

PROFESSIONI E COMPETENZE. PREVISIONI DI SVILUPPO E RICADUTE SULLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

LO SCENARIO:

L'andamento più recente del Mercato del lavoro in Italia, pesantemente segnato dall'emergenza sanitaria Covid e lo stop imposto dalla guerra in Ucraina alla ripresa avviata conferma una significativa caduta/difficoltà occupazionale. Sono rimasti colpiti principalmente i giovani al primo ingresso, che oltre a subire le difficoltà del sistema educativo (riduzione del monte ore, formazione a distanza, interruzione stage) incontrano maggiori ostacoli nell'inserimento al lavoro (riduzione dell'offerta di lavoro, abbassamento salari), le donne, specialmente le lavoratrici a part time o con contratti, più facilmente riassorbite dal lavoro di cura, le fasce deboli e le categorie svantaggiate, già normalmente penalizzate, e i lavoratori delle PMI e con contratti a tempo parziale o i precari (collaborazioni professionali, contratti a chiamata e/o a progetto).

Durante la crisi pandemica e il lockdown alcuni settori (turismo, ristorazione, benessere, commercio/vendita, moda, trasporti aerei, manifattura tradizionale o legata all'export) sono andati maggiormente in crisi dal punto di vista occupazionale, altri ne hanno risentito in misura minore (pubblica amministrazione, agricoltura, manifattura innovativa), altri infine non ne hanno risentito (sanità, informatica e telecomunicazioni, grande distribuzione, servizi per le imprese innovativi, chimico-farmaceutico).

Lo scenario previsto per i prossimi cinque anni indicava una tendenza occupazionale positiva, non solo per le professioni legate all'innovazione tecnologica (informatica e telecomunicazioni, servizi avanzati per l'impresa, automazione industriale, costruzioni, mobilità e logistica) ma anche per professioni ad alto contenuto intellettuale (libere professioni), relazionale (istruzione e formazione, comunicazione) e di cura (servizi sanitari e alla persona).

Secondo la più recente indagine Anpal-Sistema Excelsior¹ la creazione di posti di lavoro (nuovi o legati al turn over) dovrebbe riguardare principalmente il macro-settore servizi (80%) e solo in minima parte i macro-settori Industria ed agricoltura. Le richieste maggiori (oltre il 40% sul totale) interesserà le professioni tecniche e specializzate, seguito dalle professioni commerciali e dei servizi e dalle professioni impiegate.

Sintesi delle previsioni per il quinquennio 2022-2026

Nella ricerca, conclusa prima dello scoppio della guerra in Ucraina, le entrate potenziali del quinquennio 2022-2026 sono calcolate tenendo conto da un lato dei potenziali posti di lavoro creati dall'innovazione e dalla crescita (*domanda in espansione*) dall'altro dai posti di lavoro di sostituzione di lavoratori usciti dal mercato del lavoro (*domanda per rimpiazzo*). Per fare un esempio concreto, la ricerca prevede che nel quinquennio le entrate nel sistema della pubblica amministrazione potrebbero essere di 770 mila unità, suddivise fra 726 mila di sostituzione e 43.700 per nuovi posti di lavoro.

¹ Anpal-Sistema Excelsior-Unioncamere, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026)*, 2022

Nei cinque anni fino al 2026 si prevede un fabbisogno occupazionale complessivo compreso da **4,1** e 4,5 milioni di lavoratori, di cui 1,3-1,7 milioni di unità determinate dalla componente di crescita economica: un contributo, in termini relativi, compreso tra il 31% ed il 38% del fabbisogno, una quota raggiunta grazie all'impatto dei diversi interventi messi in campo dal Governo e in particolare dal piano finanziario dell'Unione Europea *Next Generation*.

Il fabbisogno di occupati nel quinquennio dovuto alla necessità di sostituzione del personale in uscita per turn over supererà 2,8 milioni di unità, a conferma della rilevanza del driver relativo all'invecchiamento demografico per determinare i fabbisogni occupazionali futuri.

