

OSSERVATORIO MERCATO DEL LAVORO

del Terziario e del Turismo – Umbria

Proposta metodologica
per la prima rilevazione
dei fabbisogni occupazionali
del territorio

JOB

Lilli Casano

ADAPT Senior Research Fellow

Margherita Roiatti

ADAPT Junior Fellow

Francesco Seghezzi

ADAPT Senior Research Fellow

Indice

1. Obiettivi dell'indagine e definizione dei settori d'analisi.....	3
2. Rassegna delle metodologie per l'analisi dei fabbisogni occupazionali	5
• Glossario Tipologia delle metodologie.....	10
3. Proposta metodologica per rilevare le figure professionali ed i fabbisogni formativi strategici e mappare le transizioni occupazionali	11
• Stimare competenze e transizioni occupazionali di figure professionali a livello settoriale – Fasi della procedura.....	11
• Individuazione dell'oggetto di indagine e coinvolgimento del <i>panel</i> di esperti/testimoni privilegiati.....	13
• Indagine Delphi	14
• Mappatura delle transizioni occupazionali	17

1

Obiettivi dell'indagine e definizione dei settori d'analisi

L'Osservatorio sul Mercato del lavoro nel Terziario e Turismo Umbria si propone di valutare i fabbisogni occupazionali, nonché di verificare le esigenze di formazione e qualificazione reclamate dalle diverse *realità* territoriali e settoriali. L'obiettivo è creare uno strumento attivo di sostegno alla governance del territorio che non si limiti a descrivere e registrare l'esistente ma piuttosto, alla stregua di un vero e proprio laboratorio progettuale attento alle migliori esperienze internazionali, concorra a tratteggiare gli scenari futuri.

La rilevazione delle competenze esistenti e richieste sul territorio e la mappatura delle transizioni occupazionali presuppongono una propedeutica **definizione del settore specifico di indagine**.

Infatti, la mappatura delle iniziative regionali esistenti e delle fonti statistiche sul mercato del lavoro hanno confermato un elevato grado di complessità nel dar conto sinotticamente di tutti i comparti afferenti al settore del terziario. Il problema della disponibilità delle fonti informative e delle loro caratteristiche assume una forte rilevanza: quanto più si scende verso la scala micro (livello regionale e provinciale), maggiori si sono già dimostrate le complicazioni in termini di scarsità di dati e di aggiornamento delle annualità disponibili.

Pertanto, volendo operare un'analisi territoriale a grana fine e per evitare di incappare in problemi di tipo terminologico e definitorio si è proceduto attraverso le seguenti fasi:

- **individuare, attraverso la concertazione, i comparti del settore terziario (con particolare attenzione ai comparti del commercio e del turismo) su cui concentrare l'indagine;**

- **operativizzare i segmenti di analisi settoriale prescelti**, per poi correlarli con i **codici merceologici Ateco e Nace** per permettere, rispettivamente, un raffronto con i dati nazionali ed europei di riferimento¹;
- **rimodulare la griglia di indicatori** oggetto di analisi e monitoraggio periodico, selezionando tra essi i più significativi per i comparti di riferimento. L'utilizzo mirato dei dati quantitativi costituisce la base esplorativa, descrittiva e di comparazione per dare conto dei fenomeni oggetto di interesse dell'Osservatorio;
- **individuare gli attori per la raccolta delle informazioni** necessarie alla rappresentazione dei comparti su cui concentrate le indagini di tipo qualitativo.

¹ Allo stato attuale è già stata operata la selezione di tutti i codici Ateco a 3 cifre riconducibili ai comparti del commercio e del turismo. L'operazione di delimitazione dei settori di indagine risulta utile in vista della stesura di una più efficace proposta progettuale per rispondere alla prossima *Call for proposals* (ottobre 2018, *Erasmus+*, Key Action 2, *Sector Skill Alliances*).

2 Rassegna delle metodologie per l'analisi dei fabbisogni occupazionali

La seguente tabella costituisce una **rappresentazione sinottica e sintetica degli strumenti metodologici utilizzabili per la rilevazione ed anticipazione dei fabbisogni di competenze professionali**, così come individuati a seguito della rassegna ragionata della letteratura rilevante in materia. La ricognizione delle metodologie adopera una classificazione delle stesse conforme a quella utilizzata dal portale [FOR-LEARN](#)², articolata a seconda della 1) finalità di analisi (metodologie per l'analisi qualitativa/quantitativa); 2) tipologia (normativa, esplorativa, supplementare); 3) complementarietà di utilizzo con altri strumenti metodologici e 4) caratteristiche principali in termini di requisiti, basi informative, ambiti di applicazione e fattori moderatori.

