



*Regione Autonoma
della Sardegna*

**ATI: Fondazione Censis (capofila), S3.Studium S.r.l.,
Luiss Management S.p.A., UNIFORM Confcommercio**

**“RICERCA SUI FABBISOGNI FORMATIVI DEL TERRITORIO”
FSE – POR SARDEGNA 2000-2006 MISURA 3.1.**

**INDAGINE PREVISIONALE SUI FABBISOGNI FORMATIVI
NELLE IMPRESE DELLA REGIONE SARDEGNA**

INDICE

“Ricerca Sui Fabbisogni Formativi Del Territorio”	
Fse – Por Sardegna 2000-2006 Misura 3.1.....	1
Indagine previsionale sui fabbisogni formativi nelle imprese della regione Sardegna.....	1
Indice.....	2
1. Sistema economico territoriale e fabbisogni formativi..	1
1.1. Condizioni di crescita e settori in ascesa.....	1
1.2. Fattori di sviluppo per le imprese sarde.....	2
1.3. Fattori critici dello sviluppo e settori in declino.....	5
1.4. Dipendenza da congiunture esterne.....	6
2. Mercato del lavoro ed occupabilita' nelle imprese sarde..	7
2.1. Le peculiarità del mercato del lavoro locale.....	7
2.2. Politiche e finanziamenti per l'occupazione.....	10
2.3. Questioni di genere.....	12
2.4. Lavoro giovanile.....	13
2.5. Inserimento lavorativo dei soggetti più deboli.....	15
2.6. ICT, net economy e nuovi fabbisogni.....	15
3. La formazione per le imprese sarde.....	18
3.1. Politiche e finanziamenti per la formazione.....	18
3.2. Agenti formatori.....	20
3.3. Skills e formazione specifica richiesta.....	21
3.4. Interventi, metodi e strumenti formativi.....	25
3.5. I destinatari della formazione.....	27
4. Trend evolutivi e fabbisogni formativi.....	29
4.1. Il sistema della domanda e dell'offerta di formazione.....	29
4.2. Qualificazione limitata: problema irrisolto per le PMI sarde.....	34
Conclusioni.....	35
Punti di forza e punti di debolezza.....	38
1. Punti di forza.....	38
2. Punti di debolezza.....	39
Allegati.....	41
Allegato A	
Gli esperti consultati.....	42

Gli esperti	43
Allegato B	
I questionari utilizzati.....	47
1° Questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi	48
delle imprese al 2006.....	48
Rilevazione dei fabbisogni formativi emergenti	49
nelle imprese della Regione Sardegna.....	49
2° Questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi	52
delle imprese al 2006.....	52
AVVERTENZE PER LA COMPILAZIONE.....	53
ECONOMIA E MERCATO DEL LAVORO.....	54
SI	54
NO.....	54
Un'economia sempre più terziarizzata, e con una vocazione turistica come principale fattore trainante, sarà in grado di sostenere tassi di partecipazione più elevati di quelli, molto bassi, attualmente registrati almeno a livello delle statistiche ufficiali in riferimento soprattutto alle componenti femminile di età più matura.....	55
• si accentueranno le differenze tra pubblico e privato.....	56
• sia nei percorsi di formazione.....	66
FORMAZIONE.....	68
• dall'altra quella dell'assistenzialismo.....	70
• della pubblica amministrazione.....	75
• valorizzare l'utilità della formazione permanente.....	87
Incontro fra pubblico e privato	94
Piccole e medie imprese	94
Nuove professioni.....	97

1. SISTEMA ECONOMICO TERRITORIALE E FABBISOGNI FORMATIVI

1.1. Condizioni di crescita e settori in ascesa

Le previsioni formulate consentono di individuare le caratteristiche della crescita economica del sistema imprenditoriale locale e di evidenziare i settori in ascesa e quelli dove si registreranno segnali di ripresa, di qui ai prossimi tre anni.

Si prevede, anzitutto, che lo sviluppo economico dei settori produttivi sardi, nei prossimi tre anni, sarà favorito da una struttura occupazionale regionale fortemente terziarizzata (già oggi il 68,5% dell'occupazione è nei servizi, contro il 63% della media nazionale), dotata di una elasticità interna che continuerà a essere particolarmente elevata, come per gli ultimi anni.

L'economia e il mercato del lavoro sardo saranno nei prossimi anni influenzati profondamente dai grandi cambiamenti produttivi e lavorativi di portata nazionale legati all'innovazione tecnologica, di prodotto e di processo e alla *net economy*, mentre resteranno marginali le influenze derivanti da fenomeni di ordine macro, come la globalizzazione e l'integrazione europea.

I settori produttivi che traineranno l'economia sarda nel periodo considerato, favorendo un decisivo incremento dell'occupazione nell'isola, saranno quelli legati alla Piccola e Media Impresa e l'Artigianato e, soprattutto, quello dei Servizi, con particolare riferimento al settore Turistico-alberghiero.

Si prevede la sicura persistenza nel periodo di riferimento di un tasso d'incremento delle presenze turistiche, che dal 1995 è stato dell'ordine del 6% in media annua (si ricordi che questo stesso dato, per il Mezzogiorno, è stato solo del 4,3%).

Per massimizzare i vantaggi derivanti dalla crescita del turismo sarà importante per le imprese del territorio lavorare con gli operatori del settore, oltre che per lo sviluppo di competenze legate agli aspetti tecnico-economici di gestione d'impresa, anche e soprattutto sulla "cultura dell'ospitalità", iniziando dalla crescita delle competenze linguistiche del personale dedicato al front-office.

In generale, il comparto dei servizi al pubblico dimostrerà di saper trainare con successo l'economia regionale, tanto che confermerà la vocazione di alcune aree dell'isola, come il basso Campidano attorno a Cagliari, Olbia e Sassari, ad ospitare centri di servizio di importanza nazionale.

Saranno protagonisti di una importante crescita verso la "qualità" i settori manifatturiero e quello edile, insieme alle attività commerciali, sia per i beni destinati al mercato esterno all'isola, come l'agroindustriale, sia per quelli rivolti al mercato sardo, in cui il consumatore si mostrerà più esigente ed attento alle problematiche anche ecologiche e ambientali.

La crescita non riguarderà tutti i settori produttivi, ma anche quelli in crisi faranno registrare interessanti miglioramenti in alcuni comparti.

Il settore primario in Sardegna, in declino già a partire dagli anni '70, sarà interessato nei prossimi anni da interventi volti alla valorizzazione di prodotti agroalimentari locali, quali l'istituzione del marchio di qualità e l'incentivazione, grazie anche alle politiche comunitarie, di forme di cooperazione e di coinvolgimento dal basso delle comunità locali (programma Leader).

Saranno presto superate anche le problematiche del tradizionale comparto lattiero caseario in quanto le dirigenze e maestranze locali adotteranno strategie comuni di produzione e di commercializzazione in maniera da tutelare e valorizzare la qualità della materia prima trattata attraverso la diversificazione del prodotto e la costante garanzia della qualità, favorendo la competitività delle produzioni locali anche a livello internazionale.

Contemporaneamente crescerà e continuerà a diversificarsi la produzione di vini con la conquista di nuovi mercati e con il relativo inserimento di nuove figure professionali specialistiche collegate al marketing dei prodotti vinicoli.

Si svilupperanno, inoltre, le attività legate all'artigianato artistico e al saper fare tradizionale: si rivelerà, di fatti, in forte ripresa la microimpresa artigiana che sarà sia di tipo artistico che legata al "sapere pratico" (idraulico, imbianchino, ecc.).

Nei prossimi anni, inoltre, il settore dei servizi sociali assumerà in Sardegna una rilevanza sempre maggiore, con il relativo aumento di richieste di professionalità specifiche.

1.2. Fattori di sviluppo per le imprese sarde

La situazione imprenditoriale sarda, da qui al 2006, segnerà l'incremento significativo di piccole e piccolissime imprese: diventerà quindi fondamentale per ogni imprenditore analizzare le aspirazioni e le competenze su cui puntare.

Le imprese più avanzate saranno quelle capaci di collegare alle nuove tecnologie l'ampia gamma di mestieri e professioni relative alla tradizione. La sfida più impegnativa per l'imprenditoria locale sarà quella di sviluppare nuove idee e nuove applicazioni imparando innanzitutto ad usare gli strumenti tecnologici, sfruttandone le potenzialità di sviluppo più di quanto non avvenga oggi.

Nei prossimi anni si svilupperà una maggiore consapevolezza relativa alla necessità di cambiare lo stile imprenditoriale "fai da te", basato sull'accentramento nell'imprenditore di tutte le funzioni d'azienda. Questa dinamica porterà ad una ulteriore progressiva professionalizzazione di personale già in possesso di qualifiche specializzate e si verificherà soprattutto nei comparti che saranno suscettibili di sviluppo sia per crescita occupazionale, sia per valore aggiunto.

La crisi della pubblica amministrazione e della grande impresa locale, in quanto a capacità di assorbimento di domanda di lavoro, accentuerà sicuramente la propensione alla libera imprenditorialità. La quantità di progetti di impresa che verranno presentati dimostrerà una buona sensibilità del tessuto sardo a recepire le politiche attive a sostegno dell'occupazione.

Si lanceranno nel settore imprenditoriale soprattutto i giovani scolarizzati (con almeno il diploma) e le donne, che avranno più propensione al rischio e che vivranno l'insicurezza non solo come vincolo, ma anche come opportunità. In questo senso i bandi e le leggi a favore delle donne in Sardegna continueranno ad avere molto successo: si prevede infatti che oltre il 30% dei progetti approvati nei prossimi tre anni riguarderanno l'imprenditoria femminile.

Le associazioni di categoria continueranno a riscontrare molte difficoltà a raccogliere le istanze di un tessuto imprenditoriale particolarmente polverizzato. Malgrado ciò, le nuove tecnologie, riuscendo a rompere le barriere fisiche, favoriranno l'aggregazione delle imprese, rendendo più semplice il compito delle istituzioni intermedie; ad esempio, i portali Internet veicoleranno informazioni e opportunità di formazione (*e-learning* e altre forme di formazione a distanza).

In questo modo gli enti più sensibili a creare contatti fra la piccola imprenditoria saranno tutte le associazioni delle piccole e medie imprese, come la Confapi e le confederazioni artigiane.

Le imprese minori in Sardegna esprimeranno una maggiore richiesta di attività e di “servizi reali”, coordinati presso le stesse sedi degli “sportelli unici” dedicati ai rapporti fra funzioni pubbliche ed imprese, basati su modelli ed esperienze già in atto come Bic, Consorzio 21, consorzi settoriali per la valorizzazione dei prodotti lattiero-caseari, ecc., in particolare per la realizzazione di strutture di supporto al commercio come enti consortili misti pubblico-privato, oppure come attività di promozione e allargamento dei mercati di sbocco.

Per le imprese che hanno ottenuto un contributo della legge 488, sarà in arrivo l'interessante opportunità finanziata dalla misura 2.1b del Pacchetto Integrato di Agevolazioni previsto dal Programma Operativo Nazionale “Sviluppo Imprenditoriale Locale”, denominata “Formarsi per lo sviluppo”, che in Sardegna riguarderà oltre 200 imprese che hanno ottenuto fondi con i bandi 2000 e 2001, interessando quasi 2500 lavoratori (il contributo finanzia anche corsi gestiti direttamente dalle imprese con un cofinanziamento massimo del 50%).

1.3. Fattori critici dello sviluppo e settori in declino

La Sardegna vivrà tutte le opportunità di sviluppo e le debolezze strutturali tipiche del tessuto meridionale, con in più le specificità dovute al carattere insulare. Nello specifico, non disponendo - a differenza della Sicilia - di un territorio fortemente connesso, la Sardegna continuerà a pagare le difficoltà di insediamento produttivo e la scarsità di sbocchi interni, tanto che il mercato di riferimento resterà numericamente marginale.

Nel periodo considerato si accentuerà ulteriormente la frammentazione e polverizzazione del tessuto produttivo già esistente, fenomeno che si rivelerà trasversale a tutti i comparti produttivi regionali.

La struttura aziendale continuerà ad essere caratterizzata da una conduzione di stampo familiare e da legami informali: le aziende del Nuorese, ad esempio, rimarranno per il 70% costituite da 1 o 2 addetti, e di questo 70% il 90% sarà costituito da imprese individuali.

Malgrado i tentativi del tessuto imprenditoriale a “fare sistema” e la crescente consapevolezza di limitare l’accentramento delle funzioni a livello imprenditoriale favorendo la professionalizzazione del personale, questo tipico elemento che caratterizza il contesto locale costituirà un freno allo sviluppo dell’isola e renderà senza dubbio difficile una reale professionalizzazione degli operatori aziendali.

