

$$\frac{A_{14}}{444}$$

Roberto Di Monaco
Silvia Pilutti

Lavorare senza crescere

Ricerche sulle politiche del lavoro e
della formazione in Italia



Questo volume è frutto del lavoro comune degli autori. La stesura dell'introduzione e del capitolo IV è stata realizzata da Roberto Di Monaco, quella del capitolo III da Silvia Pilutti. I capitoli II e III sono frutto di una stesura comune.

Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 / A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-5262-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2012

Indice

7 *Introduzione*

Far crescere la qualità del lavoro: un obiettivo per le politiche

15 *Capitolo I*

Entrare e uscire dal lavoro come giovani apprendisti. Nodi strutturali della formazione in ingresso

1.1. L'apprendistato: vera formazione e vero lavoro?, 15 – 1.2. La gestione della conoscenza e dell'apprendimento nelle piccole imprese, 18 – 1.3. La tortuosa regolazione dell'apprendistato, 28 – 1.4. I problemi dell'apprendistato in Italia, 32 – 1.5. La formazione richiede un approccio e un contesto adeguati, 46

49 *Capitolo II*

Accrescere le capacità per il lavoro. Dal disagio alla integrazione sociale in un'area metropolitana

2.1. Verso politiche 'attive' nelle città?, 49 – 2.2. Esperienze torinesi di inserimenti lavorativi, 51 – 2.3. Contesti per l'attivazione e l'integrazione, 68 – 2.4. L'integrazione socio-lavorativa nel modello d'eccellenza della cooperazione sociale, 77 – 2.5. Aree di approfondimento per l'innovazione, 91

93 *Capitolo III*

Lavoro inafferrabile e donne scoraggiate in Valle d'Aosta. "Non mi trovo mai nel posto giusto, nel momento giusto!"

3.1. Una ricerca sullo scoraggiamento delle donne in tempo di crisi, 93 – 3.2. Costruire una mappa delle condizioni occupazionali: definizioni e numeri, 96 – 3.3. Lo svantaggio occupazionale delle donne, 98 – 3.4. Casalinghe o disoccupate? Interrogativi sulla condizione percepita, 101 – 3.5. Dai numeri ai vissuti: ‘istantanee’ di donne al lavoro, 108 – 3.6. Cercare lavoro, 132 – 3.7. Il punto di vista degli operatori dei servizi per il lavoro, 138 – 3.8. Come rielaborare l’autonomia, 142

147 **Capitolo IV**
La crisi e l’integrazione degli stranieri nel lavoro. Una tradizione di sottoutilizzo.

4.1. Crisi e lavoro: ipotesi sul ruolo degli stranieri in Piemonte, 147 – 4.2. Cambiamenti nella segmentazione del mercato del lavoro piemontese, 158 – 4.3. Ambivalenza degli squilibri sul mercato del lavoro, 167 – 4.4. La domanda di lavoro di italiani e stranieri: il 2009 in Piemonte, 174 – 4.5. Dall’esterno del mercato del lavoro, le minacce all’integrazione, 186

189 *Bibliografia*

Introduzione

Far crescere la qualità del lavoro: un obiettivo per le politiche

Il lavoro è fondamentale per l'integrazione sociale e l'autonomia delle persone; inoltre, è il pilastro su cui poggia il sistema economico e il benessere di un paese. In questi anni di crisi, l'esclusione dal lavoro di vaste fasce di popolazione, soprattutto giovanile, torna ad essere un problema cruciale, sia dal punto di vista sociale che economico. Il peggioramento degli squilibri sul mercato del lavoro fa aumentare la disoccupazione strutturale di lungo periodo e la sottooccupazione: chi non riesce a entrare o rientrare nel lavoro e chi si trova 'intrappolato' in un'area grigia di occupazione precaria, temporanea, se non irregolare, comunque non adeguata ad assicurare identità sociale ed autonomia economica.