Dall'analisi settoriale, dopo un biennio di forte sofferenza, per "commercio e turismo" si stima in una domanda di 750-860 mila occupati nel quinquennio successivo. Emerge per "finanza e consulenza" un fabbisogno di 490-547 mila occupati, l'espressione più evidente del driver della digitalizzazione ed innovazione. Le altre filiere che potranno esprimere ampi fabbisogni occupazionali tra il 2022 ed il 2026 sono: formazione e cultura (515-553 mila unità), salute (498-502 mila unità) e costruzioni ed infrastrutture (339-376 mila unità).

In particolare i settori industriali vedranno una intensa crescita dello stock di occupati grazie al traino degli investimenti del PNRR.

Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione i valori sono già stati dati è però importante sottolineare che le entrate previste per il 60% riguarderanno laureati. Sarà una occasione fondamentale per i giovani che usciranno dalle nostre università in questi anni e potrà permettere alla PA di fare quel salto tecnologico e di competenze indispensabile per essere adeguata ai nuovi bisogni sociali.

Si stima che dirigenti, professioni specialistiche e tecniche, con un fabbisogno attorno a 1,6-1,7 milioni di occupati nel quinquennio, rappresenteranno quasi il 40% del fabbisogno occupazionale, confermandosi in crescita.

I processi di transizione verde e digitale avranno un peso rilevante nel mercato del lavoro. Le competenze green saranno sempre più pervasive nei diversi settori e profili professionali: si stima che tra il 2022 ed il 2026 le imprese ed il comparto pubblico richiederanno il possesso di attitudine al risparmio energetico ed alla sostenibilità ambientale a **2,4-2,6** milioni di occupati, e per il 60% di questi tale competenza sarà necessaria con importanza elevata. Inoltre, sempre nel quinquennio, la stima del fabbisogno di personale con competenze digitali di base è compresa tra **2,1 e 2,3** milioni di occupati. Mentre la domanda di figure in possesso di almeno due e-skill a livello elevato è stimata tra 875 mila e 960 mila unità.

Si prevede anche una significativa accelerazione nei fenomeni di ricomposizione professionale e dei livelli di qualificazione del personale richiesto nei prossimi anni. Tra il 2022 ed il 2026 il mercato del lavoro italiano potrebbe aver bisogno di **1,1-1,2** milioni di laureati e 1,6-1,7 milioni di diplomati, corrispondenti ai due terzi per fabbisogno occupazionale del quinquennio, e di altri 1,2-1,4 milioni di lavoratori in possesso della qualifica professionale.

Il confronto tra domanda e offerta di neolaureati mostra per il quinquennio potenziali situazioni di carenza nell'offerta nel campo medico-sanitario, nei diversi ambiti STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) e per l'area economica. Le stime evidenziano anche un significativo mismatch domanda-offerta per l'IeFP, con una offerta formativa complessiva in grado di soddisfare circa solo circa il 60% della domanda potenziale, e con situazioni maggiormente critiche per gli indirizzi della meccanica, della logistica e dell'edilizia.

Oggi, però, superati i tre mesi dell'invasione russa, è indubbiamente difficile pensare ad una evoluzione lineare.

DAL MISMATCH ALLA DISEMLOYABILITY

Nelle economie avanzate interessate dal cambiamento tecnologico da tempo si registra un crescente disallineamento tra domanda e offerta di competenze (mismatch) che si riflette negativamente sui livelli di produttività e sulla capacità di introdurre nel business innovazioni di processo e nuove tecnologie. Il mismatch si manifesta o come mancanza di figure professionali e di competenze o dalla presenza di figure professionali con insufficienti competenze che necessitano di up-killing o re-skilling

Già nel periodo pre-Covid, secondo i dati OCSE, l'Italia presentava un indice di insufficienti competenze del 38,2 % (contro la media UE del 33,5%), con una componente più elevata di lavoratori sovra-qualificati pari al 18,2% (contro la media UE del 14,7%). Allo stesso tempo, permaneva un elevato tasso di figure assenti; secondo le rilevazioni di Excelsior oltre il 25% delle figure professionali censite sono di difficile reperimento da parte delle imprese, con quote più elevate per le professioni specialistiche (38%), tecniche (37%), operai specializzati (38%) e laureati (35%).