Strumenti metodologici di tipo qualitativo <i>Foresight methods</i>			
Strumento metodologico	Tipologia	Strumenti metodologici complementari	Caratteristiche principali e fattori moderatori
<i>Backcasting</i>	Normativa	<i>Literature e statistic review</i>	<ul style="list-style-type: none"> • È utile a fornire previsioni di scenari complessi • Richiede la partecipazione di <i>stakeholders</i> dalle prime fasi per sviluppare una visione di lungo periodo degli scenari desiderati
<i>Brainstorming</i>	Supplementare	<i>Panel</i> di esperti, metodo Delphi	<ul style="list-style-type: none"> • Può portare alla luce elementi e situazioni impreviste durante le prime fasi d'indagine • Favorisce il <i>group-thinking</i> e la generazione di idee

² [FOR-LEARN](#) è un portale on-line realizzato dalla Commissione europea e sviluppato dal Joint Research Center e dall'Institute for Prospective Technological Studies nell'ambito del VI Programma quadro.

2. Rassegna delle metodologie per l'analisi dei fabbisogni occupazionali

			<ul style="list-style-type: none"> • Richiede la presenza di un moderatore idoneo a condurre l'esercizio
Analisi cross-impact	Esplorativa	Literature e statistic review, metodo Delphi	<ul style="list-style-type: none"> • Valuta la probabilità di comparsa di un determinato set di eventi • È indicato per la definizione di rapporti di causa-effetto e dipendenza degli eventi rispetto al fenomeno analizzato • Presenta difficoltà di utilizzo per l'analisi di fenomeni e sistemi complessi
Metodo Delphi	Esplorativa	Literature e statistic review, brainstorming, scenarios	<ul style="list-style-type: none"> • È utile all'ingaggio degli stakeholders • È indicato per analizzare fenomeni complessi • È utilizzato per l'indagine circa issues in un orizzonte di lungo periodo • Non richiede la rappresentatività numerica del campione • Può essere condotto da remoto • È time-consuming
Panel di esperti	Supplementare	Scenarios, brainstorming, analisi SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • Permette l'accesso al patrimonio di informazioni e conoscenza degli esperti ed è utile per l'identificazione delle priorità • Consente un feedback veloce • La presenza nel panel di un soggetto dalla personalità dominante può inficiare l'efficacia dell'esercizio
Focus group	Supplementare	Scenarios	<ul style="list-style-type: none"> • Raccoglie ed implementa idee • Può portare alla luce elementi e situazioni impreviste durante le prime fasi d'indagine

2. Rassegna delle metodologie per l'analisi dei fabbisogni occupazionali

			<ul style="list-style-type: none"> • Favorisce il <i>group-thinking</i> e la generazione di idee • Richiede la presenza di un moderatore idoneo a condurre l'esercizio
Osservazione del panorama (<i>horizon scanning</i>)	Esplorativo	<i>Scenarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica sfide e trend futuri • Richiede il coinvolgimento di un ampio numero di partecipanti • È <i>time-consuming</i> • I suoi output devono convergere in un ulteriore esercizio di analisi
<i>Literature e statistic review</i>	Supplementare	<i>Scenarios, backcasting, metodo Delphi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valida lo stato dell'arte "evidence-based"
Analisi morfologica	Normativa	<i>Scenarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • È un'analisi sistematica utile per stimolare nuove idee e raccogliere informazioni adeguate per risolvere un problema già identificato • Parte dagli obiettivi futuri per individuare strumenti ed azioni idonei al loro raggiungimento • È un esercizio estremamente strutturato che può limitare il processo di generazione di idee • Conduce ad un elevato numero di possibilità rispetto al fenomeno indagato
<i>Scenarios</i>	Esplorativa	<i>Literature e statistic review, analisi SWOT, roadmapping</i>	<ul style="list-style-type: none"> • È utile all'ingaggio degli <i>stakeholders</i> • È volto all'indagine di fenomeni in un orizzonte di lungo periodo • È utilizzato per informare i <i>decision</i> e <i>policy makers</i> • È di difficile validazione
<i>Roadmapping</i> (mappatura scientifica e	Normativa	<i>Scenarios, brainstorming, panel di esperti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • È utile per l'analisi a livello settoriale • Lo sforzo è rivolto gene-