Nei prossimi tre anni continuerà il declino, tanto economico quanto, conseguentemente, occupazionale, di comparti riferibili alla grande industria, soprattutto del Petrochimico, in cui, alla crisi generale dell’industria chimica, si sommeranno gli effetti dell’infelice scelta, operata negli anni passati, di localizzare gli impianti in contesti territoriali e sociali inadeguati per questo tipo di lavorazione, e dell’Estrattivo-minerario, tanto che le miniere del Sulcis-Iglesiente diventeranno veri e propri reperti di archeologia industriale.

L’assenza di un competitivo settore industriale renderà problematico il passaggio ad alternativi contesti sociali ed economici nell’arco dei prossimi tre anni. Per queste ragioni nell’isola è prevedibile un aumento sia di occupazioni saltuarie che del sommerso. Si verificherà un sostanziale aumento della disoccupazione di lunga durata, per chi è in età avanzata, e della flessibilità, per i lavoratori più giovani, con la relativa crescita della

marginalità sociale di lavoratori con bassa qualificazione. Saranno proprio le professionalità di tipo manuale (operai generici) legate alle grandi aziende a subire un declino numerico significativo, in particolare nell'area del Nuorese.

1.4. Dipendenza da congiunture esterne

Oltre che da fattori critici interni, il futuro dello sviluppo sardo sarà fortemente condizionato anche dallo scenario generale della crescita economica nazionale ed internazionale, dove l'incertezza sullo scenario globale nei prossimi tre anni resterà elevata.

La globalizzazione dei mercati il processo di integrazione europea favoriranno lo sviluppo socio-economico della Sardegna esclusivamente nella misura in cui potranno garantire mobilità dei giovani e nuovi modelli di riferimento più dinamici, con l'investimento di capitali nei nuovi settori economici che stanno diventando trainanti per l'economia sarda, primo fra tutti, come detto, quello turistico.

Il processo di trasferimento di alcune parti dei processi produttivi in altri paesi continuerà a dilatarsi, anche a seguito dell'inserimento nell'Unione Europea dei paesi dell'Est, mentre le medie e grandi aziende cercheranno in loco maestranze e professionalità sempre più qualificate e disponibili ad adattarsi alle alterne ed incerte esigenze del mercato. Per questo motivo, rispetto ai processi in atto di esternalizzazione dei servizi, risulterà essenziale l'acquisizione di competenze relative al monitoraggio ed alla valutazione quantitativa e qualitativa di quei servizi che verranno dati in appalto, con l'obiettivo di evitare il rischio che a tale esternalizzazione corrisponda soltanto un criterio di economicità, prestando particolare attenzione alle ricadute in termini di qualità e di efficienza.

2. MERCATO DEL LAVORO ED OCCUPABILITA' NELLE IMPRESE SARDE

2.1. Le peculiarità del mercato del lavoro locale

In dipendenza delle caratteristiche interne e delle congiunture esterne, la Regione risentirà la mancanza di sinergie ed esternalità particolarmente importanti per lo sviluppo locale. Questa situazione sarà evidente nel mercato del lavoro regionale, dove continuerà ad accentuarsi il dualismo esistente tra le differenti zone: mentre quelle costiere saranno più dinamiche, soprattutto grazie al Turismo, le zone più interne rimarranno interessate da processi di stagnazione e di spopolamento.

Comunque, dal punto di vista occupazionale, la Sardegna continuerà a registrare trend occupazionali complessivamente migliori rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno, analogamente ai dati ufficiali dell'ultimo triennio:

- il tasso di disoccupazione diminuirà, scendendo sotto il 15%;
- il tasso di occupazione aumenterà;
- diminuirà il divario di genere che penalizza tradizionalmente le donne.

L'aumento dell'occupazione, sarà soprattutto femminile, malgrado i tassi di disoccupazione resteranno abbastanza elevati (verosimilmente al di sopra del 15%), anche se in tendenziale diminuzione.

Le nuove forme occupazionali saranno per la maggior parte precarie e cosiddette atipiche (tempo determinato, parziale, interinale, ecc.).

La regione Sardegna si attesterà tra le prime rispetto al resto del Mezzogiorno, soprattutto grazie al buon andamento delle attività che ruotano attorno al Turismo, caratterizzate da forte stagionalità e forme contrattuali a tempo determinato; si situerà invece fra le ultime rispetto al Centro-Nord e in una posizione intermedia per quanto riguarda invece gli indicatori di performance del mercato del lavoro rispetto alle medie nazionali.

Rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno la situazione sarda non presenterà particolari differenze invece per quanto riguarda limiti e problematiche tradizionali come le carenze strutturali del territorio,

l'inadeguatezza della pubblica amministrazione e le caratteristiche di indirizzo politico locali.

Ad ogni modo il mercato del lavoro sardo si dimostrerà ancora molto rigido dal momento che presenterà un minore dinamismo rispetto al mercato del lavoro del resto del Paese, data la significativa persistenza di freni sia sul versante della domanda, con relativa saturazione del mercato rispetto alle attuali possibilità di impiego della manodopera non specializzata, sia dell'offerta, per quanto riguarda la gestione delle assunzioni in maniera congruente con le figure professionali presenti nell'isola.

Come per il resto Paese e delle regioni meridionali, insulari, non si prevedono miglioramenti nel mercato del lavoro sardo per quanto riguarda i livelli medi di qualificazione della forza lavoro, che resteranno sostanzialmente invariati. La domanda di lavoro si prevede continuerà a essere particolarmente *skill-based* egualmente a quanto registrato nei contesti di economie avanzate negli anni più recenti (a livello di paesi dell'Unione Europea, il 30% dei nuovi posti di lavoro sono stati e si prevede continueranno a essere) e saranno coperti da giovani con livelli di educazione "post-secondaria".

In particolare, dal lato delle assunzioni, nel 2006 si stima che queste ammonteranno ad almeno 16.754 unità, su un totale nazionale di 672.472. Facendo una ripartizione per tipologia di lavoro si prevede che:

- il 43,9 % riguarderanno figure professionali specializzate;
- il 23% saranno riferibili a livelli di istruzione secondaria superiore;
- il 6% sarà costituito da lavori che prevederanno qualifiche superiori.

Si evidenzia, a questo proposito, che la percentuale di assunzioni previste per le figure professionali specializzate si dimostrerà largamente più elevata rispetto a quella relativa all'intero dato nazionale assestato al 36,7 %.

Nel complesso, quindi, si verificheranno, a livello regionale, le previsioni di assunzione nazionali, proporzionate alla dimensione relativa dell'isola, tenendo conto delle specificità strutturali della sua composizione produttiva: più terziario, una struttura industriale debole e ormai pressoché interamente incentrata nel comparto della piccola impresa.

Aumenteranno le assunzioni nel settore privato, dovute soprattutto ai nuovi servizi e alle nuove aziende nel settore delle *Information and Communication Technologies* (ICT), dove in particolare saranno impiegati

operatori di personal computer di tipo avanzato (programmatori e grafici) ed operatrici telefoniche per i call-center.

Il settore dei servizi sociali assumerà in Sardegna una rilevanza sempre maggiore nel quadro dell'insieme dei servizi alla persona, come l'assistenza agli anziani, ai disabili, ai minori, a soggetti affetti da particolari patologie, dove le professionalità richieste interesseranno tutti i livelli (da quello della gestione dei servizi a quello più esecutivo dell'assistenza domiciliare) e richiederanno uno specifico "saper essere" per l'acquisizione di una precisa "cultura del servizio" e di un atteggiamento di collaborazione e cooperazione tanto all'interno dei soggetti erogatori del servizio, quanto tra questi e gli utenti.

Sarà certamente carente il personale nel campo dell'assistenza sanitaria, per quanto attiene i professionisti più specializzati nel campo, dal momento che saranno i vincoli di bilancio, e non i margini di fabbisogno della collettività, a limitare nel breve periodo la domanda in tale area di servizi.

Anche il settore industriale, per quanto in crisi, richiederà professionisti di concetto sia nel processo produttivo che in quello organizzativo interno, in particolare nei due segmenti: commerciale e di gestione finanziaria e contabile.

Si prevede una crescente diminuzione delle professioni più tradizionali legate alle attività agricole e agro-pastorali, a qualificazione formale bassa, che saranno meno richieste e anche meno disponibili dal lato dell'offerta e per questo delegate sempre più a forza lavoro immigrata, maggiormente presente nelle serre, per la conduzione di greggi o per l'edilizia. D'altra parte le emergenti figure professionali legate al settore dei servizi, a nuova e più alta qualificazione, saranno quasi esclusivamente ricoperte da giovani sardi.

2.2. Politiche e finanziamenti per l'occupazione

La qualificazione dell'offerta di lavoro dipenderà fortemente dalle politiche formative che saranno attuate nei prossimi anni. La capacità di governo del sistema della formazione regionale dipenderà molto dal raccordo che i diversi assessorati locali cercheranno e realizzeranno, costruendo un sistema della formazione professionale regionale in sintonia con l'evoluzione del mondo del lavoro e con le politiche nazionali ed europee.

L'attaccamento all'identità e al territorio continuerà a essere per i sardi occasione di approfondimento e di maggiore propensione all'informazione, questo atteggiamento verrà dalle opportunità offerte dai nuovi *media* che verranno impiegati anche per pubblicizzare le opportunità lavorative disponibili nel sistema imprenditoriale regionale.

Una migliore performance occupazionale potrebbe scaturire da un buon "match" fra domanda ed offerta di lavoro, difficile comunque da ottenere, poiché, per quanto sarà costante l'aumento della domanda di lavoro sempre più qualificata per ogni settore produttivo (trasversalmente alla grandezza delle imprese: sia medio-piccole che grandi), tuttavia, di qui al 2006 in Sardegna, continuerà ad essere insufficiente il numero di esperti in telecomunicazioni, produttori di servizi per il divertimento, tecnici di sistemi di qualità e gestori di servizi per il turismo, per l'ambiente e per la valorizzazione dei beni culturali. Il ritardo dei sistemi di coordinamento nel mercato del lavoro sarà dunque ancora evidente.

Anche la riforma del collocamento continuerà ad essere paralizzata in Sardegna, sarà quindi improbabile raggiungere nel breve termine un efficace incontro tra domanda e offerta di lavoro.

In compenso scomparirà dalla cultura sarda la tendenza a instaurare forme di sussistenza. Inoltre, sempre più i sardi non nutriranno il timore di lasciare la propria terra per lavorare, fino a scegliere di raggiungere mercati fino ad ora sconosciuti come, in primo luogo, i nuovi dieci Paesi che dal gennaio 2004 entreranno nell'Unione Europea. Così, le politiche che avranno maggiore successo a favore dell'occupazione saranno quelle legate alla liberalizzazione del mercato del lavoro e all'introduzione di nuove tecnologie. Nel periodo considerato i soggetti istituzionali incentiveranno la realizzazione degli obiettivi dei *policy maker*; per questo nelle aree più deboli della regione le misure legate alla riduzione del costo del lavoro che

verranno rifinanziate, e che in parte saranno introdotte *ex novo*, riguarderanno l'occupazione giovanile e femminile, oltre che la disoccupazione di lunga durata degli adulti.

Le risorse aggiuntive regionali si indirizzeranno comunque in maniera oculata solo ad interventi "mirati" e a logiche specifiche di progetto: raramente si impegneranno grosse somme, assicurando servizi complementari alle iniziative d'impresa, a causa della ristrettezza delle risorse finanziarie.

Nel periodo considerato gli interventi più rilevanti in tema di welfare riguarderanno il sistema pensionistico a livello nazionale, mentre a livello regionale il massimo contributo sarà ottenuto dalla spesa delle risorse del POR Sardegna, sul quale peseranno però gravi ritardi.

La riforma del welfare non sarà un successo economico in quanto causerà gravi conflitti tra le parti sociali con ripercussioni sull'intera economia. Di questi evidenti fattori di crisi faranno le spese le politiche di formazione legate all'attività aziendale, che sconteranno i problemi sulla sensibilità dell'impresa rispetto alla formazione e ai meccanismi di acquisizione e di gestione della formazione riservata alle aziende, a causa soprattutto dell'eccessiva burocrazia.

Il problema più grande che riguarderà i finanziamenti pubblici sarà rappresentato dalla gestione delle risorse disponibili, dal monitoraggio e dalla valutazione degli interventi realizzati. A ciò si aggiungerà la cronica mancanza in Sardegna di capitale sociale, sotto forma di principi di solidarietà e cooperazione: per creare relazioni sociali e valori materiali e simbolici bisognerebbe quindi superare gli atteggiamenti individualistici che tradizionalmente hanno condizionato qualsiasi tentativo di innovazione e di impianto di attività produttive con caratteri di modernità.