Circa il 35% dei lavoratori risulta occupato in un settore non correlato con i propri studi. Peraltro tale disallineamento non avviene solo al primo ingresso nel mondo del lavoro, ma anche nelle successive transizioni lavorative (in genere i disoccupati che trovano lavoro entro un anno cambiano mestiere o settore) e non riguarda solo figure professionali "high skill", ma anche "medie - basse skill". Tra le cause principali di questo fenomeno è il disallineamento tra il sistema educativo ed il mondo del lavoro, che produce elevati livelli di disoccupazione e di inattività giovanile nella fase di ingresso iniziale al lavoro ed altrettanto alte percentuali di abbandono scolastico e di NEET (persone che non lavorano, non studiano e non sono inserite in percorsi formativi).

Il rischio è che si passi da un mismatch temporaneo legato all'andamento ciclico del mercato del lavoro su cui è possibile intervenire con misure "soft" di politiche attive del lavoro, ad una vera propria situazione di difficoltà strutturale di inserimento/reinserimento al lavoro, che richiede interventi di riforma integrati più "hard".

MEGA TREND

I fattori di cambiamento (megatrend) che hanno maggiore impatto sull'andamento del Mercato del lavoro sono:

- a) la digitalizzazione (tecnologie abilitanti Industria 4.0, automazione industriale e robotizzazione, intelligenza artificiale, smart working, apprendimento a distanza, sviluppo di nuove professioni in ambito ICT, pervasività delle tecnologie digitali su molte professioni);
- b) l'invecchiamento della popolazione (diminuzione popolazione attiva, crisi welfare, allungamento della vita lavorativa, obsolescenza professionale della forza lavoro, cambiamento dei consumi,);
- c) la sostenibilità ambientale (uso consapevole delle risorse energetiche, sviluppo delle tecnologie rinnovabili, riduzione di sprechi e riutilizzo degli scarti in ottica di circolarità, sviluppo di nuove professioni green o legate all'economia circolare, pervasività delle competenze green su molte professioni).

La transizione demografica - A fonte di un graduale invecchiamento della popolazione (con problemi crescenti di copertura dei costi previdenziali ed assistenziali) si assiste ad una trasformazione in senso multigenerazionale della struttura occupazionale della forza lavoro, con la riduzione della quota di occupati sul totale della popolazione (43,9%) e l'aumento dell'età media della forza lavoro (46,5 anni) che potrà essere solo in parte controbilanciata dall'allungamento della vita lavorativa (aumento tra gli occupati degli over 50) e dall'integrazione dei migranti.

L'innalzarsi delle aspettative di vita e l'incremento della popolazione over 65 peraltro determina significativi cambiamenti nella sfera dei consumi e dell'accesso a servizi (aumento dei servizi sanitari e di cura e assistenza, ma anche dei servizi culturali e ricreativi, dei servizi bancari ed assicurativi, dei viaggi) da parte della popolazione anziana che crea le condizioni per lo sviluppo di nuovi mercati e, conseguentemente di nuove professioni (come ad esempio il Case manager, il Senior Carer, Wellness coach, Specialista sanitario in remoto, Professionista dell'alta Information Technologic) e/o di sviluppo di nuove competenze nelle professioni esistenti.

La transizione digitale - E' il risultato di un complesso intreccio di cambiamenti realizzati a seguito dei progressi registrati nell'impiego di varie tecnologie digitali (Intelligenza artificiale, Internet delle cose, Robotica, Stampa 3d, Big data, ecc.), di nuovi materiali (bio/nano materiali), di nuovi processi (machine intelligenti e sistemi informativi collegati in grado di gestire in tempo reale dati ed informazioni, automazione degli impianti produttivi, interconnessione dei processi produttivi, gestionali e logistici), di nuovi modelli di business. L'effetto sull'occupazione dipende sia dall'intensità e pervasività della digitalizzazione sui processi di lavoro, sulle professioni e sulle competenze della forza lavoro che dalla velocità e capacità del mercato del lavoro di sviluppare le e-skill richieste dai sistemi produttivi.