2. Rassegna delle metodologie per l'analisi dei fabbisogni occupazionali

tecnologica)			<p>ralmente alla rappresentazione grafica dell'oggetto di studio</p> <ul style="list-style-type: none"> • È rivolta a fornire input per la formulazione di policy e strategie • Richiede una personalizzazione a seconda dell'oggetto di indagine e non è adatta alla analisi di fenomeni complessi
Analisi SWOT	Supplementare	<i>Scenarios, panel</i> di esperti, metodo Delphi	<ul style="list-style-type: none"> • Permette di considerare un fenomeno da diversi punti di vista e di prevederne gli elementi di criticità e debolezza • Consente l'enucleazione di fattori e del loro impatto rispetto una tematica pre-scelta • Non suggerisce soluzioni per le criticità individuate

Ulteriori approcci di tipo qualitativo

Approcci	Vantaggi	Svantaggi
Indagini (interviste-questionari) condotte presso datori di lavoro, lavoratori, altri <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento diretto degli attori chiave • Tipologia di analisi originale per i settori/area geografica di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di elevata soggettività ed inconsistenze • Rischio di focalizzarsi su aspetti marginali (es. posizioni aperte/vacanti al momento della conduzione dell'indagine) rispetto a effettivi fenomeni di <i>skills gap</i>
<i>Tracer studies/graduate surveys</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Propedeutici alla fase di implementazione e miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione professionale (istruzione terziaria) ed alla predisposizione di iniziative in questo senso • Utili per studi a carattere settoriale, delimitando il campione di indagine 	<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di elevata soggettività ed inconsistenze • Rischio di difficoltà nella somministrazione di questionari da parte di soggetti non istituzionali

	<ul style="list-style-type: none"> • Utili per la mappatura dei percorsi di carriera e delle transizioni che interessano il settore/territorio di riferimento 	
Studi <i>ad hoc</i> di tipo settoriale (richiedono integrazione con metodologie di tipo qualitativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Efficaci a livello di settore e specificità, elemento di originalità 	<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di parzialità • Non direttamente trasponibile per studi in altri settori
Tavole rotonde	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento diretto degli attori chiave e <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa sistematicità • Rischio di inconsistenze generate da un alto tasso di soggettività

Strumenti metodologici di tipo quantitativo | *Forecast methods*

I metodi di modellazione di tipo quantitativo possono essere classificati come segue:

1. estrapolazione di trend passati;
2. elaborazione di serie storiche.

NB: la scelta della dimensione nell'analisi territoriale (unità istituzionali e funzionali) determina anche la base informativa utilizzabile per rispondere alle domande di ricerca: la prima tipologia riguarda aree che presentano una codifica specifica con cui i dati possono essere raccolti dalle varie fonti le quali, a seconda dell'unità scelta, possono comportare numerosi problemi legati alla loro disomogeneità interna. L'esistenza di una pluralità di fonti che rispondono a obiettivi diversi fra loro – e che applicano tecniche di raccolta ed analisi non coordinate – rischia di generare sovrapposizioni e duplicazione di risultati. Pertanto, per acquisire un quadro conoscitivo di tipo quantitativo, il più completo possibile, dei dati esistenti è necessario ricorrere alla costruzione di una matrice in cui riportare progressivamente le informazioni raccolte relative ai settori d'interesse in riferimento ai principali enti che li producono ed alla periodicità delle rilevazioni effettuate³.

Glossario | Tipologia delle metodologie

Metodologie normative⁴: «Normative methods start with a vision of a possible or desirable future and work backwards to see if and how this future might be

³ Le quattro principali categorie di fonti individuate dall'Osservatorio sul Mercato del lavoro nel Terziario e Turismo Umbria sono: organismi istituzionali preposti alla raccolta di dati statistici (principalmente Istat e uffici della Regione Umbria dedicati alla raccolta ed elaborazione di informazioni a carattere conoscitivo o amministrativo); enti pubblici titolari di competenze pubbliche (Inps, Camere di Commercio); enti scientifici e società e organismi privati (istituti di ricerca, associazioni di categoria); organizzazioni sindacali e datoriali.