Da qui al 2006, le politiche regionali in tema di occupazione e di formazione continueranno ad essere improntate sull'anacronistico tentativo di salvare settori di occupazione ormai obsoleti. Con la crisi dello stato sociale sarà infatti problematico mantenere diffusa qualsiasi forma di pubblica assistenza e ricollocare la forza lavoro che uscirà dal settore industriale in crisi.

Mancheranno politiche per lo sviluppo occupazionale e della formazione in grado di garantire svolte radicali. Si annovereranno piuttosto interventi tesi a favorire una maggiore elasticità e strettamente correlati all'andamento complessivo del sistema economico, il quale si attesterà su tassi non elevati e vedrà una stabilizzazione dei trasferimenti dallo Stato alla Regione. L'impostazione del mercato del lavoro nazionale in termini di flessibilità

spinta, si tradurrà nell'espansione di nuovi posti di lavoro "atipici", spesso stagionali, che bene concorderanno col tessuto produttivo sardo fortemente legato al turismo come attività particolarmente dinamica.

2.3. Questioni di genere

La Sardegna registrerà dati analoghi al resto d'Italia per quanto riguarda le differenze di genere nel mercato del lavoro. La donna sarda ha sempre ricoperto e continuerà a ricoprire un ruolo importante nelle attività produttive di stampo familiare (basti pensare al modo di fare economia in zone come quelle del Nuorese e del ruolo domestico affiliato al carattere seminomade della pastorizia) a testimonianza di un ruolo e di un'etica del lavoro che, dal punto di vista sociale, non sarà affatto secondario a quello maschile nelle attività produttive regionali.

D'altra parte un'economia sempre più terziarizzata e con una forte vocazione turistica come principale fattore trainante, come quella sarda, sarà in grado di sostenere tassi di partecipazione più elevati di quelli, molto bassi, attualmente registrati almeno a livello delle statistiche ufficiali in riferimento soprattutto alle componenti femminile di età più matura.

Per quanto riguarda l'offerta di lavoro, nei prossimi tre anni Sarà rilevante l'andamento differenziale tra la componente maschile, che diminuirà come popolazione attiva, e la componente femminile, che aumenterà la partecipazione al lavoro e conseguentemente anche il proprio tasso di attività.

Il ruolo sempre più emancipato che la donna sarda eserciterà all'interno del proprio nucleo familiare, stimolerà tassi sempre più alti di inserimento femminile nel mercato del lavoro regionale, anche se si tratterà di proporzioni di occupate più basse di quelle dei paesi europei. Le posizioni strategiche di potere rimarranno comunque esclusiva dei lavoratori maschi che ricopriranno tutte le funzioni e le mansioni più importanti, confermando l'esistenza di forme esplicite di discriminazioni di genere sul lavoro relativamente alla pari opportunità di fare carriera. Dal canto loro le donne in Sardegna troveranno spazio soltanto, o preferibilmente, nei settori nuovi con percorsi di carriera più dinamici e veloci: più difficilmente raggiungeranno la parità in politica e in contesti simili, ma nell'arco di tre anni riusciranno a guadagnare punti, rendendo meno sperequata la propria situazione (che resterà pur sempre a loro svantaggio) soprattutto nel

management nel settore privato e nella propensione all'autoimprenditorialità.

Si prevedono interventi specifici per aiutare l'impresa al femminile, in particolare nelle fasi di start-up, crescita e consolidamento, in maniera da continuare a progettare per le donne incentivi formativi specifici. Inoltre, nei prossimi anni, per superare almeno in parte gli ostacoli per la parità tra i sessi, verranno attivate importanti politiche sociali, come l'espansione dei servizi per l'infanzia, una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e specifiche attività formative rivolte alle donne perché prendano dimestichezza con le nuove forme di lavorare (dall'orario flessibile, al lavoro *part-time*, al lavoro a distanza).

2.4. Lavoro giovanile

I dati della disoccupazione giovanile sarda (per le classi di età tra i 15 e i 24 anni) registreranno un notevole miglioramento nei prossimi tre anni: si prevede infatti un decremento apprezzabile dei tassi negativi degli ultimi anni, passando dal 40%-50% a tassi inferiori al 40%.

La riduzione dei tassi di disoccupazione giovanile rispetto ai picchi dei primi anni novanta sarà legata all'estensione di forme contrattuali flessibili per il sistema imprenditoriale regionale: i contratti a tempo determinato segneranno un passaggio ormai difficilmente eludibile nella transizione verso la vita attiva. Questo sarà vero per il contratto di apprendistato che si affermerà come forma prevalente di ingresso delle leve giovanili nelle attività operative e professionali, permettendo, per disposizione di legge, anche la partecipazione ad iniziative esterne al luogo di lavoro, per l'acquisizione di skills generali o complementari (ad esempio linguistici) che ricadranno fra le competenze degli enti di programmazione e gestione a livello regionale. Vi sarà tuttavia un grave ritardo di iniziative della Regione nell'ambito della predisposizione di percorsi specificamente orientati in tale direzione.

L'offerta di lavoro giovanile concentrata a livello di titolari di diplomi secondari "generici" avrà difficoltà ad inserirsi nel mercato del lavoro, in quanto troppo poco qualificati o addestrati per le funzioni superiori, oppure troppo istruiti per accettare mansioni operative a bassa qualifica.

Per i giovani sardi si rivelerà vincolante il "circolo vizioso" fra la "richiesta di precedente esperienza" da parte dei datori di lavoro e la ricerca di un

primo impiego; una contraddizione che comunque si cercherà gradualmente di colmare, con largo margine di tempo, solo attraverso un ulteriore rafforzamento dei percorsi misti formazione-lavoro e con la parallela attivazione di interventi formativi specifici e intensivi. Necessariamente, quindi, si svilupperanno ulteriori iniziative mirate tanto al superamento dell'etica del posto fisso e dell'assistenzialismo, che alla valorizzazione dell'etica della creatività e dell'imprenditorialità per i giovani più intraprendenti. Per questo motivo cresceranno nella regione le iniziative che (come "I.G.Student") offriranno ai giovani opportunità di sperimentazione imprenditoriale in ambiente protetto, con alto valore formativo.

Saranno altrettanto preziose, nel prossimo triennio, le esperienze informali realizzate dai giovani, con particolare riferimento alle attività di volontariato, per quanto gli interventi formativi che verranno proposti si sintonizzeranno con difficoltà con questo settore attualmente in crescita.

È degna di nota la previsione per cui la maggiore offerta di servizi per l'infanzia creerà nuovi posti di lavoro che saranno, in gran parte, ricoperti da giovani organizzati in cooperative di servizi o imprese sociali. Contemporaneamente in questo settore gli enti di formazione predisporranno interventi ad hoc innovativi per il contesto isolano.

2.5. Inserimento lavorativo dei soggetti più deboli

Fra i soggetti più “deboli” presenti sul mercato del lavoro in Sardegna, si annovererà la presenza di disabili ed ex-detenuti, oltre a giovani usciti da esperienze di tossicodipendenza, con i relativi distinti problemi di reinserimento sociale e lavorativo.

Le iniziative per il recupero di questi soggetti più esposti al rischio di esclusione sociale, saranno cruciali dal punto di vista di un miglioramento delle condizioni generali della collettività, ma resteranno carenti e verranno lasciati prevalentemente a iniziative volontaristiche di organizzazioni del mondo ecclesiastico.

Da qui al 2006 un'altra categoria particolarmente debole nel mercato del lavoro sardo sarà rappresentata dai disoccupati adulti tra i 40 e 55 anni: per queste persone ricercare un lavoro sarà problematico, perché la loro qualifica sarà generica e obsoleta, mancheranno incentivi specifici per la loro riqualificazione professionale e la preferenza di investimento delle stesse aziende sarà rivolta solo alla manodopera più giovane e flessibile.

2.6. ICT, net economy e nuovi fabbisogni

L'innovazione tecnologica e la net-economy favoriranno in maniera decisiva nel breve termine dinamiche virtuose in Sardegna. Dal settore Ict sardo dipenderà il notevole sviluppo di nuove professioni, con maggiori opportunità occupazionali per giovani e donne, e, in generale, tutte le nuove innovative forme di crescita socio-economico dell'isola.

L'informatica sarà la materia irrinunciabile sulla quale si riqualificheranno sia i dipendenti delle imprese che i datori di lavoro stessi, sia attraverso una prima alfabetizzazione, con corsi di due anni, sia con una formazione avanzata e specifica nell'ICT.

Una volta saturatosi il mercato della old economy, sarà solo la tecnologia a selezionare gli operatori migliori del comparto, rappresentando un fattore su cui puntare per far recuperare alla Sardegna un gap rispetto al resto d'Italia. In questo senso il caso Tiscali riuscirà a fare scuola, è un caso emblematico

l'apertura del centro tecnologico "Polaris", che sarà un volano per lo sviluppo della tecnologia in Sardegna.

Anche il nuovo management turistico saprà utilizzare al meglio le risorse offerte dalla rete Internet, sia come diffusione di messaggi promozionali attraverso i siti, con larga diffusione delle prenotazioni alberghiere on line, sia come interscambio con altri operatori del settore.

Le figure professionali richieste nel sistema imprenditoriale sardo nel prossimo triennio saranno soprattutto quelle legate alle nuove tecnologie, come programmatori di applicazioni web (con particolare attenzione alle applicazioni PHP, ASP, Java), grafici web esperti in animazioni Flash, amministratori di rete e consulenti di informatica in genere.

Da qui al 2006 il settore ICT favorirà lo sviluppo di nuove professioni e innovative competenze che attraverseranno in maniera orizzontale tutte le attività economiche o sociali, con l'individuazione di specializzazioni produttive riguardanti le telecomunicazioni e i servizi Internet.

Oltre alle opportunità occupazionali nell'ICT, nei prossimi tre anni aumenteranno in Sardegna anche le professioni connesse alle attività di vendita commerciali di piccole e medie dimensioni e alla salvaguardia dell'ambiente (i cosiddetti "lavori verdi"), oltre che mansioni rivolte alla produzione e alla commercializzazione di prodotti agricoli biologici.

Altri nuovi fabbisogni di professionalità riguarderanno la pianificazione e la manutenzione, ma anche la valorizzazione e lo sfruttamento del territorio regionale, quindi i servizi riferibili al turismo e al suo indotto: le risorse immobili, il capitale intangibile come l'artigianato, le tradizioni popolari, ecc. e tutte le attività ricreative collegate all'area della ristorazione e dell'ospitalità turistica in genere. In questo senso, in un mercato del lavoro con definizioni professionali in continua evoluzione come quello sardo, nei prossimi tre anni svolgeranno uno specifico ruolo di concetto i cosiddetti "agenti di sviluppo" che saranno in grado di unire al contempo competenze "generaliste" con altre più "specialistiche". Essi avranno comuni opportunità di impiego sia nelle strutture "filiate" dalla Pubblica Amministrazione che nelle imprese e ricopriranno un ruolo di tutor per lo sviluppo territoriale locale grazie ad una formazione ad hoc.

Da quanto previsto emerge che, nel periodo considerato, in Sardegna si diffonderanno professioni a elevata qualificazione formale (con scolarità medio-alta) che saranno impiegate per mansioni varie e abbastanza generiche (nei servizi per il turismo e per quelli legati al commercio), alle quali sarà richiesto in primo luogo flessibilità, adattabilità, motivazione e

capacità di gestire situazioni sempre mutevoli. I destinatari di queste emergenti opportunità occupazionali saranno figure caratterizzate da una maggiore esecutività (operatori di centri di servizio, call center, commessi specializzati, addetti ai rapporti con la clientela, operatori di agenzia turistica, ecc.) e chi dimostrerà abilità gestionale e di coordinamento di risorse umane, la cui professionalità sarà meno diffusa e più difficile da formare nel contesto regionale.

Parallelamente crescerà la tipologia delle professioni più tecnicamente specializzate, che però avranno una qualificazione formale non necessariamente alta, dato che maggiore importanza verrà attribuita alle competenze e alle effettive capacità possedute al di là del percorso formativo seguito: ci si riferisce in questo caso ai vari comparti dell'impiantistica (trattamento acque, macellazione e lavorazioni carni, trattamento e conservazione prodotti agro-alimentari, ecc.), all'edilizia e ai servizi di hardware legati all'ICT (come i tecnici di montaggio e manutenzione reti, server e apparecchiature informatiche e telematiche), oltre che ai servizi più tradizionali come gli operatori nella ristorazione e nelle strutture ricettive.

Declineranno invece tutte le professioni legate ai cambiamenti di mercato del sistema delle imprese, con riferimento a quelle con un elevato tasso di obsolescenza nel sistema delle costruzioni e nel commercio al dettaglio.