I numeri drammatici della crisi iniziata nel 2008 hanno portato in primo piano due aspetti delle difficoltà relative l'occupazione; 1) la quantità di persone senza lavoro e 2) la necessità di politiche di supporto al reddito, denominate 'passive' in quanto 'curano i sintomi', i bisogni immediati connessi alla disoccupazione, ma non sono finalizzate ad accrescere i comportamenti attivi e le capacità delle persone (possono anzi generare l'effetto opposto).

Quindi, l'emergenza della crisi rischia di attenuare e di allontanare nel tempo, se non di oscurare completamente, l'attenzione per quella classe di politiche volte a migliorare la qualità del lavoro. In generale, si tratta di una gamma di politiche 'attive', basate sulla formazione, sull'apprendimento nel lavoro e sul rafforzamento delle capacità delle persone di mettere in atto comportamenti attivi e autonomi, che possono migliorare da un lato le performance delle organizzazioni, dall'altro il patrimonio di competenze delle persone. Dunque, un miglioramento sistematico delle capacità di 'utilizzare al meglio' e 'far crescere' le persone attraverso le esperienze di lavoro può incrementare progressivamente la competitività del sistema economico, valorizzando il contributo del capitale umano.

In linea di principio, è ampio l'accordo riguardo alla necessità di politiche finalizzate a promuovere la qualità del lavoro. Il problema è, piuttosto, se le politiche assumono davvero questa priorità a se lo fanno da subito, senza rinviare nei fatti ad un improbabile secondo tempo tale impegno.

Non è un caso se la letteratura internazionale ed europea in particolare da tempo ha messo a fuoco il tema dello '*skills upgrading*' (OECD, 2006), dell'innalzamento e adeguamento delle competenze, come obiettivo fondamentale delle politiche del lavoro e formative. Riassumendo, sono tre le esigenze che impongono di migliorare la qualità del lavoro nei paesi avanzati: 1) la carenza di lavoratori con qualificazioni e competenze adeguate ai cambiamenti della domanda delle imprese, anche per il progressivo invecchiamento e obsolescenza della forza lavoro occupata, 2) la spinta ad accrescere la produttività, a fronte della crescente competitività dei mercati e delle evidenze che mostrano l'effetto positivo della formazione del capitale umano sui risultati aziendali, 3) la raggiunta 'maturità' dei programmi di *workfare*, implementati in molti paesi avanzati a partire dagli anni '90, che hanno privilegiato innanzitutto il lavoro, indipendentemente dalle sue caratteristiche e dalla sua qualità, e hanno quindi prodotto una crescita dell'occupazione ma anche del numero di lavoratori impegnati in '*low-paid employment*', at-

traverso i quali è difficile progredire o semplicemente mantenere l'occupazione nel lungo periodo.

In questa prospettiva, la formazione scolastica iniziale è rilevante, ma acquisiscono importanza centrale le politiche del lavoro e formative finalizzate a valorizzare e accrescere in modo continuo le competenze di tutti gli occupati, che costituiscono l'*asset* fondamentale dei sistemi produttivi locali. Si tratta di politiche che lavorano sul costante allineamento tra le competenze dei lavoratori e le esigenze di sviluppo e innovazione delle organizzazioni, in un determinato mercato del lavoro, riducendo il disallineamento, lo *skills mismatch*, e creando una sorta di circolo virtuoso orientato a utilizzare la crescita del capitale umano come leva per lo sviluppo e l'innovazione. Quindi, le spiegazioni che attribuiscono la responsabilità del *mismatch* all'offerta – incapacità dei sistemi scolastici e formativi di formare in modo adeguato i giovani – oppure alla domanda – incapacità degli imprenditori di utilizzare e valorizzare in modo adeguato l'offerta disponibile e di esplicitare i propri bisogni – sono troppo focalizzate sul momento iniziale della carriera lavorativa, mentre occorre dedicare maggiore attenzione alle strategie per mantenere e accrescere il capitale umano già presente sul mercato del lavoro, in stato di occupazione o disoccupazione. Tale capitale di competenze è soggetto ad un serio rischio di deterioramento, accentuato dalla crescente segmentazione e mobilità che caratterizza sempre più i mercati del lavoro. Le recenti teorie sui mercati transizionali (Gazier e Bruggeman, 2008) hanno evidenziato come per affrontare la crescente instabilità dei mercati del lavoro sia necessario cambiare prospettiva di osservazione e tipo di politiche. Il moltiplicarsi dei transiti tra occupazioni differenti e i frequenti cambiamenti di stato – da occupato a disoccupato, da lavoratore dipendente ad autonomo, ecc. – rendono elevato il rischio di carriere professionali discendenti, di perdita di competenze e di ripercussioni sull'integrazione sociale delle persone (perdita di status, di reddito, ecc.). Le politiche devono quindi sempre più concentrarsi sulle traiettorie delle persone, che dovrebbero essere immaginate come opportunità di sviluppo che le politiche dovrebbero prevedere, anticipare e so-