Anche in questo caso si sviluppano nuove professioni legate all'ICT come il SEO and Cyber security specialista, il Big data analista, l'esperto di Cloud , il Project manager, l'E-commerce manager, ecc., ma soprattutto si

diffondono, spinte dalla enorme crescita dell'accesso ad Internet, dello smart-working e dell'e-commerce, le competenze di base digitali in tutte le professioni. Secondo Excelsior le competenze digitali di base, capacità di utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici e capacità di gestire soluzioni innovative viene fortemente richiesto (69%) nelle professioni tecniche e specialistiche: analisti, progettisti di software, programmatori, ingegneri, disegnatori industriali.

La transizione ecologica - benchè sostenuta dalle politiche internazionali e della UE (Green Deal), sulla sostenibilità ambientale, sul clima, sulle fonti energetiche rinnovabili, sulla mobilità sostenibile, l'impatto occupazionale della transizione ecologica risulta abbastanza incerta. Per raggiungere gli obiettivi fissati è infatti necessario realizzare politiche nazionali che puntino ad una drastica riduzione delle emissioni rilasciate in atmosfera ed un sostenuto efficientamento delle risorse naturali e di fonti energetiche rinnovabili, che impatta in modo rilevante sull'economie che ancora si reggono su sistemi energetici inquinanti (carbone, petrolio, nucleare ecc.) in particolare nei settori energivori come l'agricoltura, i trasporti, le costruzioni.

Vi è inoltre la difficoltà a riconvertire gran parte del personale da riqualificare rispetto a nuove competenze e professioni legate alla green economy e all'economia circolare. Nascono in molteplici settori nuove professioni green come il Progettista in edilizia sostenibile, il Certificatore energetico degli edifici, lo Specialista in domotica, l'Installatore e manutentore di impianti a basso impatto energetico, il Certificatore di prodotti biologici, l'Agricoltore biologico; l'Addetto all'assemblaggio e alla manutenzione dei motori elettrici, l'Esperto di energia sostenibile, Manager della sostenibilità, ma soprattutto si diffonderanno in modo pervasivo competenze green in gran parte delle professioni, specialmente in quelle tecniche e ad alta specializzazione.

IMPATTO DEL CAMBIAMENTO

I cambiamenti in atto rischiano di mettere in discussione la centralità del lavoro come costruito sociale in grado di dare significato alla vita delle persone. Il lavoro non è solo il fattore principale che determina il reddito ed il livello di vita, ma incide anche sull'immagine che le persone hanno di sé (autostima), sulle interazioni con gli altri e sulla percezione del proprio ruolo nella società.

Le trasformazioni in essere abbinate alla Pandemia hanno accentuato ed aggravato dinamiche già presenti; a livello sociale e di vissuto delle persone la situazione appare dai contorni non definiti e dagli sviluppi incerti, sempre più complessa e tendenzialmente divaricante, non riconducibile entro schemi pre-esistenti. Per questo motivo, nella lettura dei cambiamenti epocali della rivoluzione digitale, oltre alle analisi sui trend di sviluppo e sugli impatti tecnologici ed organizzativi trova sempre più spazio la ricerca di chiavi interpretative sulle prospettive di medio-lungo periodo, in quanto occorre "riempire di senso" i cambiamenti che intervengono nelle persone, nell'economia, nella società.

Detto in altre parole esiste anche un impatto etico del cambiamento, sia a livello del singolo individuo che delle comunità, che produce importanti conseguenze dal punto di vista culturale, sugli orientamenti politici, sull'opinione pubblica, sui comportamenti delle persone. Ovvio che, da un punto di vista deontologico, la Formazione è chiamata non solo a preparare le persone a conoscere ed utilizzare in modo consapevole le nuove tecnologie digitali sia nel lavoro che nella vita quotidiana, ed, al contempo, a formare nei cittadini un approccio critico (non in senso negativo) all'impatto delle nuove tecnologie nella sfera economica, sociale e personale, rendendoli edotti degli eventuali rischi connessi e delle possibili strategie per affrontarli.