Le altre professioni che nel periodo considerato saranno in procinto di tramontare definitivamente saranno poi quelle più specialistiche appartenenti a rami industriali già in crisi (come il settore chimico) e quelle ormai obsolete a causa dei cambiamenti introdotti dalle innovazioni tecnologiche (come *data entry*, segreteria e archivio, ecc.).

3. LA FORMAZIONE PER LE IMPRESE SARDE

3.1. Politiche e finanziamenti per la formazione

La centralità della formazione come strumento di politica attiva del lavoro si consoliderà grazie alle molteplici sollecitazioni europee in questa direzione, ma di qui ai prossimi tre anni la formazione prevista dal POR sarà “a pioggia”, cioè molto centrata sulla esigenza individuale e molto ricca come capienza finanziaria, però quasi per nulla rispondente ad esigenze strategiche di processo e di sviluppo organizzativo, quindi, sostanzialmente, poco sistematica. Le imprese potranno comunque contare sugli incentivi per le azioni formative, promossi dalla 488 nazionale e garantiti dai nuovi fondi paritetici interprofessionali per la formazione (Legge 388/2000).

Allo stesso tempo, però, si svilupperanno iniziative di organizzazioni di settore, associazioni ed istituzioni preposte alla formazione per l’affermazione di una nuova mentalità in Sardegna che superi la tradizionale ed ormai anacronistica mentalità del “posto fisso” e cancelli definitivamente la sterile logica dell’assistenzialismo. In questo senso la misura 3.10 del POR punterà sulle nuove professioni innescando possibilità di reale crescita economica ed occupazionale,

Per questo motivo si prevede una importante mancanza di modifiche significative per l’attività formativa in Sardegna, soprattutto per quanto riguarda quella gestita dalla Regione, dove piuttosto permarranno contenuti di tipo tradizionale e generalisti, con l’introduzione di pochi, parziali e sporadici elementi innovativi.

Alcuni tra i compiti più importanti che il sistema formativo sardo si troverà ad affrontare saranno quelli di rilevare i bisogni, individuare i settori suscettibili di sviluppo e formare nuove professionalità adeguate alle mutate esigenze del territorio, valorizzandone le risorse.

Una migliore capacità di programmazione in funzione dei fabbisogni formativi potrà essere data in primo luogo dal migliore coordinamento di competenze specifiche a livello locale. Saranno validi gli interventi messi in atto dalle associazioni di imprenditori al fine di promuovere formazione, anche se le singole aziende saranno difficilmente disposte ad investire in iniziative di tipo formativo. Le aziende sarde, infatti, nella stragrande maggioranza, continueranno a dimostrare una sostanziale indifferenza per la formazione, per la quale investiranno una esigua parte delle proprie risorse,

data la loro caratterizzazione dimensionale piccola o piccolissima. Considereranno poco anche le opportunità formative gratuite offerte dalle strutture pubbliche a causa di una sostanziale sfiducia e diffidenza nei confronti della pubblica amministrazione. D'altra parte però anche gli organi regionali continueranno colpevolmente a destinare somme rilevanti per la formazione professionale solo però per garantire l'occupazione dei formatori "professionali" esistenti piuttosto che per guardare alle nuove esigenze, in termini dei profili e figure lavorative, provenienti dal mondo delle aziende private e delle amministrazioni pubbliche.

La capacità di investimento delle aziende sarde per la riqualificazione del personale sarà fortemente limitata dal fatto che il mondo imprenditoriale continuerà ad essere composto per oltre il 75% da imprese con due dipendenti, mentre quelle con oltre dieci dipendenti continueranno a essere appena il 4% (in valori assoluti si contano circa 3.500 aziende su un totale di quasi 90.000). Per questo motivo le imprese che potranno investire in capitale umano, per necessità, per scelta o per convinzione, saranno poche, e tutto ciò influirà in maniera considerevole sulle loro strategie di crescita competitiva.

Si prevede inoltre che il livello "culturale" dell'imprenditore sardo, soprattutto piccolo, nonostante tutto, continuerà ad esercitare un freno per la valorizzazione del capitale umano, perché avrà paura di investire su risorse che potranno fornire al lavoratore strumenti di maggiore capacità contrattuale o anche di abbandono dell'azienda.

Malgrado queste limitazioni da parte dei privati, è certo che la disponibilità di risorse pubbliche per la formazione professionale saranno notevoli, almeno fino al 2006. Parte di queste risorse saranno destinate alla creazione di opportunità formative specifiche per i soggetti deboli del mercato del lavoro, attraverso finanziamenti regionali, nazionali e comunitari e, per quanto la consistenza di tali finanziamenti diminuirà inevitabilmente, continueranno ad essere previste le misure per l'aggiornamento degli occupati e le attività formative richieste dalle imprese finalizzate alle assunzioni.

Accanto a questi piani di formazione, esisteranno anche altre politiche di inserimento trasversale delle pari opportunità in tutti gli obiettivi e le misure del FSE, pur continuando a suscitare risultati inferiori alle aspettative e agli obiettivi prestabiliti; gli unici interventi dei fondi strutturali, in analogia al precedente quinquennio, che si manifesteranno come più efficaci, saranno in particolare quelli indirizzati alle sole donne.

3.2. Agenti formatori

In Sardegna, come per le altre regioni del Paese, grazie all'accREDITAMENTO delle strutture che operano nel campo della formazione professionale, i canali e gli enti più idonei e più efficaci a dare risposte saranno quelli già abituati a dialogare con le aziende come le associazioni di categoria come (Confartigianato e Confcommercio) e tutte quelle strutture territoriali private in grado di visionare ed offrire proposte formative valide ed efficaci.

Per le modalità formative più importanti il canale privilegiato di comunicazione resterà il rapporto personale, anche se tra gli enti e i propri utenti/fornitori si affermeranno altre forme di comunicazione, come ad esempio Internet.

Poiché diventerà sempre più strategico, per un proficuo inserimento nel mondo del lavoro, il possesso di competenze trasversali, svolgerà un ruolo indispensabile il formatore, in quanto rappresenterà l'unica figura professionale in grado di stabilire una relazione pedagogica con ciascun soggetto in formazione.

Per rispondere ai nuovi bisogni formativi continueranno a candidarsi una pluralità di soggetti di vecchia e nuova costituzione, anche se, nel prossimo triennio, si avvertirà una spinta verso una maggiore "specializzazione", nel senso che gli enti tenderanno a predisporre un'offerta formativa sempre più qualificata sul versante del saper fare professionale. Questo tipo di perfezionamento specialistico si avrà per tutte le aree occupazionali e richiederà necessariamente investimenti in laboratori appositamente attrezzati, oltre che per la progettazione di percorsi formativi fortemente ancorati all'evoluzione dei contenuti professionali.

Le agenzie di lavoro interinale in Sardegna, come nel resto d'Italia, si occuperanno delle fasi di selezione e di effettivo reclutamento delle figure richieste. Le Camere di Commercio e le associazioni datoriali, invece, porteranno avanti a livello nazionale importanti iniziative di ricerca e di monitoraggio dei fabbisogni formativi delle imprese, dal momento che verranno incoraggiate ad allargare informazioni ed iniziative di suggerimento e di coinvolgimento diretto nella programmazione a livello disaggregato regionale.

Gli attori istituzionali che incideranno sulle nuove politiche occupazionali e sulla formazione in Sardegna saranno di livello sia europeo, sia nazionale, che regionale, mentre gli enti di formazione professionali "storici" saranno

impegnati prevalentemente sull'obbligo formativo e sulla Legge 236 per l'impresa.

Nel periodo considerato si affermeranno sul mercato sardo molte Agenzie "miste" (di matrice più o meno pubblica) che svilupperanno attività con destinatari predeterminati (come per esempio il Formez per la Pubblica Amministrazione). Le realtà private di formazione e di consulenza saranno tutte di modesta dimensione e pensate solo per il territorio locale o regionale dove dovranno competere con le nuove e più interessanti attività formative che saranno proposte dalle Università di Cagliari e Sassari. I due atenei dell'isola saranno capaci di utilizzare e valorizzare al meglio la nuova regolamentazione didattica (Legge 127/97) e assumeranno la funzione di fornitori specializzati di prodotti e servizi ad elevato contenuto di "conoscenza" in autonomia e/o partenariato con altre strutture come Formez, Anciform, Ras ecc., pur continuando comunque ad essere in ritardo rispetto all'azione delle altre università italiane.

Per rendersi competitivo il sistema universitario sardo nei prossimi anni dovrà gestire interventi "misti" in grado di affiancare alla presenza dei propri docenti, la testimonianza, o anche la docenza, di professionalità ed *expertise* extra-accademiche, progettando interventi formativi con meno aula e utilizzando con più intensità metodologie didattiche attive, attraverso un maggiore ricorso alle esperienze di stage.

Una buona risposta, in termini di nuovi percorsi formativi, sarà invece rappresentata dagli IFTS. In questi progetti le istituzioni più coinvolte saranno le agenzie formative private più che le Università.

Accanto all'azione formativa di istituzioni interne come le due università, in Sardegna crescerà la presenza di soggetti consulenziali e formativi esterni alla realtà regionale. Ciò a sostanziale dimostrazione del fatto che sul mercato sardo continueranno ad esserci pochissimi formatori davvero preparati e, di conseguenza, l'area di competenze cosiddette "trasversali" rimarrà quella più scoperta.

3.3. Skills e formazione specifica richiesta

In Sardegna i settori produttivi in cui più forte sarà avvertita la necessità di una formazione qualificata saranno quelli emergenti e tesi allo sviluppo di nuove figure professionali, quali: il turismo, la tutela e la valorizzazione dell'ambiente, la promozione di attività ludico-culturali, i servizi alla

persona (con particolare riferimento agli anziani), la produzione e la commercializzazione di prodotti biologici, l'informatica, le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

In considerazione di questa crescita dei nuovi settori nel contesto economico sardo, nei prossimi tre anni i bisogni formativi delle aziende locali aumenteranno considerevolmente e saranno favorite dalla nuova programmazione dei fondi strutturali per il quinquennio 2000/2006, anche perché le aziende tenderanno spesso ad utilizzare la formazione non come intervento mirato alla valorizzazione delle risorse umane, ma nella forma di un loro discrezionale finanziamento aggiuntivo. Risulterà comunque strategica l'attività di monitoraggio e controllo rispetto alle ricadute occupazionali degli allievi qualificati e alla riqualificazione degli stessi addetti, sia nel settore privato che nel pubblico dove la formazione professionale prevederà sostanziali denominatori comuni.

Secondo una indicazione quantitativa, chi più governerà la conoscenza risulterà maggiormente utile all'impresa, in quanto gli garantirà una migliore capacità di apprendimento e, di conseguenza, una maggiore possibilità di sopravvivenza e di sviluppo sul mercato nel quale opera; secondo, invece, una indicazione qualitativa, saranno vincenti le capacità legate a competenze trasversali (lavorare in gruppo, rapidità d'azione, capacità di *problem solving*, ecc.). La Sardegna continuerà a soffrire la mancanza di questa tipologia di competenze sia sul versante della formazione, che su quello dell'istruzione, assolutamente inadeguata nei diversi indirizzi della secondaria superiore e dell'Università.

Il mercato del lavoro privato sardo si distinguerà per la specifica ricerca di persone con le seguenti caratteristiche:

- titoli ed esperienza in settori specifici;
- dinamicità;
- spirito di imprenditorialità (*self reliance career*);
- spirito propositivo all'interno dell'azienda;
- responsabilità, indipendenza e capacità nel portare avanti progetti;
- conoscenza informatica generale;
- conoscenza di una o due lingue straniere;
- un'esperienza all'estero pluriennale.

Dalla descrizione sopra esposta emerge che il mercato del lavoro privato domanderà prevalentemente livelli di conoscenza più elevati che in passato. Una volta assunti, ai dipendenti verranno inoltre richiesti atteggiamenti e comportamenti adeguati in termini di disponibilità alla flessibilità della mansione, adesione motivazionale al ruolo lavorativo ricoperto, con continua tensione e curiosità per l'apprendimento, e di accettazione delle condizioni non sempre stabili e garantite dell'occupazione. Sarà inoltre fondamentale una formazione continua per adeguare il proprio "saper fare" alle molteplici trasformazioni/innovazioni dei diversi settori produttivi regionali, puntando su un nucleo di solide conoscenze linguistiche, matematiche, scientifiche, giuridiche ed economiche.

Il "saper essere" invece sarà fondamentale per tutte quelle attività basate su un rapporto diretto con il pubblico come tutte le attività turistiche, commerciali, creditizie e assicurative (quaternario e quinario). Questa componente relazionale del "saper essere", indispensabile per il settore pubblico, sarà però poco o insufficientemente presente nel mercato del lavoro privato sardo perché risentirà della mancanza di una tradizione socio-economica radicata nella popolazione isolana e rimarrà priva di percorsi formativi futuri adeguati.