stenere, sia promuovendo l'adeguatezza e lo sviluppo professionale, sia l'integrazione sociale. In quest'ottica diventa sempre più strategica la capacità d'azione continua sulla valorizzazione e lo sviluppo delle competenze da parte dei servizi per il lavoro (gestione dei transiti sul mercato) e dei sistemi della formazione professionale (interazione con lo sviluppo organizzativo nelle imprese), come delle strutture organizzative pubbliche e private sui propri dipendenti (miglioramento continuo) e delle reti e strutture associative su imprenditori e lavoratori autonomi (comunità e sviluppo professionale).

Questi temi dell'agenda europea sono particolarmente critici per l'Italia. Una recente ricerca comparativa dell'OCSE (OECD, 2012) mostra come le problematiche dello *skills mismatch* siano vive. Quasi il 30% delle imprese dichiara di reperire con difficoltà personale con competenze adeguate alle proprie necessità, nonostante la significativa disoccupazione. Contemporaneamente, quasi il 30% dei lavoratori occupati dichiara che le proprie competenze sono sottoutilizzate nell'attuale lavoro e che potrebbe affrontare compiti più impegnativi. Infine, un altro 10% dei lavoratori ammette di avere competenze inadeguate al lavoro che svolge e che avrebbe necessità di essere formato. Nel corso della vita di lavoro (da 25 a 64 anni), però, un lavoratore italiano svolge in media meno di 0,4 anni di formazione, formale o informale, direttamente collegata al lavoro svolto, mentre in Finlandia si supera abbondantemente l'anno, in Germania si arriva quasi a 1 anno, in Svezia, Norvegia, Belgio e Danimarca si supera il valore di 0,8 anni. Anche gli altri paesi importanti, come Gran Bretagna e Francia, hanno valori relativi all'investimento formativo sul lavoro superiori all'Italia. Nella realtà italiana, caratterizzata dalla più estesa presenza di piccole imprese e da tratti culturali che tradizionalmente sottovalutano le potenzialità della formazione e dell'apprendimento, il ruolo di stimolo e supporto delle politiche è particolarmente rilevante.

Dal quadro sommariamente descritto scaturiscono importanti interrogativi di ricerca: un contributo del Cedefop (*European Centre for the Development of Vocational Training*), dedicato al

tema (Cedefop, 2009), individua 5 filoni cruciali per la ricerca europea sul disallineamento professionale e la qualità del lavoro: 1) migliorare i sistemi di misura delle competenze e del *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, 2) analizzare la persistenza nel tempo dei fenomeni di *mismatch* e il loro impatto, 3) migliorare la comprensione di questi processi e delle loro conseguenze, 4) focalizzare l'attenzione sui gruppi vulnerabili e sulle particolari conseguenze che il *mismatch* genera per loro, 5) migliorare la disponibilità di dati sul fenomeno e il loro utilizzo.