La tecnologia investe tutte le professioni attraverso l'eliminazione di alcune occupazioni e la creazione di nuovi lavori o il cambiamento delle competenze necessarie nelle professioni esistenti. Ad essere a rischio sono in particolare le attività semplici e routinarie che possono essere facilmente sostituite da macchine o robot (attività amministrative e produzioni manuali) altre invece, che richiedono attività più complesse a livello intellettuale o relazionale lo sono meno, anche se i più recenti sviluppi dell'Intelligenza artificiale e del Machine learning stanno modificando questo quadro.

L'avvento delle nuove tecnologie digitali e la loro applicazione ai sistemi produttivi ha suscitato timori di sostituzione diffusa del lavoro umano con le macchine. Secondo Frey-Osborne² il 47% delle occupazioni è a rischio automazione, ma la percentuale di lavoratori che rischia la completa sostituzione è molto più bassa (secondo il McKinsey Global Institute non più del 5%). Bisogna infatti tener conto sia del potenziale di creazione di nuovi posti di lavoro legati alla digitalizzazione e/o di adattamento di quelli esistenti, sia dei tempi che in

² Frey-Osborne, *The future of employment*, 2013/2017

genere cambiamenti strutturali richiedono per diffondersi, anche se la IV° rivoluzione industriale si caratterizza per una elevata rapidità e pervasività di impatto.

La perdita di posti di lavoro derivante dall'automazione può essere ampiamente compensata dalla nascita di nuove opportunità (nuovi prodotti, nuovi processi di lavoro, nuovi mercati) e dall'aumento della produttività che aumenta il benessere e la propensione al consumo che accresce la domanda di lavoro (si veda l'impatto dell'introduzione dell'ITC nel decennio scorso).

IL NUOVI LAVORI "IBRIDI"

I nuovi lavori che emergono dalla IV° Rivoluzione industriale non comportano solo l'aggiunta di nuove competenze relative a ICT o tecnologie abilitanti 4.0, ma disegnano nuovi ruoli professionali caratterizzati da:

- a) responsabilità sui risultati;
- b) autonomia nella gestione dei processi di lavoro;
- c) forte interrelazione con le persone e la tecnologia;
- d) continua e ricorrente acquisizione di nuove competenze.³

Occorre perciò progettare e gestire nuovi sistemi socio-tecnici che siano in grado di coniugare efficacemente le trasformazioni tecnologiche ed organizzative che investono il lavoro con le condizioni di vita e sociali delle persone.

Sono due le principali caratteristiche dei nuovi lavori "ibridi": la contaminazione dei saperi e la pervasività delle nuove tecnologie digitali, da un lato, e, dall'altro, la velocità del cambiamento e la compressione dei tempi di implementazione dell'innovazione. Nei lavori ibridi le competenze di base, tecniche, professionali, gestionali e relazionali tipiche di una professione si integrano con competenze di altre professioni o con competenze "altre" di tipo trasversale, come quelle relative all'informatica e al digitale, alla comunicazione tramite social media, all'interazione con altre persone o macchine attraverso tecnologie digitali (piattaforme, blockchain ecc.), all'adeguamento rispetto ai cambiamenti di spazio e tempo dell'ambiente di lavoro (smart working, sistemi informativi).

L'ibridazione avviene sia per allargamento dei confini del lavoro in senso orizzontale incorporando nuove attività, che in senso verticale aumentando o riducendo i livelli di discrezionalità e di controllo, che possono anche essere gestiti dalla macchina (es. meccatronico), sia cambiando le modalità di erogazione della prestazione lavorativa senza di fatto modificare i confini del lavoro (es. commessa digitale, agricoltore biologico). Si genera una situazione dove c'è un'area di sovrapposizione di competenze tra professioni diverse. In genere non si tratta di competenze specifiche del mestiere, dell'impresa o del settore, ma di competenze che possono essere utilizzate in più contesti professionali (es. competenze digitali di base, soft skill).

