliarsi un proprio spazio di nicchia, facendo fronte alle esigenze di “piccoli mercati”. Per un mercato più ampio, tipico delle grandi aziende, la fase di stallo (sul piano dei fatturati ed occupazionale) è invece destinata a protrarsi più a lungo e, forse, proprio le nostre imprese, grazie ad una crescita più veloce e competitiva, rappresenteranno il supporto ideale per la ripresa delle grandi.

Questo è, secondo la mia opinione, il momento ideale per spingere ancora di più sul pedale della formazione, creando da subito, secondo una visione finalmente innovativa, le figure professionali destinate ad essere i veri protagonisti della crescita.

Quaderni della Camera di Commercio di Macerata

Numero 4

**Camera di Commercio
Industria Artigianato e Agricoltura di Macerata**

Via Lauri, 7 - 62100 MACERATA - Tel. 0733.2511

Segreteria del Convegno

PAOLA GREGORI
PAOLO CARDUCCI

Pubblicazione

PAOLA GREGORI
FABIO CASTELLETTI

Copertina

GIORGIO PIETRANI