Si delinea quindi la necessità di un programma complesso di ricerche su un tema non sufficientemente esplorato, soprattutto in Italia, dove, a differenza della gran parte dei paesi europei, non esiste un sistema nazionale di catalogazione, misurazione e riconoscimento delle figure professionali e delle competenze, universalmente adottato dai diversi attori che operano sul mercato del lavoro: servizi per il lavoro, formazione professionale, imprese, parti sociali, ecc.

Sul versante delle politiche, la recente comunicazione della Commissione Europea denominata '*Employment package*' (*Towards a job-rich recovery*, 18.4.2012), punta con decisione sulla qualità del lavoro come obiettivo strategico. Il programma per affrontare la crisi e il più generale cambiamento degli scenari competitivi intende potenziare i sistemi di osservazione sulle trasformazioni del lavoro e delle competenze, migliorare la certificazione delle competenze su scala europea in modo da strutturare le carriere professionali anche in caso di mobilità occupazionale e territoriale, rafforzare i sistemi di analisi e pubblicazione dei posti disponibili in modo da fluidificare il mercato e favorire la collocazione ottimale delle persone, aumentare il ruolo dei diversi attori sociali in una logica di partnership, sostenere le persone e le imprese nell'anticipare la domanda di competenze, riportando la qualità del lavoro al suo ruolo di fattore centrale di competizione. Data per acquisita la notevole flessibilità e incertezza dei mercati del lavoro e la crescente discontinuità delle occupazioni individuali, i servizi per il lavoro e la formazione assumono un ruolo fondamentale nel coniugare un mercato flessibile e instabile con traiettorie personali dei la-

voratori capaci di seguire nel tempo linee di rafforzamento e sviluppo professionale.

In quest'ottica, lo spazio per le politiche è di crescente rilevanza e richiede di affinare strategie e strumenti. In quale direzione? Le ricerche presentate in questo volume offrono alcune indicazioni.

Vengono presentati quattro approfondimenti, basati su lavori di ricerca empirica, dedicati ad ambiti del mercato del lavoro di particolare importanza. Si tratta di casi in cui emergono problemi di carattere strutturale delle politiche, che richiederebbero strategie e approcci diversi da quelli oggi maggiormente praticati.

Gli studi sono stati realizzati con metodologie di ricerca differenti, adatte ai progetti specifici. Essi affrontano i seguenti ambiti: l'ingresso nel lavoro e la formazione dei giovani attraverso il contratto di apprendistato, le politiche d'integrazione sociale di soggetti svantaggiati attraverso inserimenti ed esperienze lavorative, la difficoltà ad entrare o rientrare nel lavoro da parte di donne disoccupate e scoraggiate, la posizione degli immigrati nel mercato del lavoro e i meccanismi di complementarietà, sottoutilizzo e di ostacolo all'integrazione sociale dei lavoratori immigrati.

Casi molto diversi che fanno emergere problemi comuni: la chiave di lettura che guida questo volume fa risalire un'area importante di problemi all'approccio praticato dalle politiche oggetto di studio, non sufficientemente focalizzate sulla qualità del lavoro.

Questa carenza prende molte forme specifiche, dietro le quali si intravede il filo conduttore comune: la carenza di politiche di qualità capaci di sviluppare *empowerment* e crescita professionale nel lungo periodo. Secondo l'ipotesi proposta nel volume, ciò richiederebbe di costruire contesti 'capacitanti' per le persone, nei diversi ambiti: lavoro e formazione nelle imprese per l'apprendistato; apprendimento e relazioni nei luoghi di reinserimento delle persone con disagio; servizi territoriali di accompagnamento al lavoro e di conciliazione per le donne in difficoltà e per un riequilibrio di genere dentro e fuori il mercato

del lavoro; riduzione della ‘segregazione’ lavorativa per gli immigrati, attraverso politiche aziendali orientate alla qualità, una maggior valorizzazione delle competenze e un quadro normativo più coerente con l’obiettivo di stabilizzazione professionale.