I lavori ibridi impattano anche sulle categorie sinora utilizzate per classificare il lavoro (ad esempio sfuma la separazione tra lavoro operaio ed impiegatizio), cambiano i riferimenti rispetto allo spazio (luogo di lavoro) ed al tempo (orario di lavoro), salta la netta distinzione tra lavoro dipendente con retribuzione fissa e lavoro autonomo orientato al risultato con retribuzione mista (fisso + variabile).

Tutto ciò rileva indubbiamente anche sulle risposte che la formazione professionale deve offrire.

DOMANDA FUTURA DI PROFESSIONI

Molto si scrive sulle caratteristiche delle professioni del futuro, ma in realtà regna l'incertezza. Secondo la ricerca di *Ey-Pearson-Manpower*⁴ tra le persone che oggi lavorano circa il 70% è impegnata in professioni di cui non si sa con certezza cosa accadrà, mentre il 10% esercita in professioni in crescita ed il 20% in professioni in contrazione.

La crescita occupazionale riguarderà principalmente le professioni tecniche e specialistiche (oltre il 50 %) con alti livelli di istruzione nell'ambito dei Servizi, correlate alle nuove tecnologie digitali e l'ICT, ad attività creative o ad alto livello relazionale come il design e la progettazione o come le libere professioni e la consulenza. Le professioni in decrescita risultano invece quelle connesse ad attività fisiche o intellettuali fortemente ripetitive

³ Giubitta-Gianecchini, *Persone e lavori ibridi. Nuove competenze per nuove professioni*, 2019.

⁴ Ey-Pearson-Manpower, *Il futuro delle competenze in Italia*, 2021

o routinarie (produzione manifatturiera, lavoro amministrativo-segretariale, vendita) soggette a elevato rischio di automazione o in professioni specializzate con elevate abilità tecniche e conoscenze ma scarsa adattabilità.

In generale si sta assistendo ad una forte richiesta da parte del mondo produttivo di innalzamento dei livelli di qualificazione e specializzazione in tutte le professioni. Ciò determina una polarizzazione del mercato del lavoro, con un progressivo divaricamento verso professioni ad alta o bassa professionalità a discapito delle professioni intermedie che ancora rappresentano in Italia gran parte del lavoro operaio ed impiegatizio. Sono pertanto le professioni a medio-bassa qualificazione ad essere maggiormente a rischio occupazionale, anche se per quelle meno toccate dall'automazione e dagli scambi internazionali - nella ristorazione, nel turismo, nei servizi di cura e alla persona o in attività legate all'edilizia o all'artigianato - più che ad una contrazione dei posti di lavoro si assiste ad un "ridisegno del lavoro" e ad un allargamento delle competenze per meglio far fronte alla sempre più articolata e diversificata domanda di prodotti/servizi.

Le professioni non sono un insieme statico e immutabile, ma devono continuamente adattarsi alle richieste del mercato del lavoro. La pervasività delle tecnologie digitali in molteplici campi professionali rende possibile una sempre maggiore integrazione e sinergia tra diversi settori e la trasformazione delle professioni esistenti o la creazione di nuove. La ricerca di *EY-Pearson-Manpower* evidenzia i tre principali processi che intervengono nella trasformazione delle professioni.

- 1) la creazione di una professione per scissione di competenze da una professione esistente, che porta alla nascita di una specializzazione (es. lo Specialista in interfacce uomo-macchina che si genera dal Progettista di software). La scissione da una professione esistente non comporta la scomparsa della stessa, che spesso mantiene un trend occupazionale positivo, ma l'aggiunta di una nuova professione.
- 2) la creazione di una professione per fusione di competenze provenienti da due o più professioni esistenti (es. il Progettista di visite turistiche ed eventi culturali virtuali che si genera dall'Agente di viaggio e dall'Organizzatore di fiere, esposizioni ed eventi culturali). La fusione di due o più professioni prevede la creazione di una nuova professione e la progressiva scomparsa delle professioni di origine.
- 3) la mutazione di una professione per ibridazione, cioè una professione evolve "copiando" un sottoinsieme di competenze dai set di altre professioni (es. il controllo dei veicoli di nuova generazione richiederà la presenza di tecnici in grado di intervenire sia sulle componenti meccaniche che elettroniche ed informatiche). L'ibridazione è un processo pervasivo che riguarda non solo le nuove professioni ma anche quelle esistenti al fine di garantire una maggiore resilienza rispetto all'impatto dei megatrend.