⁴ AA.Vv., *Developing Skills Foresights, Scenarios and Forecasts. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs. Volume 2*, European Training Foundation, European Centre for the

achieved, or avoided, given the existing constraints (skills, resources, technologies, institutions). Backcasting or morphological analyses are representative of this category. Limited available evidence on which of these approaches is better and under which conditions suggests that normative methods are more effective where a widely shared vision already exists, and where foresight can then develop a strategy for how to achieve it; where no consensus on the vision has yet been achieved, exploratory methods may be more useful».

Metodologie esplorative⁵: «Exploratory methods start from the present with an attempt to see where events and trends might take us by exploring 'what if?' scenarios. This means that 'exploratory methods start [...] with the pre-conditions, beliefs and social or technological possibilities which already exist' [...]. Among typical techniques in this category are the Delphi method, scenarios or cross-impact analyses».

Metodologie supplementari⁶: «When starting to think about the future, we need to achieve an understanding of the past and the present. One of the methods most used for this is a literature and statistics review, which is usually done at the start of a foresight project. This 'is not a foresight method as such, but rather an essential background activity or a first step in any foresight exercise'».

Development of Vocational Training, International Labour Office, § 2.1.2. *Normative methods*, 29.

⁵ *Ivi*, § 2.1.1, *Exploratory methods*, 29.

⁶ *Ivi*, § 2.2.1.1, *Literature and statistics review*, 33.

3

Proposta metodologica per rilevare le figure professionali ed i fabbisogni formativi strategici e mappare le transizioni occupazionali

La proposta metodologica di seguito presentata è stata definita a partire dalle evidenze emerse in sede di analisi ragionata della letteratura in tema di disallineamento di competenze professionali e di metodologie e strumenti per la mappatura dei fabbisogni professionali a livello territoriale e settoriale, illustrata nel paragrafo precedente. Si è scelto di optare per la strumentazione tipicamente impiegata negli esercizi volti alla previsione di scenari nel lungo periodo (*foresight e forecast methods*) e, in particolare, per le indagini esplorative di tipo Delphi. Il metodo Delphi è un protocollo di rilevazione di informazioni basato sulla richiesta iterata di opinioni ad esperti o testimoni privilegiati, ideato per aiutare nell'analisi e nella previsione di fenomeni complessi. La richiesta si svolge in modo tale da garantire che ciascun esperto esprima le proprie opinioni in modo indipendente dagli altri. Le iterazioni della richiesta mirano ad ottenere, in una logica "a spirale", la convergenza delle opinioni sui temi della ricerca. Tramite questo processo si avrà modo di sfruttare le risposte date alle precedenti domande per perfezionare non solo il contenuto, ma anche l'accuratezza delle valutazioni o previsioni.

Stimare competenze e transizioni occupazionali di figure professionali a livello settoriale – Fasi della procedura

1. **Individuazione dell'oggetto d'indagine:** come cambiano i settori del terziario (così come delimitati secondo le indicazioni descritte al § 1).
2. **Definizione delle procedure di indagine:** organizzazione in presenza/online dei *panel meetings*; predisposizione dei questionari (elettronici⁷/cartacei);

⁷ In questo caso il questionario dovrà essere studiato per essere compilato da posizione remota da un utilizzatore di base di strumenti informatici attento alle istruzioni.

predisposizione delle modalità di feedback; articolazione della logistica (selezione campione di esperti privilegiati e condivisione obiettivi e struttura indagine; calendarizzazione momenti di *follow-up*).

3. Selezione del panel di esperti «on the basis of their knowledge and experience so that they are able to give a competent assessment»⁸. Il gruppo di osservatori privilegiati dovrà essere rappresentativo delle organizzazioni di cui è emanazione la committenza e più in generale composto da soggetti esperti dell'oggetto di indagine. Pertanto si raccomanda la costruzione di un campione di 30 soggetti⁹ ascrivibili alle organizzazioni datoriali, di rappresentanza dei lavoratori, del sistema dell'istruzione e formazione, nello specifico scuole secondarie di secondo grado (istituti professionali, servizi commercialituristici), università (corsi di laurea riconducibili alle attività dell'Osservatorio), ITS, centri di ricerca, servizi pubblici e privati per il lavoro, amministrazioni locali, organizzazioni sociali del privato attive nel mercato del lavoro di riferimento, imprese (associate agli enti bilaterali, nello specifico direttori del personale/*recruiting*/gestione HR). In questa fase, oltre alla verifica della disponibilità dei soggetti da intervistare, è necessario condividere efficacemente gli scopi e le modalità con cui verrà condotta la ricerca (ad esempio la natura iterativa delle indagini che ricorrono al metodo Delphi).