La creazione di contesti ‘capacitanti’ – applicando il modello di analisi elaborato a partire dalla teoria di Sen (cap. II par.3) - è quindi, per gli autori, un passaggio chiave per le politiche del lavoro e della formazione, che deve essere declinato in forme piuttosto diverse, a seconda dei destinatari e delle circostanze.

Emerge inoltre, dai casi studiati, la ricorrente rilevanza dei seguenti elementi.

Per alcune politiche sono importanti le infrastrutture, ad esempio le metodologie e sistemi di riconoscimento e certificazione delle competenze per l’apprendistato, o i sistemi di regolazione dei mercati dei servizi nel caso degli inserimenti lavorativi nelle città, o la rete di servizi territoriali e di conciliazione per un riequilibrio di genere, o ancora i sistemi di riconoscimento dei titoli conseguiti all’estero per gli immigrati.

Inoltre, è chiara la necessità di un uso efficace dei livelli di responsabilità e di decentramento istituzionale: i sistemi complessi devono essere in grado di decentrare alcune funzioni e responsabilità e di accentrarne altre, allo stesso modo devono riuscire a utilizzare in modo armonico processi *top down* e *bottom up*. Ciò che le ricerche rilevano è invece confusione e inefficacia, da questo punto di vista, che deriva dall’applicazione di modelli probabilmente sbagliati di decentramento, che producono frammentazione sui terreni su cui servirebbe standardizzazione a livello nazionale (sistemi informativi, strategie di regolazione, normative di base, codici e linguaggi, regole di riconoscimento di titoli, ecc.) e producono omogeneità e rigidità, se non irresponsabilità, dove invece sarebbe necessaria autonomia e responsabilità locale o settoriale (responsabilità di applicazione di regole e di raggiungimento di performance e risultati, personalizzazione locale dei servizi, adattamento e negoziazione contrattuale in settori e aziende, ecc.).

È anche rilevante per le politiche del lavoro e della formazione la mobilitazione attiva e responsabile dei diversi attori che intervengono di fatto nella gestione del mercato del lavoro: gli enti locali, le parti sociali, il terzo settore, la gamma di servizi territoriali, ecc. Politiche efficaci, radicate nel contesto locale, richiedono contributi diversi di una platea di attori, che devono essere in grado di rendere convergenti i propri sforzi.

Infine, è fondamentale l'attenzione alle persone e alla personalizzazione dei servizi. La funzione strategica dei contesti, di cui si scriverà diffusamente, deriva dalla loro capacità di differenziare (ovvero contestualizzare) il modo in cui persone con dotazioni variabili di risorse possono essere ugualmente messe in condizioni di conseguire miglioramenti professionali e di integrazione sociale. La proprietà fondamentale del contesto è di incidere sul rendimento individuale delle risorse, mettendo, ad esempio, la persona non qualificata e non preparata, in condizioni di progredire

Questo approccio attribuisce un'importanza centrale al profilo culturale delle politiche del lavoro e della formazione, fuori e dentro l'impresa, necessario per superare i diffusi stereotipi contro la formazione e le possibilità di miglioramento delle persone e delle organizzazioni, come pure contro una visione creativa ed evolutiva del lavoro. Spesso, infatti, l'approccio alle politiche e ai problemi, come alle persone, è ancora burocratico, utilizza prevalentemente modalità formali e prescrittive, calate dall'alto, con scarsa personalizzazione dei servizi e dei supporti all'attivazione.

A queste questioni generali, ciascun capitolo aggiunge riflessioni conclusive sui temi specifici oggetto di approfondimento, che bene declinano l'impellente necessità di investire sulla qualità del lavoro, per "crescere lavorando".

Entrare e uscire dal lavoro come giovani apprendisti. Nodi strutturali della formazione in ingresso.