Come evidenziato già in precedenza, nel prossimo triennio sarà il comparto dei servizi a generare nuovi posti di lavoro e a sostituire quelli vecchi in Sardegna con la relativa diffusione di skills legati alla gestione della qualità e dell'erogazione dei servizi stessi, soprattutto nei settori a maggiore potenzialità di sviluppo e più esposti alla concorrenza internazionale come il turismo e le telecomunicazioni.

Si prevede un incremento della formazione nel settore dei servizi alle imprese come i servizi di vigilanza e i trasporti, e una adeguata professionalizzazione di esperti di stoccaggio, tecnici per l'archiviazione multimediale, consulenti di direzione e di gestione del personale.

Per essere competitive le imprese sarde necessiteranno, al loro interno, di manodopera in grado di utilizzare l'informatica e la telematica, di conoscere perfettamente almeno una lingua straniera (preferibilmente l'inglese), soddisfare bisogni riguardanti l'applicazione e/o la gestione della qualità e monitorare le normative regionali, nazionali e comunitarie, con compiti di tipo manageriale e di coordinamento di risorse umane in sistemi socio-organizzativi complessi e mutevoli. Saranno quindi richiesti lavoratori di medio-alta scolarità sia per mansioni di tipo relazionale nei servizi, che per lavori altamente specializzati e tecnici in tutti i settori: da quelli più

tradizionali legati alle attività manifatturiere e più generalmente industriali, fino agli ambiti più nuovi e in evoluzione dell'ICT.

Proprio il settore dell'Ict sarà particolarmente significativo nel panorama produttivo sardo per le tematiche relative alla formazione. Si creerà un sistema locale, un vero e proprio cluster, nel campo dell'innovazione e della ricerca tecnologica localizzato nell'area cagliaritano che conseguirà risultati molto importanti, tanto che continuerà a essere sardo l'ISP (Internet Service Provider) più importante d'Europa, pur continuando a mancare un'analisi specifica della domanda formativa legata alle ICT .

La conoscenza linguistica sarà richiesta come condizione essenziale per il 20% fra tutte le assunzioni, anche se in particolare si prevede che questa percentuale raggiungerà il 53% per i lavori più qualificati.

La conoscenza informatica dovrà riguardare nel 3% delle assunzioni un livello buono di capacità di programmazione, mentre l'uso di programmi operativi verrà richiesto per il 31% del totale delle professioni mentre per le mansioni più qualificate raggiungerà il 72% dei casi.

Per quanto gli skills richiesti nel mercato del lavoro locale siano definiti in maniera chiara ed inequivocabile, la costituzione della nuova classe imprenditoriale e manageriale sarda, nei prossimi tre anni, mancherà di competenze e abilità critiche essenziali ed aggiornate data la carente preparazione manageriale e la scarsa propensione all'imprenditorialità.

Una tendenza nuova ed in crescita di qui al 2006 sarà l'interesse per le produzioni tradizionali e i saperi regionali, dove la conoscenza dei mestieri tramandati diventerà l'elemento caratterizzante rispetto ad altre produzioni, anche se sarà necessario l'apprendimento di nuove tecnologie che garantiscano, allo stesso tempo la qualità costante del prodotto e la conservazione fedele della sua tipicità.

Per tutelare i settori tradizionali sarà importante puntare sulla formazione di quadri dirigenziali all'altezza, per questo si attiveranno corsi in grado di fornire ai professionisti della "Società dell'informazione", capacità di organizzazione ed efficiente memorizzazione delle informazioni, per combinare le proprie conoscenze con creatività e valorizzare l'utilità della formazione permanente.

Nel quadro della nuova riforma i percorsi formativi diventeranno triennali e consentiranno a tutti i giovani entro il diciottesimo anno di età di ottenere una conoscenza di base della lingua inglese.

L'attivazione dell'obbligo formativo nel 1999, che diventerà diritto-dovere all'istruzione e alla formazione per tutti i cittadini europei, non sarà la più importante innovazione nella prospettiva dei tre anni; soprattutto perché la realizzazione di questo secondo canale non assumerà una dimensione di supplenza rispetto alla missione prevista dall'istruzione secondaria degli istituti tecnici e professionali che disattenderanno l'obiettivo di una scolarizzazione di massa efficace.

Tra chi invece è già inserito nel mercato del lavoro, si ritiene inevitabile, nel periodo considerato, un aggiornamento completo, in particolare modo per chi è occupato nei principali settori manifatturieri locali e soprattutto nei comparti dell'agro-alimentare, del legno, del sughero e dei minerali non metalliferi (granito e marmo).

3.4. Interventi, metodi e strumenti formativi

La formazione individuale sarà una novità per il sistema formativo sardo da implementare nei prossimi tre anni, in maniera da fornire informazioni e facilitazioni per l'orientamento verso altre opportunità formative, consulenza e supporto alla definizione di un proprio progetto professionale, oltre che punto di incontro/confronto tra lavoratori atipici per creare al contempo un'identità di gruppo e una comunità di interessi per potenziare le proprie competenze e attitudini imprenditoriali. Tuttavia tra le tecniche utilizzate per una formazione di alta qualità, in Sardegna rimarranno circoscritti questi percorsi di formazione individualizzata poiché si svilupperanno esperienze significative ed innovative sotto il profilo metodologico, ma quantitativamente scarse, rese possibili grazie alle iniziative comunitarie dei diversi programmi di occupazione che si evolveranno sulla scorta di esempi pregressi quali Now, Youthstart, Harizon mentre i progetti finanziati con l'iniziativa comunitaria Equal, risponderanno ad altri bisogni più a carattere generale e/o territoriale.

I piani formativi sardi più adeguati si struttureranno in maniera mista, cioè logicamente formulata in due momenti distinti e sequenziali oltre che complementari: una prima parte più consistente dell'attività formativa verrà svolta in aula, mentre in un secondo momento si ricorrerà agli stage in aziende, con l'adozione, parallela ed integrativa, di nuove tecnologie come *e-learning*, che diventerà comune nell'isola grazie alle infrastrutture di supporto necessarie ad una veloce fruizione (fibre ottiche, ADSL, WI-FI, ecc.).

L'*e-learning* prenderà il sopravvento soprattutto se verrà ampliato il numero degli utenti sia nelle scuole che nelle famiglie, anche se si prevede che riuscirà a raggiungere quote vicino al 20% del mercato per la formazione in Sardegna, malgrado continuerà a mancare un'ampia biblioteca di *courseware* e per quanto sarà limitato soltanto a chi avrà sufficienti conoscenze informatiche di base. Dal punto di vista formativo, se ne farà comunque un uso intensivo in quanto prevedrà verifiche continue sul programma svolto (perché la video-conferenza fallirebbe nel dare aiuto e *follow-up*) e una fase preliminare di istruzione d'aula, rilevandosi sarà più efficace quanto più i discenti coinvolti saranno evoluti e motivati e verrà rivolto sia ai diplomati che ai laureati.

Come detto, le varie forme di formazione (a distanza e in presenza) saranno in realtà complementari piuttosto che alternative, in diversi momenti del servizio di formazione: l'aula (o più precisamente, il docente/formatore valido che agisce attraverso un'interazione diretta e personalizzata) rimarrà insostituibile, almeno in una fase iniziale di impostazione dei processi di apprendimento, mentre i supporti informatici saranno generalmente strumentali in tutte le fasi del processo formativo, compresi nelle fasi di autoapprendimento e di autovalutazione, ed in particolare nel momento finale e di verifica. Sempre, comunque, si cercherà di definire l'intervento formativo garantendo parti iniziali generali e, progressivamente, contenuti via via sempre più specifici.

Nei prossimi tre anni si svilupperà la tendenza a sostituire progressivamente parte della formazione tramite attività d'aula con nuove modalità formative come le giornate di studio e i *workshops*, che assumeranno sempre più il carattere di formazione continua piuttosto che di eventi isolati ed episodici, l'autoapprendimento e il *training on the job* col supporto di tutor, in maniera tale da limitare i costi sia come spese vive che come ore sottratte alla normale attività lavorativa, in maniera da fondere insieme apprendimento e lavoro.

Gli enti erogatori di servizi formativi con metodologie da scuola tradizionale nei prossimi tre anni dovranno profondamente mutare nei diversi settori e per le diverse categorie puntando su informazioni derivanti dai diversi media (siti tematici/web TV, ecc.), sullo sviluppo di comunità professionali (che saranno in grado di associare, supportati da un'azione di animazione in rete, operatori appartenenti a diverse realtà organizzative), sulla produzione di oggetti di apprendimento on line (*learning object*) e su sistemi di *knowledge sharing*. Muovendosi in questa direzione si prevede la diffusione di best practice e la facilitazione di attività di *benchmarking* rivolte a *task*

force tematiche per azioni consulenziali sul campo, affiancamento *on the job* e azioni di sistema per la semplificazione amministrativa e lo sviluppo locale.

Accanto a questi strumenti innovativi adottati dal sistema formativo sardo per le realtà imprenditoriali locali, nei prossimi anni continueranno ad essere proposte anche forme relativamente tradizionali di formazione ma con una significativa alternanza tra tempi d'aula e tempi di inserimento in azienda, diventando più diffuse le esperienze di stage che saranno articolate e strutturate in modi diversi nei percorsi formativi, con tipologie orientative e conoscitive di vero e proprio inserimento lavorativo formale per periodi di prova e praticantato. C'è da dire però che proprio lo *stage*, per quanto sia una modalità praticata nei livelli più alti di formazione, si rivelerà di difficile diffusione soprattutto in relazione allo squilibrio tra numero degli aspiranti ad uno stage e effettivi posti disponibili presso le aziende private e a causa di una grave e diffusa carenza organizzativa, e un'inedia, nello sforzo di attivare tali opportunità da parte dei docenti delle sedi ufficiali. Data la persistenza di queste difficoltà, tra i giovani sardi che aspireranno a livelli di inquadramento professionale medio-alti, saranno molti quelli che sceglieranno di completare la loro preparazione frequentando *master* o corsi di alta formazione fuori dall'isola.

3.5. I destinatari della formazione

I programmi di formazione nei prossimi tre anni saranno rivolti da una parte alla preparazione di quadri dirigenziali e ai manager (incentivati dalle iniziative locali), dall'altra alla valorizzazione di un personale flessibile (favorita da politiche del lavoro nazionali e da provvedimenti regionali), con spirito di collaborazione e con conoscenze adeguate alle nuove tecnologie.

All'interno delle aziende ogni intervento formativo mirato dipenderà in gran parte dal grado di consapevolezza che l'impresa attribuirà all'investimento in formazione: molti imprenditori continueranno a pensare che si tratterà esclusivamente di un costo dal quale aspettarsi un ritorno economico in termini di maggiore produttività, migliore organizzazione e funzionalità dell'azienda.

Nei prossimi tre anni saranno potenziati gli interventi indirizzati ai soggetti deboli del mercato del lavoro in quanto diventerà consapevolezza comune il fatto che la formazione rappresenterà una potente leva per favorire il diritto

di cittadinanza e arginare i fenomeni di emarginazione e di devianza. Per i soggetti più deboli (ex-detenuti, ex-drogati, esclusi e marginali di vario genere) esisteranno varie iniziative largamente gestite dal Terzo settore che avranno risultati sostanzialmente positivi per contenere il fenomeno, senza però riuscire a recuperare pienamente le fasce di persone a vario titolo emarginate.

Le esigenze di un sistema di formazione, in presenza di una tendenza ancora in crescita delle forme atipiche d'impiego, terranno inoltre conto di situazioni di disoccupazione temporanea, di sindromi da "intrappolamento", ovvero successioni di lavori precari e scarsamente retribuiti, che rappresenteranno il risvolto negativo della "flessibilizzazione".

Mancheranno per i disoccupati sardi percorsi ad hoc di orientamento formativo, nei quali si dedicherà scarsa attenzione alla pratica del bilancio di competenze alla possibilità di inserimento in percorsi di formazione corrispondenti al progetto a breve, medio e lungo termine tipici della fase di orientamento, ai programmi di tirocini in azienda, gestiti dalle agenzie locali del lavoro, in modo da favorire esperienze di effettivo inserimento ed eventuali rientri in formazione per ulteriori fasi di specializzazione e qualificazione.

Accanto a queste strategie di recupero e professionalizzazione a livello di politiche per la formazione e la "occupabilità" dei più giovani, i differenziali di percorso per genere cesseranno di dover esistere, a causa dell'avvenuto superamento delle femmine sui maschi per scolarità. Mentre i programmi "mirati", finalizzati alle possibilità di reinserimento (o di emersione) per un potenziale di forza lavoro femminile nelle classi di età centrali avranno bisogno di essere rafforzati.