4. Analisi qualitativa dei dati ricavati dalle risposte e disseminazione risultati della ricerca tramite i canali dell'Osservatorio.

5. Identificazione e formulazione delle azioni strategiche per rispondere alla domanda di competenze professionali emersa dall'indagine.

6. Presentazione delle principali raccomandazioni che sarà possibile ricavare dalle evidenze emerse dall'analisi per la mobilitazione e responsabilizzazione degli attori locali nell'ambito di iniziative volte allo sviluppo del territorio.

⁸ *Delphi Survey*, in *FOR-LEARN*, sezione *Methodology*, voce *Main methods*, tabella *Methods & Tools* (ultima consultazione 24 marzo 2018).

⁹ Il numero di esperti suggerito tiene conto delle risorse disponibili in termini di tempo, budget, ricercatori coinvolti e di una stima preventiva di manifestazioni di interesse da parte di soggetti afferenti agli Enti bilaterali territoriali del terziario e del turismo dell'Umbria, di attori istituzionali e del mercato del lavoro e del sistema dell'istruzione e formazione locale.

Individuazione dell'oggetto di indagine e coinvolgimento del panel di esperti/testimoni privilegiati

Avendo rilevato un elevato grado di conformità di pareri circa la convenienza di affiancamenti di diversi strumenti metodologici per la conduzione di analisi di tipo qualitativo in materia di rilevazione e analisi dei fabbisogni professionali, e facendo riferimento alle “**scenario building techniques**”¹⁰, si ritiene opportuno prevedere un momento di incontro propedeutico alla successiva somministrazione dei questionari previsti dall'indagine Delphi.

Durante questa sessione in presenza del *panel* di esperti si intende utilizzare lo **strumento supplementare del brainstorming**¹¹ per:

- presentare ed analizzare i principali trend di natura economica ed occupazionale che caratterizzano attualmente i settori produttivi analizzati (a questo concorrono le *desk researches/literature reviews*, analisi di tipo statistico-quantitativo, ricognizione della reportistica di rilievo già condotte dal gruppo di ricerca)¹²;
- identificare i principali driver del cambiamento a livello settoriale;
- costruire scenari possibili per individuare le implicazioni a livello occupazionale;
- analizzare a livello generale le implicazioni dei cambiamenti in atto a livello settoriale sulle competenze ed i profili professionali;
- individuazione dei profili professionali strategici per settore di analisi;
- elaborare una sintesi degli spunti emersi per formulare più accuratamente le domande e gli *statements* da produrre per l'indagine Delphi¹³.

¹⁰ Si fa particolare riferimento alla *European Foresight Methodology (EFM)* utilizzata per la conduzione di analisi a livello europeo relativamente alle competenze emergenti a livello settoriale.

¹¹ Si suggerisce di prevedere il momento di *brainstorming* contestualmente all'evento di presentazione del primo anno di lavoro dell'Osservatorio.

¹² È in corso di valutazione l'opportunità di dividere il *panel* in due sezioni distinte, una per il commercio ed una per il turismo.

¹³ In questo modo il/i *panels* di esperti avrà modo di contribuire attivamente alla ricostruzione delle dinamiche e del contesto oggetto di indagine.

Indagine Delphi

L'obiettivo principale dell'indagine¹⁴ sarà quello di **interrogare i testimoni privilegiati sul tema delle figure professionali strategiche a livello settoriale e per le realtà produttive locali**. Nello specifico si intende rilevare le **eventuali difficoltà di reperimento di queste figure e delle competenze che le caratterizzano**, soffermandoci successivamente, attraverso l'**abbinamento di un'indagine qualitativa a mezzo questionario semi-strutturato**, sulle **relazioni delle imprese con il mondo dell'istruzione e della formazione professionale**.

Non si intende richiedere esplicitamente le previsioni di reclutamento, ritenendo di maggiore interesse rilevare le figure professionali determinanti per definire e mantenere la capacità competitiva delle aziende e dei settori nel loro complesso.