COMPETENZE DELLE PROFESSIONI FUTURE

I cambiamenti tecnologici ed organizzativi in atto aumentano ed innalzano il livello della domanda di competenze. Allo zoccolo duro rappresentato dalle competenze generali di tipo culturale linguistiche (anche lingue straniere), matematico-scientifiche, storiche, giuridico-economiche (competenze chiave UE) e tecnico-professionale specifiche di ogni professione si aggiungono le competenze trasversali e in tutte le professioni una crescente pervasività delle competenze digitali e green.

Le competenze trasversali sono capacità acquisite in un preciso contesto/situazione che possono essere trasferite ed utilizzate in modo efficace in altre situazioni/contesti. Esse non sono delle competenze a sé stanti, ma sono strettamente correlate alle competenze specifiche della professione. L'apprendimento è sempre legato a situazioni specifiche e le competenze si manifestano quando le persone attivano le risorse in loro possesso (conoscenze, abilità, comportamenti, atteggiamenti ecc.) per affrontare compiti concreti in contesti operativi. Pertanto le competenze non sono sempre facilmente trasferibili e non è sempre così vera l'idea che le competenze specifiche di un settore possano essere sostituite da competenze generali o trasversali facilmente trasferibili.

Ad esempio la competenza "comunicazione" ("comunicare con la clientela" piuttosto che "comunicare nelle riunioni di team") non è una competenza trasversale valida in egual modo in diverse professioni, ma va contestualizzata. Il transfert di competenze specifiche per una situazione ad altre circostanze simili può essere stimolato attraverso un processo di "allargamento orizzontale delle competenze". Occorre perciò che le persone in formazione acquisiscano competenze in situazioni professionali e poi, durante la formazione, imparino a riconoscere le similitudini tra i diversi contesti e le applichino in situazioni affini

La letteratura di matrice anglo-americana dà grande enfasi allo sviluppo delle "soft skill" (sociali, cognitive, relazionali), competenze complementari associabili a più professioni (come orientamento al cliente, progettazione di sistemi tecnologici, gestione d'impresa, analisi operativa, imprenditorialità). Lo studio di *EY-Pearson-Manpower* individua le seguenti competenze fondamentali che hanno una ricaduta ad ampio spettro su tutte le professioni e ne favoriscono l'occupazione:

- 1) soluzione di problemi complessi;
- 2) apprendimento attivo;
- 3) adattabilità e flessibilità;
- 4) comprensione degli altri;
- 5) ascolto attivo.

Queste competenze dovrebbero essere elemento fondante per qualsiasi intervento che miri a migliorare l'occupabilità dei giovani ma anche per completare un qualsiasi percorso di riqualificazione dei lavoratori.

Nel corso del prossimo decennio le professioni saranno soggette a un insieme di processi trasformativi complessi caratterizzati dallo scomporsi e ricomporsi dei set di competenze che le modificheranno per adeguarle alle nuove esigenze del mercato del lavoro. Secondo la ricerca sopra citata, le competenze maggiormente connesse ai processi di trasformazione in atto sono:

- a) abilità sistemiche (Fare analisi Valutare e prendere decisioni – Valutare sistemi).
- b) abilità sociali (Adattabilità – Orientamento al servizio – Persuasione).
- c) abilità tecniche (Progettazione tecnologica – Programmazione – Riparazione/Manutenzione).
- d) attitudini cognitive (Ideazione – Originalità).
- e) abilità per la gestione delle risorse (Gestire il tempo).
- f) conoscenze (Legislazione e istituzioni – Psicologia – Impresa e gestione d'impresa – Informatica ed elettronica – Comunicazione e media – Servizi ai clienti e alle persone).

.....e forse è solo all'inizio.....