La partecipazione alla formazione della componente femminile sarda proseguirà a essere crescente, infatti le donne continueranno ad usufruire di molti corsi per la promozione delle pari opportunità in vari ambiti e corsi più specifici, come quelli rivolti alla imprenditoria giovanile, risultando tra l'altro quantitativamente la maggioranza nel sistema scolastico universitario, con livelli di dispersione minore e risultati migliori rispetto alla componente maschile, dimostrando maggiore spirito di iniziativa e determinazione.

4. TREND EVOLUTIVI E FABBISOGNI FORMATIVI

4.1. Il sistema della domanda e dell'offerta di formazione

Le tipologie di richieste formative collegate all'inserimento nel mondo del lavoro, nel prossimo triennio, rischiano di restare sostanzialmente invariate, poiché lo sviluppo dei programmi di intervento, benché realmente rispondenti alle linee di sviluppo economico della regione, non utilizzano strumenti di rilevazione dei fabbisogni idonei in tal senso.

Malgrado ciò vi sarà un maggior raccordo con gli enti di formazione che funzioneranno come centri di orientamento e di prima accoglienza, costituendosi come canali tra l'azienda e le amministrazioni: in particolare per le associazioni di imprenditori, l'organizzazione in categorie agevolerà notevolmente l'individuazione dei bisogni formativi rispetto al settore pubblico.

Le politiche formative di maggior successo nei prossimi anni saranno in primo luogo quelle indirizzate a sostenere e ad ampliare l'obbligo formativo fino al diciottesimo anno di età, facendo crescere culturalmente e professionalmente i giovani sardi e favorendo, di conseguenza, il loro inserimento nel tessuto socio-economico regionale e nazionale, anche se la sola formazione generale di "primo livello" si rivelerà decisamente inefficace nel generare "occupabilità" dei soggetti coinvolti.

Tra le nuove leve a medio-alta scolarizzazione che entreranno nel mercato del lavoro sardo, si registrerà qualche scollamento tra le aspettative e/o le aspirazioni e la gran parte dei posti di lavoro offerti quanto a instabilità del rapporto contrattuale, livelli retributivi, e disponibilità a investire sulla propria occupazione in termini di autoformazione e acquisizione di esperienza.

Garantiranno maggiori sbocchi occupazionali tutte quelle iniziative mirate su piccola scala, che avranno come obiettivi generali la funzione sociale di recupero di *drop-out* del sistema scolastico formale e supervisioneranno la completa attuazione dell'obbligo formativo.

Nei più significativi settori produttivi e nelle piccole e medie imprese si affermerà la consapevolezza della inscindibilità del momento formativo dal momento produttivo, anche se non tutte le imprese sarde applicheranno il

sistema della formazione continua e spesso le carenze di domanda di lavoro faranno sì che risorse umane più qualificate preferiranno emigrare fuori dalla regione. D'altra parte la Sardegna continuerà a soffrire livelli di istruzione inadeguati, tanto che resterà significativamente elevato il tasso di abbandono scolastico e permarranno forti sacche di scolarizzazione medio-bassa. Tutto ciò fa pensare ad un prevedibile quadro generale non positivo dal momento che, in definitiva, le carenze di formazione, e di capacità di impiego "interno", di "capitale umano", sarà certamente uno dei problemi più seri per le potenzialità di sviluppo dell'isola.

A questo dato fanno da contraltare i buoni tassi regionali di scolarizzazione femminile negli istituti di istruzione secondaria superiore e nelle università. Le donne sarde continueranno a scolarizzarsi anche nei corsi di formazione finanziati dal FSE (corsi relativi a tutte le figure professionali, anche a quelle con più forti contenuti tecnologici), usufruendo delle numerose misure di formazione previste nei diversi anni del POR Sardegna a loro destinate.

Il sistema dell'offerta formativa regionale punterà sull'obbligatorietà dell'accreditamento per le agenzie formative e sulla diffusione delle certificazioni di qualità per elevare gli standard dei servizi offerti e facilitare le attività di monitoraggio e di valutazione dei progetti realizzati, malgrado alcuni nodi irrisolti continueranno frenare lo sviluppo e la funzionalità del sistema, quali le modalità di utilizzo del personale assunto con la Legge 42, il reclutamento degli operatori e i ritardi nell'erogazione dei finanziamenti.

Date queste ambivalenze il sistema formativo sardo si stabilizzerà in uno stato di sostanziale schizofrenia, con due aree importanti che comunicheranno poco tra di loro e al loro interno. Da una parte il sistema dell'istruzione pubblica formale, che va dalla scuola dell'obbligo all'università, che soffrirà dei mali tradizionali come lo scollamento dalle richieste che vengono dal mercato del lavoro, l'inerzia burocratica nell'adeguamento dei curricula formativi alle richieste che vengono dalla società e dall'economia e una progressiva insufficienza delle risorse disponibili; dall'altra il sistema della formazione professionale continuerà a fare riferimento alla Regione e, in misura crescente, alle Province, disponendo di risorse abbastanza consistenti anche se proseguirà con una prevalente caratterizzazione di autoreferenzialità: riproducendo se stesso a prescindere dalle novità e dalle esigenze del mondo del lavoro e raggiungendo, per questo, una efficienza particolarmente bassa in termini di "costo per allievo" e "sbocchi di questo stesso allievo".

Interessanti prospettive nell'analisi dei fabbisogni formativi potranno aversi con metodologie di rilevamento meno "informali" e più strutturate", attraverso metodi strategicamente utilizzabile anche nel lungo periodo.

Gran parte dell'attività formativa in Sardegna rimarrà inadeguata perché il suo contenuto peccherà di eccessivo ricorso ad approcci teorici e di scollamento con le necessità del mercato; un esempio in questa direzione viene dalla mancanza di interventi formativi adeguati per le professioni che consentono una piena valorizzazione dei beni ambientali e culturali. Per questo tipo di occupazioni infatti la formazione istituzionale sarà in notevole ritardo, mentre solo con la formazione post-diploma o post-laurea si avrà la possibilità di creare e promuovere eventi, sviluppare vere e proprie imprese culturali, puntando sull'apprendimento di materie come: scienze economiche, organizzazione aziendale, comunicazione aziendale e istituzionale ed informatica.

Nei prossimi tre anni ci sarà una carenza di interventi volti a formare una creatività imprenditoriale di alto livello, tale da mettere i soggetti in grado di "inventarsi" un lavoro, a causa di un cattivo funzionamento del sistema dei crediti finanziari che il più delle volte stroncherà sul nascere importanti esperienze di imprenditorialità, soprattutto giovanile, data la persistente diffidenza delle banche per il rischio dell'innovazione e di scarsi investimenti nella formazione, e per colpa della eccessiva burocratizzazione, per cui si tenderà a dare più valore agli aspetti formali (si faccia riferimento al sistema dei crediti e dei punti per alcune categorie professionali) che ai contenuti della formazione.

Molte delle strutture che svolgeranno attività formativa in Sardegna saranno inefficienti, perché verrà spesso utilizzato il sistema dell'appoggio politico piuttosto che della competenza professionale, persisterà una graduatoria di docenti inadeguati alle nuove esigenze formative, tanto che per le materie nuove sarà necessario rivolgersi al mercato.

Il punto più debole dell'intero sistema formativo sardo continuerà ad essere la casualità e l'occasionalità che caratterizza le analisi dei fabbisogni, in quanto mancherà un momento unificante di analisi nell'evoluzione del mercato del lavoro, delle professionalità esistenti e/o richieste, delle nuove tendenze e degli scenari prefigurabili.

La comunicazione tra aziende e amministrazioni pubbliche e soggetti dispensatori della formazione continuerà praticamente ad essere episodica, casuale, quasi nulla: se per un verso l'istruzione formale pubblica sarà incapace di coinvolgere attivamente le organizzazioni, le associazioni

professionali e le cosiddette parti sociali, per un altro si continuerà ad avere una comunicazione unidirezionale con il sistema della formazione professionale che promuoverà la propria offerta formativa già codificata alle aziende per procurare i necessari clienti-allievi.

Si verificheranno inoltre “carenze” di lavoratori concentrate per particolari “mestieri” dove sarà richiesto un apprendistato ed esperienza sul lavoro non brevi.

Le strutture formative tradizionali isolate potranno colmare il fabbisogno di professioni altamente specializzate e tecniche, ma per lavorare nei servizi e nel nuovo management sardo occorrerà ripensare contenuti e metodologie della formazione, in primo luogo delle strutture educative del sistema scolastico pubblico.

Le esigenze formative che saranno soddisfatte da qui al 2006 saranno quelle che già sono state programmate per il settore del turismo, mentre incontreranno molte difficoltà quelle destinate ai giovani inoccupati, ai disoccupati di lunga durata, alle classi subalterne e delle donne oltre i trent'anni con scolarizzazione medio-bassa o con diplomi deboli. Sarà inoltre difficile il recupero di chi abbandona prematuramente il proprio percorso formativo senza neanche completare l'obbligo scolastico. La dispersione, che si produce nella scolarità secondaria, continuerà ad essere valutabile in Sardegna attorno al 20-30% degli iscritti al primo anno della secondaria; questo fenomeno sarà ancora fortemente radicato nell'isola nel breve periodo, anche per l'assenza di risorse, programmi e iniziative risolutive in proposito.

Resteranno poi inevase le esigenze della formazione aziendale rivolte a imprenditori, lavoratori atipici e professionisti specializzati.

Gli enti regionali consolideranno le proprie posizioni piuttosto che soddisfare le esigenze del mercato dove continuerà ad esserci un grande bisogno di interventi formativi. Il problema della scarsità di risorse si rivelerà un falso problema, perché la Sardegna continuerà a beneficiare di stanziamenti consistenti.

Le esigenze formative saranno solo parzialmente e selettivamente soddisfatte nel periodo considerato, sia per quanto riguarda la quantità delle risorse destinate alla formazione, che per lo scollamento che ancora esisterà tra l'offerta formativa e le effettive domande provenienti dalla struttura socio-economica sarda.

Molti dei programmi di formazione che verranno implementati in Sardegna risulteranno utili e seriamente progettati ed eseguiti, con alterni esiti nel campo del sistema della formazione professionale: risulteranno soddisfatte al di là delle reali necessità alcune esigenze tradizionali di più basso livello (dalle estetiste, ai saldatori, ecc.), mentre saranno solo parzialmente soddisfatte le esigenze legate a figure professionali più complesse.

Se però l'elemento che caratterizzerà maggiormente la situazione sarda, sarà l'assenza di un momento conoscitivo analitico e previo dei fabbisogni e delle tendenze che si manifesteranno nel mercato del lavoro quanto agli aspetti qualitativi delle figure presenti, d'altra parte, quand'anche esistesse un tale momento conoscitivo (per esempio, un rapporto annuale elaborato dall'Agenzia del Lavoro), sarà ignorato oppure sopraffatto dai troppi interessi che spingeranno in direzione di iniziative di formazione estemporanee e verso una discrezionalità dei decisori politici che sarà la garanzia di mantenimento dello status-quo.

In assenza di un nuovo quadro strategico (una nuova classe dirigente) i fabbisogni formativi "reali" al 2006 rimarranno gli stessi in Sardegna: per un verso quelli "espressi" subiranno qualche moda ma mancheranno cambiamenti di rilievo in grado di modificare significativamente le sorti del sistema regionale; per un altro continueranno ad essere molte le esigenze formative inevase sia per gli individui che per le organizzazioni, sia private che pubbliche.

In Sardegna molto ci si aspetterà dalla costituzione e messa a regime dei Servizi Pubblici per l'Impiego che però tarderanno a realizzarsi anche rispetto alle regioni "più lente" a livello nazionale. Anche per questa ragione continueranno a mancare canali di comunicazione istituzionali tra aziende e pubbliche amministrazioni sarde e tra enti di formazione e imprese, in attesa che l'istituzione della RUPAR risolva in parte questi problemi, anche se la misura 6.3 del POR tarderà a realizzarsi nella pratica.

Per la formazione, intesa come sviluppo di competenze funzionali all'organizzazione in cui è inserito il lavoratore, risulterà cruciale la riflessione sulle esigenze lavorative dei "processi" che saranno difficili da esplicitare visto che comportano, per chi le esplicita, un grosso sforzo sui gruppi e sulle relazioni che compongono l'ambiente di lavoro, tanto che rimarranno nascoste ed insoddisfatte nelle organizzazioni anche le esigenze formative reali ad esse connesse.