Durante il momento di concertazione dedicato alla delimitazione dell'ambito d'indagine ed il *brainstorming* si procederà all'individuazione dei profili professionali strategici per i settori di riferimento. In questo modo, mettendo in relazione le vocazioni economiche regionali con l'analisi dei fabbisogni professionali, si proseguirà con una rappresentazione del territorio capace di andare oltre la classica tassonomia delle attività economiche basate sul prodotto finito o il servizio offerto, immaginando nel lungo periodo – questo è lo scopo principale del metodo che si intende utilizzare – le possibili combinazioni tra le competenze disponibili e la domanda a livello locale.

Indicazioni che si intende rilevare:

- 1. per ciascuna delle figure professionali strategiche individuate in ciascun settore, definizione in termini di competenze tecnico-professionali e trasversali**, in due fasi:
 - *I round*: si richiede agli esperti di indicare le competenze tecniche e trasversali caratterizzanti per ciascuna figura professionale¹⁵;

¹⁴ L'indagine sarà svolta lungo tutto il secondo anno di lavoro dell'Osservatorio.

¹⁵ Esempio di quesiti: 1. Vorremmo sapere quali sono le competenze più rilevanti per una persona che si candida al ruolo di Quali competenze tecnico-specifiche deve possedere il candidato (ossia, cosa deve saper fare)? Scelga, fra le seguenti, le più rilevanti (al massimo 4) o aggiunga nel campo apposito quelle che eventualmente mancano (sempre fino a raggiungere al massimo 4 tipi in totale). 2. Quali competenze trasversali (ossia, quelle che devono essere possedute da quasi tutte le persone che operano allo stesso livello, an-

- *Il round*: si attribuisce un peso alle competenze enucleate per ciascun profilo professionale¹⁶;
2. **speranze occupazionali delle figure professionali in ciascun settore a uno, 3 e 6 anni**¹⁷. In ognuno dei due round viene proposta la stessa coppia di domande per conoscere l'opinione dell'esperto in merito alla speranza occupazionale espressa in percentuale di variazione dell'occupazione a tot anni dalla situazione attuale in avanti (rispetto a quella attuale)¹⁸.

Analisi qualitativa per mezzo di questionario semi-strutturato

Per la somministrazione dei questionari semi-strutturati sarà opportuno operare una nuova delimitazione del campione di indagine, individuando principalmente rispondenti al mondo delle imprese, così da configurare già in questa fase il campione di popolazione aziendale (riconducibile ai profili professionali identificati per l'indagine) su cui insistere con la rilevazione delle transizioni occupazionali. Il questionario vero e proprio sarà suddiviso in 4 macro-sezioni: caratteristiche dell'impresa, principali figure professionali, metodi di selezione

che in attività diverse) sono particolarmente richieste per il ruolo di (come sopra, scegliere o scrivere le 4 prevalenti), ecc.

¹⁶ Una valutazione potrà essere orientata a far distribuire agli esperti 100 punti in base alla rilevanza delle competenze individuate nel precedente round; oppure si potrà chiedere di dare una valutazione su una scala 0-10 per le stesse competenze.

¹⁷ Lo slot temporale, così articolato sulla base di quelli più ricorrenti negli studi settoriali analizzati nella fase di *desk research*, può essere rivisto in virtù del forte tasso di turnover e dell'elemento della stagionalità che caratterizzano rispettivamente il settore del commercio e quello del turismo. I dati così emersi dall'indagine Delphi potranno essere confrontati con la rilevazione delle transizioni occupazionali per i profili selezionati.

¹⁸ Esempio di domanda, *I round*: 1. Secondo Lei, a distanza di [tot anni, tot = 1, 3, 6] da oggi, la speranza occupazionale della figura di [profilo professionale] sarà in aumento, stabile o in diminuzione rispetto alla situazione attuale? 2. Se Lei ritiene che entro [tot anni] ci sarà un aumento o una diminuzione, può stimare in quale percentuale (sempre rispetto al dato odierno)? [in aumento del ...%/in diminuzione del ...%]. *Il round*: Nella prima tornata di opinioni, sono state stimate le probabilità di occupazione della figura di [profilo professionale], a distanza di 1, 3 e 6 anni da oggi. Gli esperti consultati stimano, entro [tot anni], una media di occupazione (rispetto ad oggi) [in diminuzione del ...%/stabile/in aumento del ...%]. Secondo Lei, questa stima dovrebbe essere minore, è sostanzialmente giusta o dovrebbe essere maggiore? Se non considera giusta la stima effettuata, può precisare su quale valore si attesterà la variazione dell'occupazione? ...% [sopra/sotto il livello attuale]. Oppure: Qui di seguito è riportato l'intervallo entro il quale la maggior parte degli esperti ha previsto che vari (rispetto ad oggi) l'occupazione di tale figura professionale. Le chiediamo di indicare nuovamente, a fianco di tali valori, le sue stime delle variazioni della speranza di occupazione (0 = stabilità).