1.1. L'apprendistato: vera formazione e vero lavoro?

Il contributo si propone di tematizzare la questione della formazione delle risorse umane come fattore competitivo fondamentale per i sistemi locali. In questa direzione, lo studio si colloca nel quadro concettuale fornito dal dibattito sullo sviluppo locale e focalizza l'attenzione sui cambiamenti in atto nell'apprendistato, che, secondo l'appena approvata riforma del lavoro, sarà 'per legge' l'istituto fondamentale per gestire l'ingresso dei giovani nel lavoro.

L'obiettivo dell'approfondimento è mettere in evidenza la distanza tra la retorica utilizzata nella formulazione delle politiche e la complessità delle soluzioni organizzative e delle implicazioni di *governance* che sono necessarie a garantirne il funzionamento. In particolare, il problema consiste nel far funzionare meccanismi adeguati ad alimentare l'*asset* delle competenze specializzate, effettivamente utilizzabili dalle piccole imprese nei sistemi locali, che generano di fatto la gran parte dell'occupazione in Italia. È un problema di cultura e di coope-

razione di lungo periodo, oltre che di coerenza nel tempo delle finalità dettate di volta in volta dalle norme di legge.

In questa prospettiva, l'esempio dell'apprendistato è emblematico. Presentato come la futura via di ingresso dei giovani nel lavoro, con un nome evocativo di importanti processi di apprendimento, richiede, per svolgere il ruolo assegnatogli, un contesto culturale e operativo ancora largamente da costruire, la cui architettura non pare essere al centro dell'attenzione di tutte le parti coinvolte.

La strategia Europea 2020 punta sull'adeguamento delle competenze dei lavoratori per promuovere competitività e innovazione. Questa strategia in Italia avrà nelle modalità di gestione dell'apprendistato un punto qualificante: contratto a causa mista, l'apprendistato rappresenta un modello di gestione delle problematiche formative sul lavoro, di incrocio tra formazione esterna all'azienda e formazione on the job, di identificazione di traiettorie di crescita professionale, di applicazione di una formazione per competenze, di implementazione di strategie di riconoscimento e validazione delle competenze e di esplicitazione dei saperi informali.

Tradizionalmente si presenta l'apprendistato come un contratto di cui beneficiano i giovani, in realtà una gestione efficace delle problematiche dell'apprendimento, in ingresso e continuo, è innanzitutto un traguardo per le imprese, piccole in particolare, cruciale per la competitività e l'innovazione.

La tesi che gli autori sostengono è che il rilancio dell'apprendistato rappresenta un'opportunità, tuttavia, solo un cambiamento di approccio alle politiche del lavoro e della formazione può valorizzarne le potenzialità, sia per la crescita professionale delle persone, sia per il contributo al miglioramento competitivo delle imprese. In questo l'azione coordinata tra Stato, Regioni e parti sociali è cruciale, ma deve essere rapida, coerente, sostenuta da infrastrutture e strumenti omogenei a livello nazionale e da diffusi orientamenti alla cooperazione sul territorio.

La riflessione, quindi, propone di esaminare i cambiamenti più recenti dello scenario Italiano, legati alla riforma in corso,

inserendoli in un quadro di analisi multidisciplinare focalizzato sulle debolezze strutturali del sistema, che i cambiamenti in corso non sembrano in grado di modificare in modo significativo.

Il contributo si articola nei seguenti quattro punti:

1. Per reggere la competizione sulla qualità e sull'innovazione le piccole imprese hanno crescenti esigenze di far leva sullo sviluppo delle risorse umane. Analogamente i giovani hanno crescenti necessità di utilizzare le esperienze di lavoro in ingresso, anche se temporanee, come tappe di una traiettoria professionale capace di capitalizzare i progressi a favore un accrescimento delle competenze. Questa prospettiva che coniuga qualità e mobilità del lavoro è centrale nell'appena varato 'Employment package' a livello europeo.