4.2. Qualificazione limitata: problema irrisolto per le PMI sarde

Come già si è detto, i piccoli imprenditori sardi costituiranno il vero e proprio tessuto economico della regione, eppure non potranno né riqualificarsi ad alti livelli, né aggiornarsi in maniera puntuale ed adeguata dal momento che continueranno a essere esclusi dai finanziamenti pubblici per la formazione continua.

Per la riqualificazione dei dipendenti le aziende sarde di piccole e medie dimensioni cercheranno di sfruttare prima di tutto gli strumenti messi a disposizione da Stato e Regione ma, a causa di limiti culturali dei propri imprenditori, saranno tendenzialmente indisposte a sostenere iniziative di riqualificazione dei propri addetti. Si prevede che questo problema difficilmente verrà superato nel prossimo triennio e proprio a ciò si ricollegherà il fatto che, fino almeno al 2006, nel mondo microimprenditoriale sardo saranno insufficienti tanto le competenze dirigenziali disponibili, quanto le capacità gestionali rilevabili. Aumenteranno quindi le “difficoltà di reclutamento” in questi comparti e si avranno fabbisogni formativi-professionali in percentuali minori rispetto alla media nazionale, ed anche alla maggior parte delle regioni meridionali, con un relativo uso dei fondi della formazione in maniera meramente strumentale. D'altra parte si prevede anche che l'assenza (o la crisi) di realtà produttive a maggiore dimensione nell'isola sarà aggravata dalla percezione comune che quasi l'intera domanda potenziale di lavoro proverrà da imprese sotto i cinquanta addetti.

CONCLUSIONI

Le previsioni del trend di crescita occupazionale nel breve periodo (tre anni) delineate dalla presente ricerca, confermano l'andamento già riscontrato negli anni precedenti del mercato del lavoro sardo. Queste previsioni sono coerenti rispetto allo scenario complessivamente positivo delineato dalla ricerca previsionale "Le opportunità occupazionali che verranno" nel medio termine (cinque anni) ed è in linea con le previsioni di sviluppo del sistema delle PMI espresso dagli imprenditori locali intervistati nell'indagine "I fabbisogni formativi delle imprese nella regione Sardegna - comparto industria e servizi" già realizzate nell'ambito dello stesso progetto.

I risultati di questa indagine affidano, di fatto, al settore dei Servizi, in particolare al Turismo, il ruolo di principale motore dello sviluppo regionale, seguito dall'Artigianato e dal comparto Agro-alimentare. Quest'ultimo, in particolare, grazie a nuove strategie comuni di produzione e di qualità, sostenute dall'istituzione di un marchio locale e da incentivi comunitari, aprirà spazi di competitività anche a livello internazionale.

La situazione di relativo utilizzo delle ICT all'interno delle imprese, rilevata attraverso l'indagine su "I fabbisogni formativi delle imprese nella regione Sardegna - comparto industria e servizi", evidenzia una diffusione pervasiva di personal computer e di Internet all'interno delle aziende sarde ma non ancora lo sviluppo di attività di *e-business*. L'indagine previsionale delinea per i prossimi anni il miglioramento nell'utilizzo delle ICT e lo sviluppo della capacità di collegare alle tecnologie mestieri e professioni legate alla tradizione.

Dal momento in cui si prevede che la regione Sardegna affiderà un ruolo strategico importante al turismo e ai settori innovativi, risulterà fondamentale un impegno formativo per la qualificazione delle risorse umane dei servizi, finalizzato non solo all'acquisizione di competenze di tipo tecnico-economico e gestionale, ma anche di "cultura" dell'ospitalità e di competenze linguistiche, in particolare relativamente a tutti i profili *front-line* esistenti (alberghi, servizi di ristorazione, trasporti, poste, ecc).

Il settore dei servizi sociali acquisterà un'importanza sempre maggiore. I fabbisogni formativi in questo campo riguarderanno tutti i livelli di professionalità: dalla gestione dei servizi all'assistenza domiciliare.

Il settore delle ICT favorirà lo sviluppo di nuove professioni e competenze in tutte le attività economiche e sociali. Le competenze maggiormente

richieste saranno soprattutto legate all'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione. Saranno quindi particolarmente ricercate le figure di programmatore di applicazioni web (Php, Asp, Java), grafici web (esperti di animazioni Flash), amministratori di rete e consulenti di informatica in generale.

Saranno inoltre richieste le professioni a salvaguardia dell'ambiente, di pianificazione, manutenzione e valorizzazione del territorio, di commercializzazione di prodotti agricoli e biologici.

Mancheranno esperti di telecomunicazioni, produttori di servizi per il divertimento, tecnici di sistemi di qualità e gestione di servizi per il turismo, per l'ambiente e la valorizzazione dei beni culturali.

In generale, le maggiori resistenze e criticità alla professionalizzazione degli operatori aziendali deriveranno dalla cultura e dalla frammentazione del tessuto imprenditoriale locale.

A differenza dello stato attuale, dove si evidenzia la presenza, piuttosto contenuta, rispetto al resto del paese, di lavoratori atipici, nel contesto delineato dalla presente indagine nei prossimi tre anni assisteremo a un sensibile aumento di forme di lavoro flessibile, che riguarderà in particolare il turismo, caratterizzato da forte stagionalità e forme contrattuali a tempo determinato, e del sommerso.

D'altro canto, continuerà il declino economico nei settori tradizionali in generale - grande industria del petrolchimico ed estrattivo-minerario, del settore agricolo e agro-pastorale - con la conseguente riduzione del lavoro manuale, in particolare nell'area del Nuorese, l'aumento della disoccupazione di lunga durata in età avanzata e della marginalità sociale.

Mancheranno per i disoccupati sardi percorsi ad hoc di orientamento formativo, nei quali si dedicherà scarsa attenzione alla pratica del bilancio di competenze alla possibilità di inserimento in percorsi di formazione corrispondenti al progetto a breve, medio e lungo termine tipici della fase di orientamento, ai programmi di tirocini in azienda, gestiti dalle agenzie locali del lavoro, in modo da favorire esperienze di effettivo inserimento ed eventuali rientri in formazione per ulteriori fasi di specializzazione e qualificazione.

L'*e-learning* prenderà il sopravvento e si prevede che riuscirà a raggiungere quote vicino al 20% del mercato per la formazione in Sardegna. Inoltre nei prossimi tre anni si svilupperà la tendenza a sostituire progressivamente parte della formazione tramite attività d'aula con nuove modalità formative

come le giornate di studio e i *workshops*, che assumeranno sempre più il carattere di formazione continua piuttosto che di eventi isolati ed episodici, l'autoapprendimento e il *training on the job* col supporto di tutor, in maniera tale da limitare i costi sia come spese vive che come ore sottratte alla normale attività lavorativa, in maniera da fondere insieme apprendimento e lavoro.

PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA

Lo scenario delineato di qui ai prossimi tre anni evidenzia, in estrema sintesi, i seguenti punti di forza e di debolezza del sistema economico-occupazionale e formativo delle imprese sarde:

1. Punti di forza

- struttura occupazionale regionale fortemente terziarizzata;
- influenze positive derivanti dall'innovazione tecnologica, di prodotto e di processo;
- diffusa affermazione della *net economy*;
- costante crescita e perfezionamento del comparto turistico-alberghiero e al suo indotto;
- diffusione di una nuova "cultura dell'ospitalità";
- completamento di gran parte del sistema delle reti di comunicazione e trasporto interne;
- migliore "qualità" del settore manifatturiero e di quello edile;
- crescita delle attività commerciali (in particolare l'agroindustriale);
- maggiore competitività delle produzioni locali a livello internazionale;
- incremento significativo del numero delle piccole e medie imprese (specie nell'artigianato);
- accentuata propensione alla libera imprenditorialità dei giovani ad alta scolarizzazione;
- crescita delle micro-imprese "al femminile";
- trend occupazionali migliori rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno;
- aumento della partecipazione al lavoro e del tasso di attività delle donne sarde;
- richiesta di qualifiche più elevate e più specifiche;
- costante attaccamento al territorio e all'identità locale;

- diffusione di professioni ad elevata qualificazione formale (con scolarità medio-alta);
- consolidamento della centralità del momento formativo;
- crescente promozione del concetto di “formazione continua”;
- definitivo abbandono della mentalità legata al "posto fisso";
- aumento delle forme contrattuali stagionali, flessibili e a tempo determinato;
- riduzione dei tassi di disoccupazione giovanile regionale;
- valorizzazione dell’etica dell’impegno (anche nel volontariato), della creatività e dell’imprenditorialità per i giovani più intraprendenti;
- aumento delle iniziative per il recupero dei soggetti più esposti al rischio di esclusione sociale;
- emersione di nuove professioni e innovative competenze riferite al settore dell'Ict;
- informatica e lingue straniere come credenziali formative irrinunciabili;
- affermazione di "agenti di sviluppo" per la valorizzazione del territorio;
- maggior importanza per il "saper fare" specialistico in impresa;
- aumento delle professionalità "immateriali" legate alla società dell'informazione con capacità organizzative e di *problem solving*;
- per le modalità formative più importanti il canale privilegiato di comunicazione resterà il rapporto personale;
- maggiore ricorso ad interventi formativi "misti" (aula, formazione a distanza, stage, *workshops*);
- effetti positivi derivanti dall'innalzamento dell'obbligo scolastico;
- crescente ricorso all'*e-learning*;
- affermazione degli interventi formativi che coniugano apprendimento e lavoro (stage e affiancamento *on the job*);
- soddisfazione delle esigenze formative del comparto turistico;
- sostanziale crescita dei tassi regionali di scolarizzazione femminile.

2. Punti di debolezza

- forte insularità;
- dualismo tra zone costiere ed entroterra;
- frammentazione e polverizzazione del tessuto produttivo decisamente marcata;
- marginali influenze derivanti da fenomeni di ordine macro, come la globalizzazione e l'integrazione europea;
- definitiva crisi della grande impresa e del comparto industriale regionale;
- sistema burocratico frenante per la sua complessità e lentezza procedurale;
- saturazione del mercato del lavoro per manodopera non specializzata;
- difficile incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- limitata capacità nella rilevazione dei fabbisogni formativi e delle tendenze che si manifesteranno nel mercato del lavoro;
- difficile monitoraggio e valutazione degli interventi formativi realizzati;
- finanziamento "a pioggia" e poco sistematico per gli interventi formativi;
- singole aziende difficilmente disposte ad investire in iniziative di tipo formativo;
- azione frenante dell'imprenditore sardo, soprattutto piccolo, alla valorizzazione del capitale umano disponibile;
- livelli di istruzione inadeguati (tasso di abbandono scolastico elevato e persistenza di forti sacche di scolarizzazione medio-bassa);
- incomunicabilità tra istruzione pubblica formale e mercato del lavoro;
- limitata capacità di impiego di "capitale umano" locale nelle imprese locali;
- carenza di interventi formativi per favorire una creatività imprenditoriale di alto livello;
- riqualificazione limitata dei dipendenti delle aziende di piccole e medie dimensioni.

ALLEGATI

ALLEGATO A

GLI ESPERTI CONSULTATI

GLI ESPERTI

I nove esperti consultati sono: Gianfranco Bottazzi, Antonio Fadda, Annamaria Fusco, Francesco Manca, Luca Murgianu, Paolo Piacentini, Paolo Tola, Mauro Tuzzolino, Stefano Usai.

Gianfranco Bottazzi

Preside della Facoltà di Scienze Politiche dell'università di Cagliari dal 1996 al 2002, dove insegna Istituzioni di Sociologia.

Ha svolto una cospicua attività di ricerca, come ricercatore prima e come direttore di ricerca in seguito, presso vari istituti di ricerca privati e pubblici, in Italia e all'estero (Angola, Algeria, Mozambico, Mauritius, Portogallo). Consulente della Commissione Europea (1986-1987 e 1997-1998) e coordinatore di gruppi europei di ricerca.

Si è occupato in particolare delle tematiche riguardanti lo sviluppo e il sottosviluppo su scale territoriali diverse; ha maturato punti di vista privilegiati per capire le realtà regionale sarda contrapposta alle variabili socio-economiche nazionali ed internazionali, approfondendo lo studio dell'economia informale e delle dinamiche del mercato del lavoro.

Antonio Fadda

Professore associato di Sociologia e Sistemi Sociali Comparati, Facoltà di Scienze Politiche, Università di Sassari. Collabora con il "Dipartimento di Economia, Istituzioni e Società" dell'Università di Sassari. È opinionista di spicco di alcuni quotidiani sardi (in particolare l'Unione Sarda). Campi di interesse scientifico sono lo studio dei fenomeni sociali ed economici legati al terzo settore e allo sviluppo del turismo sardo, contestualmente alla valorizzazione delle risorse ambientali insulari. Ha condotto diverse indagini sulle industrie culturali, così come sulle culture locali. Si interessa anche delle tematiche concernenti le reti primarie di partecipazione sociale, i processi di socializzazione e di volontariato.