e reclutamento dei collaboratori per ciascun profilo professionale, rapporti con le istituzioni formative del territorio. Il questionario consentirà di approfondire, per le figure professionali chiave per la produzione dei beni e servizi core dell'impresa, le competenze specifiche che le caratterizzano e quelle che si riterranno strategiche in futuro. Inoltre verranno rilevate informazioni in merito alla facilità/difficoltà di reperimento di tali figure sul mercato del lavoro, all'esigenza di interventi di riqualificazione e alla previsione della loro futura rilevanza per l'impresa (diminuzione, aumento, stabilità).

Il contatto con le aziende potrà avvenire in due momenti distinti:

- circa un mese prima dell'inizio della rilevazione le aziende selezionate riceveranno una comunicazione a firma degli enti bilaterali cui sono associate che spieghi il significato e l'importanza dell'iniziativa per il territorio e per le aziende stesse;
- circa una settimana prima dell'inizio della rilevazione le aziende potranno essere contattate telefonicamente¹⁹ per verificare che la suddetta comunicazione sia arrivata a destinazione e, in caso contrario, per inviarne un'ulteriore copia via e-mail.

Rapporti delle imprese con il mondo dell'istruzione e formazione professionale

Nella terza parte del questionario si intende cogliere l'intensità dei rapporti che l'impresa ha con tali istituzioni, insieme a dati utili a qualificare i tipi di rapporto, i motivi di soddisfazione/insoddisfazione e le aspettative per il prossimo futuro in materia di formazione delle risorse umane. Al contempo, si ritiene opportuno indirizzare un questionario parallelo alle istituzioni formative già mappate in fase di avvio dei lavori dell'Osservatorio, per verificare le loro posizioni in termini di coinvolgimento/impegno nella costruzione di partnership con il mondo aziendale, e agli enti territoriali di rappresentanza delle imprese afferenti ai settori di riferimento.

A completamento del quadro sulle relazioni utili a supportare un sistema di rilevazione dei fabbisogni formativi del sistema produttivo umbro per i settori di indagine, si intende rilevare il rapporto delle imprese con il mondo della formazione, in particolare di quella rivolta a soggetti in cerca di occupazione²⁰.

¹⁹ Pertanto il campione di indagine dovrà essere parametrato anche su questa esigenza.

²⁰ Si tratta di un aspetto specifico, che non riguarda direttamente la singola azienda, ma presuppone un coinvolgimento del sistema produttivo nelle politiche del lavoro del territorio. Rispetto alla propria gestione interna, infatti, le imprese sono più interessate alla formazione per

Mappatura delle transizioni occupazionali

Se traiettorie di carriera, così come le preferenze e le aspettative individuali, si strutturano attraverso l'esperienza, l'interazione e l'apprendimento, i confini temporali delle transizioni lavorative possono dilatarsi ben al di là della fase della giovinezza (e del momento di primo ingresso nel mercato del lavoro), fino a comprendere una dimensione permanente, caratterizzante del lavoro nell'era della flessibilità. Questa pluralizzazione delle carriere lavorative, che si concretizza in ripetute modulazioni del progetto biografico e di quello professionale, comporta una sempre più ricorrente ri-definizione delle carriere lungo il corso della vita e ciò sembra essere tanto più vero per il commercio e il turismo. I due settori, infatti, secondo la maggior parte della letteratura analizzata, sarebbero caratterizzati da traiettorie di forte disordine lavorativo causato da una scarsa progettazione e costruzione di percorsi professionali coerenti con le credenziali educative possedute, percorsi circolari incapaci di garantire opportunità di apprendimento adeguate, tanto da compromettere nel tempo l'occupabilità del lavoratore.

La sola analisi statistica della struttura dell'occupazione (condotta in sede di realizzazione dei report periodici di analisi statistica dell'Osservatorio) non consente di dar conto del concetto dinamico di transizione, che per essere analizzato necessita di essere rilevato in una dimensione processuale che tenga conto delle esperienze pregresse e delle prospettive di carriera future.