2. Nella pratica, nei sistemi locali, ed in particolare nelle piccole imprese, il problema delle risorse umane, ovvero della formazione, selezione, reclutamento e sviluppo di risorse a media e alta specializzazione viene affrontato in modo frammentato, con aspetti lasciati al mercato e altri governati da logiche di carattere burocratico formale, con servizi poco efficaci e assenza quasi totale di infrastrutture e di strategie di medio lungo periodo che assumano il sistema locale come ambito concettuale e strategico di riferimento.

3. L'apprendistato non solo non si distingue da questo quadro, ma il suo profilo formativo è stato spesso 'risucchiato' dalle dinamiche della frammentarietà del lavoro in ingresso, perdendo la sua natura di contratto a 'causa mista'. Inoltre, la sua applicazione sembra aver subito più i danni che i vantaggi della complessa architettura decentrata delle politiche del lavoro e della formazione, tra responsabilità a livello nazionale, regionale e provinciale, sia per ciò che riguarda norme e servizi, sia per quanto riguarda la contrattazione e la regolazione degli attori.

4. Questa situazione configura una 'via bassa' nella gestione della problematica delle risorse umane nel sistema locale e un approccio essenzialmente burocratico, attento a sancire diritti e percorsi, più che a farli funzionare. Promuovere un orientamento verso una 'via alta' richiede innanzitutto di concettua-

lizzare con maggior chiarezza lo sviluppo delle risorse umane come un bene collettivo locale per la competitività. In quest'ottica, diventa cruciale la dimensione organizzativa, necessaria per potenziare la cooperazione, creare contesti di apprendimento e connettere le azioni rivolte all'accrescimento della dotazione di questo bene con altre aree cruciali per lo sviluppo delle piccole imprese, come il supporto all'innovazione e all'internazionalizzazione. Diventano anche fondamentali le infrastrutture per far funzionare i mercati locali del lavoro per profili professionali e competenze, rendendo compatibili la dimensione locale e la segmentazione dei mercati con la necessità di orizzonti ampi per la mobilità del lavoro a livello regionale, nazionale o europeo. Ma su questo terreno i segnali non sono incoraggianti.

1.2. La gestione della conoscenza e dell'apprendimento nelle piccole imprese

Per reggere la competizione sulla qualità e sull'innovazione la piccola impresa – soggetto centrale che rappresenta in Italia la quasi totalità delle imprese e oltre il 60% degli occupati - ha crescenti esigenze di far leva sullo sviluppo delle risorse umane: reperire, utilizzare e far crescere personale ad alta specializzazione, disporre in modo stabile di risorse specializzate per progetti di medio-lungo periodo, pur in una situazione di crescente incertezza e di difficile prevedibilità; creare ambienti/relazioni per generare innovazione (nell'impresa, con altre imprese, con istituzioni della ricerca, con i committenti); promuovere l'internazionalizzazione, in forme adeguate al proprio contesto e posizionamento. Queste esigenze colgono orientamenti consolidati nel dibattito, e possono quindi essere facilmente condivise, se non date per scontate (CNEL, 2008; ISFOL, 2008).

In realtà, esse sono strettamente connesse tra loro, per via del ruolo chiave che viene attribuito alle competenze delle persone e richiedono specifiche strategie di gestione delle risorse umane, che non riguardano soltanto la singola impresa, ma van-

no tematizzate all'interno di un contesto rappresentato dal sistema locale (Pichierri, 2002), con le specificità che oggi caratterizzano i suoi possibili sentieri di sviluppo e/o di declino.