Pertanto, per mappare e valutare le transizioni occupazionali dei soggetti che operano in questi settori è necessario:

- **individuare le norme informali che governano i comparti oggetto di indagine** (declinate a livello territoriale)²¹;

gli occupati, prevalentemente collegata all'adempimento di normative come quelle per la sicurezza. In base alle informazioni ricavate dalla sezione precedente sarà possibile valutare il livello medio di coinvolgimento delle imprese nelle esperienze formative rivolte a disoccupati e inoccupati, a seconda delle dichiarazioni di cooperazione le istituzioni fra quelle indicate nel questionario (es: agenzie formative, scuole, università e centri di ricerca, poli innovativi ed enti locali).

²¹ Ad esempio il livello di fluidità e incidenza delle reti professionali sulla regolazione del mercato commerciale e turistico.

- **combinare, per la valutazione della efficacia dei percorsi di transizione, criteri soggettivi** (es. soddisfazione, crescita, apprendimento) **con quelli oggettivi di raggiungimento di obiettivi quali la sicurezza del lavoro o la crescita professionale.**

Per soddisfare le finalità di analisi dell'Osservatorio si intende sviluppare l'indagine secondo una doppia linea di intervento: da un lato, **ricostruire e classificare le esperienze occupazionali degli intervistati**²² (per individuare sistemi di regolarità e modelli di carriera sulla base di parametri non solo soggettivi); dall'altro, raccogliendo le testimonianze degli interessati, si cercherà di **cogliere le ragioni e i significati che i singoli attori attribuiscono alle loro esperienze occupazionali ricostruendole narrativamente.**

Quindi, attribuendo rilevanza tanto alle esperienze, quanto alle ragioni degli attori, per valutare l'efficacia e le prospettive dei percorsi di transizione al lavoro si intende mettere in comunicazione le seguenti dimensioni analitiche, da rilevare mediante **interviste in profondità**:

1. **profilo ed identità del lavoratore** per indagare la relazione fra biografie individuali, modelli e canali utilizzati per la transizione al lavoro, evidenziando i condizionamenti riconducibili ad appartenenze e dotazioni personali e familiari: **ricostruzione del profilo socio-biografico degli intervistati** ("scansione" del percorso biografico; motivazioni di studio e lavoro riferite alle modalità di articolazione ed evoluzione delle esperienze educative ed occupazionali);
2. **qualità della carriera occupazionale**: classificazione dei percorsi individuali per durata, densità occupazionale e per tipologia delle transizioni che li hanno scanditi²³. Si intende valutare la coerenza dei percorsi lavorativi sia rispetto alle credenziali educative che alla loro articolazione interna. Infine si intende misurare la qualità delle diverse esperienze occupazionali e l'efficacia delle scelte di mobilità in relazione ai vantaggi acquisiti in termini di apprendimento e capitalizzazione di competenze

²² In base alle disponibilità espresse dagli attori del mondo dell'istruzione e formazione e da quelli dell'impresa – con la collaborazione dei soggetti della rappresentanza –, si intende costruire un campione di 30 intervistati (di cui la metà appartenenti alla fascia di età 16-25 anni).

²³ Ad esempio: passaggi fra differenti posizioni occupazionali, fra lavoro dipendente e autonomo, cambiamenti di posto, di professione, di comparto e settore, variazioni delle condizioni di impiego e contrattuali.

tecnico-pratiche e trasversali spendibili sul mercato locale e a livello settoriale²⁴.

3. **classificazione e tipizzazione dei modelli di carriera:** definizione dei modelli di carriera, dei vantaggi e dei rischi ad essi connessi sulla base di parametri soggettivi e oggettivi, ad esempio livelli di soddisfazione/insoddisfazione espressi dai lavoratori, condizioni di impiego, livello di reddito, opportunità di carriera e coerenza dell'occupazione attuale rispetto al progetto di "costruzione della professionalità" individuale.

I risultati consentiranno di valutare sia l'efficacia dei percorsi di transizione al lavoro sia i prevalenti modelli di carriera e i relativi vantaggi/svantaggi e di formulare proposte di intervento a livello di sistema.

²⁴ In questo modo, raffrontando le evidenze con quelle emerse in fase di analisi Delphi, si avrà la possibilità di verificare i punti di intersezione tra i settori analizzati ed il loro grado di sovrapposizione con riferimento alle competenze abilitanti.