Il filo conduttore di queste esigenze può essere ricondotto alla nota tesi secondo cui la capacità di innovare e di creare valore dell'impresa si fonda sulle competenze del suo capitale umano. Tali competenze sono in parte strutturate in conoscenze esplicite e codificate: il capitale intellettuale (Stewart, 1999), che è intelligenza cui vengono dati ordine e forma coerenti in modo da consentirne la descrizione, la condivisione e l'utilizzo a fini economici. In ampia misura, però, le conoscenze non sono codificate, ma sono incorporate nelle competenze delle persone, che si esprimono nelle loro pratiche di lavoro. Esse rispondono a modelli mentali, in ampia misura impliciti, inespressi, non razionalizzati e non condivisi con le altre persone con cui si hanno relazioni riguardo alle attività svolte (Bernabè e Fisher, 2009). Ciò significa che l'uso di questa conoscenza è in ampia parte inconsapevole. Più le problematiche da affrontare e le decisioni da prendere sono complesse, più il ruolo delle teorie implicite nella conoscenza tacita diviene cruciale.

Secondo quest'impostazione, le imprese possono essere sempre più frequentemente rappresentate come aggregati di risorse intangibili e immateriali, ovvero *knowledge creating companies* (Nonaka e Takeuchi, 1997). In quest'ottica, i meccanismi di accrescimento delle competenze, come quelli di produzione di innovazione, passano attraverso la capacità di mettere in moto la nota spirale di Nonaka (Nonaka, 1994), attraverso processi di esteriorizzazione, combinazione, interiorizzazione e socializzazione delle conoscenze, tali da esplicitare, e contemporaneamente riprodurre e far crescere, la conoscenza tacita incorporata nelle pratiche di lavoro. Questo processo tende a far coincidere il contesto organizzativo con il contesto formativo e il miglioramento delle competenze con l'affinamento delle pratiche di lavoro, tenendo tuttavia conto della progressiva estensione della componente immateriale e relazionale di queste ultime. Per questo motivo, la formazione *on the job*, riguarda sempre meno le semplici tecniche di esecuzione del lavoro, che

potevano essere facilmente assimilate per affiancamento, ma si estende all'insieme di coordinate e relazioni che caratterizzano gli ambienti di lavoro e le situazioni aziendali e coinvolge comportamenti, logiche di azione e relazione che qualificano le competenze individuali e organizzative.

Per sottolineare l'importanza cruciale dell'apprendimento informale sul lavoro, l'ISFOL distingue tra formazione deliberata e formazione emergente, intendendo con la prima le azioni formative che seguono i percorsi tradizionali e formalizzati della progettazione di un intervento formativo, che inizia con l'analisi dei fabbisogni formativi, a livello di individuo, oppure di ruolo o di organizzazione, e si sviluppa con la progettazione e la gestione dell'intervento. La formazione emergente è invece affidata ad un processo informale ed è raramente percepita come attività formativa. Il trasferimento di informazioni, abilità e atteggiamenti avviene in forma diretta attraverso l'osservazione e la sperimentazione sul lavoro, con il supporto di attività relazionali con colleghi e superiori e di gruppi attivi nei contesti di lavoro. Questo tipo di formazione è fondamentale non solo per l'addestramento e la formazione individuale, ma anche per la trasmissione e la rielaborazione del patrimonio di competenze dell'organizzazione, che include norme comportamentali e valori che favoriscono la continuità dell'organizzazione e dell'ambiente professionale (Gubitta e Giacomoni, 2006).

È quindi decisivo il modo con cui viene gestita l'area informale dell'apprendimento, che si esercita nelle normali attività di lavoro. Riguardo a questo, è quindi formativo ed è capace di miglioramento un contesto organizzativo nel quale si modificano frequentemente sia le routine di lavoro, sia i modelli mentali che ne orientano l'elaborazione. Tale situazione mette in atto il noto *double-loop learning* (Argyris e Schon, 1978), che si realizza quando la riflessione e la ristrutturazione delle informazioni porta non solo ad un adeguamento delle decisioni e delle pratiche di azione, ma anche ad una modifica dei modelli mentali di riferimento, condivisi nell'organizzazione. Quindi, non si tratta di un pur importante apprendimento individuale, ma di un processo che coinvolge i diversi soggetti che partecipano