Annamaria Fusco

È cofondatrice di IFOLD, istituto di formazione nato nel 1986 da un gruppo di donne con competenze in diversi campi. Tuttora partner e ricercatrice

presso l'IFOLD Onlus (Istituto Formazione Lavoro Donne), che privilegia da anni la formazione delle donne. Coordina ricerche su vari aspetti della formazione nella regione sarda. Ha maturato esperienze e orientamenti formativi generalizzabili a entrambi i sessi, in tal senso ha avviato programmi inseriti nel contesto regionale ed europeo.

L'attività dell'Ente è orientata da presupposti culturali e politici maturati in riferimento a teorie e pratiche della politica delle donne, e da un'idea di formazione come contesto comunicativo in cui si acquisiscono competenze strettamente relazionate al saper essere dei soggetti.

Francesco Manca

Laureato in Scienze Politiche presso l'Università di Cagliari, cultore di Politica Economica presso l'Istituto di Scienze economiche e finanziarie della facoltà di Economia dell'Università di Cagliari, è consulente dell'Assessorato regionale per l'Industria dal 1988, membro della Commissione Regionale per l'Industria dal 1992, Direttore Generale dell'Osservatorio Industriale della Sardegna dal 1991.

Luca Murgianu

È stato consulente presso la Confartigianato Unione Provinciale degli Artigiani di Cagliari e consulente per la formazione in ambito informatico dell'ente per la formazione professionale "Scuola e Formazione". Dal maggio 1999 è presidente della "Mediarte" società di consulenza in campo giornalistico ed editoriale.

Dal dicembre 2000 ricopre la carica di amministratore di "Mentibus", società di formazione professionale di cui è direttore e progettista per quanto attiene la formazione Informatica. È editorialista per svariate testate multimediali.

È membro della giunta esecutiva nazionale di Giovani Imprenditori Confartigianato PMI e dirigente regionale e provinciale di Confartigianato PMI.

Paolo Piacentini

Professore Ordinario di economia politica presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Roma "La Sapienza"; dal 1995 al 2001 è stato

ordinario di Teoria dello sviluppo economico presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Cagliari.

E' membro e già Presidente del CRENOS (Centro Ricerche Nord Sud) di Cagliari e dell'AIEL (Associazione Italiana degli Economisti del Lavoro).

Paolo Tola

Nato a Cagliari. Gestisce progetti formativi per il FORMEZ, occupandosi di analisi delle esigenze e delle opportunità formative, di progettazione e coordinamento di progetti formativi destinati all'aggiornamento dei dirigenti e dei quadri della Pubblica Amministrazione e delle Agenzie di sviluppo locale. Predilige gli approcci focalizzati su: sviluppo e cambiamento organizzativo; ambiente e sviluppo sostenibile; agricoltura e sviluppo rurale; formazione formatori.

Rappresenta per il FORMEZ uno degli enti più importanti per lo sviluppo locale sostenibile in Sardegna. Intrattiene numerose collaborazioni e docenze con le Università di Cagliari e Sassari, e ha partecipato a numerosi progetti di formazione finanziati dall'Unione Europea.

Mauro Tuzzolino

Direttore di Sviluppo Italia Sardegna, la s.p.a. che ha come sua missione pubblica quella di creare nuovo lavoro autonomo e nuova impresa, soprattutto giovanile.

Sviluppo Italia Sardegna ha praticato una politica decisa di presenza sul territorio, puntando sul fatto che la creazione d'impresa, la creazione di nuovo lavoro, non può essere soltanto un fatto finanziario, ma un fatto culturale, un fatto di ambiente, che si deve costruire.

Sviluppo Italia Sardegna detiene un ruolo attivo ed essenziale nel dare voce alla domanda sociale d'impresa, e alla valutazione dell'offerta da parte delle banche e delle Pubbliche Amministrazioni.

Stefano Usai

Professore associato di Economia applicata e di Econometria presso la Facoltà di Scienze Politiche di Sassari. Si occupa prevalentemente di sistemi tecnologici regionali e nazionali, approfondendo in particolar modo i seguenti problemi: le esternalità tecnologiche e gli *spillovers*; le produzioni

locali e i sistemi innovativi; lo sviluppo locale e le istituzioni; il ruolo del mercato del credito; il sistema industriale italiano; la struttura del mercato e delle innovazioni; l'economia del turismo.

ALLEGATO B

I QUESTIONARI UTILIZZATI



*Regione Autonoma
della Sardegna*

**ATI:
Fondazione Censis, S3.Studium S.r.l., Luiss Management S.p.A.,
Uniform Confcommercio**

**“Ricerca sui fabbisogni formativi del territorio”
FSE – POR Sardegna 2000-2006 Misura 3.1.**

**1° Questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi
delle imprese al 2006**

□□□□ (n° d'ordine)

(ai sensi dell'art. 10 della legge 675/96 che garantisce che le informazioni acquisite saranno utilizzate solo per le finalità connesse alla ricerca ed elaborate in forma strettamente riservata ed aggregata)

A cura di:

S3.Opus Srl

Via della Colonna Antonina, 35 - 00186 Roma – Tel. 0669190426

Roma, maggio 2003

**RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI EMERGENTI
NELLE IMPRESE DELLA REGIONE SARDEGNA**

1. Come evolveranno, nei prossimi tre anni, domanda e offerta di lavoro in Sardegna? Quali saranno le principali differenze con il resto d'Italia e, più in particolare, con le altre regioni del Mezzogiorno?
2. Quali saranno le figure professionali emergenti? Quali, invece, declineranno? Quale sarà la differenza tra i diversi settori produttivi e tra pubblico e privato? Che influenza avranno fattori quali la globalizzazione dei mercati, il processo di integrazione europea, l'innovazione tecnologica, la net economy, il processo di riforma della pubblica amministrazione nella determinazione del successo o della crisi delle professioni?
3. Quali skills e quali competenze saranno più richieste dal mercato del lavoro privato in termini di conoscenze (saperi), capacità (saper fare), comportamenti (saper essere)? E quali dal mercato del lavoro pubblico? Quali saranno le professionalità e le competenze più critiche, ovvero quelle più difficili da reperire nel mercato del lavoro locale? Per quali motivi?

4. Quali saranno, nei prossimi tre anni, i bisogni formativi emergenti all'interno delle aziende operanti sul territorio Sardo? Quali settori, quali categorie professionali e sociali, quali livelli di inquadramento, di qui al 2006, necessiteranno di maggiore formazione? Quali di maggiore aggiornamento? Quali di maggiore riqualificazione?

5. Quali politiche verranno messe in atto in tema di sviluppo occupazionale e formazione? Quali avranno maggior successo nei prossimi tre anni? Che tipo di investimenti e di incentivi verranno messi in atto da Stato e Regione? Quali investimenti le aziende sarde saranno disposte a sostenere per la riqualificazione del personale interno? Quali gli enti locali e le amministrazioni pubbliche? Ci sarà un incremento o un decremento delle risorse per la formazione?

6. Come si caratterizzerà il sistema dell'offerta formativa? Quali enti si occuperanno di rispondere alle nuove esigenze formative? Come e da chi verranno rilevati i bisogni? Attraverso quali canali comunicheranno le aziende e le amministrazioni sarde con gli enti di formazione?

7. Attraverso quali modalità e strumenti verrà erogata la formazione, quali le forme che si svilupperanno maggiormente: aula, e-learning, on the job, stage? Con quali risultati? Quali saranno i contenuti più diffusi e quali quelli più innovativi? La formazione sarà più generalista o specialista? Quali opportunità formative innovative (ad es. legate alle alte professionalità, alla *net economy* e al settore dell'ICT) saranno disponibili per la popolazione sarda, da qui al 2006?

8. Quali opportunità formative nei prossimi tre anni verranno specificatamente destinate alle donne? Quali ai giovani e quali agli altri soggetti deboli del mercato del lavoro? Con quali risultati?

9. In che misura di qui al 2006 le diverse esigenze formative verranno soddisfatte? Quali richieste formative resteranno inevase? Perché?



*Regione Autonoma
della Sardegna*

**ATI:
Fondazione Censis, S3.Studium S.r.l., Luiss Management S.p.A.,
Uniform Confcommercio**

**“Ricerca sui fabbisogni formativi del territorio”
FSE – POR Sardegna 2000-2006 Misura 3.1.**

**2° Questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi
delle imprese al 2006**

□□□□ (n° d'ordine)

(ai sensi dell'art. 10 della legge 675/96 che garantisce che le informazioni acquisite saranno utilizzate solo per le finalità connesse alla ricerca ed elaborate in forma strettamente riservata ed aggregata)

A cura di:

S3.Opus Srl

Via della Colonna Antonina, 35 - 00186 Roma – Tel. 0669190426

Roma, 15 luglio 2003

AVVERTENZE PER LA COMPILAZIONE

Obiettivo dell'indagine è di scandagliare **il futuro dei fabbisogni formativi delle imprese sarde di qui al 2006.**

Nel presente questionario sono riportate tutte le risposte fornite dagli Esperti consultati nella prima fase d'indagine. Nello scomporre le risposte in affermazioni semplici ma compiute nel senso (*item* di previsione), abbiamo avuto la massima cura per non snaturarne il significato originario.

Come potrà notare, molte previsioni risultano concordanti e altre contraddittorie: era quanto ci si poteva attendere da un gruppo di opinioni diverse. Si tratta ora di approfondire il dibattito previsionale.

Le chiediamo pertanto di esprimere il Suo parere su ciascuno degli *item* proposti, indicando:

- "SÌ" nel caso in cui ritenga l'enunciato vero e probabile.
- "NO" nel caso in cui ritenga l'enunciato falso e improbabile.

N.B.: esprimendo le sue risposte per ciascun *item*, le ricordiamo che la sovrascrittura del quadretto di sinistra corrisponde al "SÌ", mentre quella del quadretto di destra corrisponde ad un "NO".

Nel rispondere, faccia sempre riferimento al futuro da Lei ritenuto probabile o certo, e non a quello auspicabile.

La richiesta di un'opinione sintetica e univoca è funzionale alla metodologia dell'indagine, anche se ciò può costringere a sacrificare alcune sfumature del Suo pensiero.

RicordandoLe, infine, di compilare il questionario in tutte le sue parti, La ringraziamo e Le auguriamo un buon lavoro

<u>ECONOMIA E MERCATO DEL LAVORO</u>	I	S	N
Esisteranno in generale svariati fattori che favoriranno lo sviluppo della struttura produttiva sarda nell'arco dei prossimi tre anni:			
• la struttura occupazionale della Sardegna fortemente terziarizzata (oggi il 68,5% dell'occupazione è nei servizi contro il 63 % della media nazionale);			
• l'elasticità occupazionale della crescita che continuerà a essere particolarmente elevata, come per gli ultimi anni, per effetto della composizione strutturale "sbilanciata" a favore del terziario;			
• il persistere di un tasso d'incremento delle presenze turistiche, che fino ad oggi è stato dell'ordine del 6 % in media annua dal '95 (il dato, per il Mezzogiorno nel complesso, è stato del 4,3%);			
- che però porterà al rischio di adagiamenti su una prospettiva di "monocoltura" del turismo.			
L'economia e il mercato del lavoro sardo, nel periodo considerato, saranno influenzati:			
• profondamente, dai grandi cambiamenti produttivi e lavorativi legati:			
- all'innovazione tecnologica, di prodotto e di processo;			
- alla <i>net economy</i> ;			
• marginalmente, da fenomeni:			
- macro, come la globalizzazione e l'integrazione europea;			
- micro, come la riforma della pubblica amministrazione;			
* che peraltro procederà stancamente e in maniera contraddittoria.			
I settori produttivi che traineranno l'economia sarda nei prossimi tre anni con un decisivo incremento dell'occupazione saranno quelli:			
• dell'artigianato e della piccola impresa;			
• dei servizi (compreso il turismo);			
- anche senza contributi pubblici e nonostante le leggi sull'apprendistato continueranno a registrare blocchi di erogazioni di fondi.			
Alcuni segnali di ripresa si avranno con la valorizzazione di prodotti agroalimentari regionali, attraverso:			
• l'istituzione del marchio di qualità;			
• l'incentivazione, grazie anche alle politiche comunitarie, di forme di cooperazione e di coinvolgimento dal basso delle comunità locali (programma Leader).			
Saranno presto superate le problematiche del settore lattiero caseario, perchè i produttori:			
• si orienteranno sempre più verso i consorzi;			
• ed adotteranno strategie comuni di produzione e commercializzazione dei prodotti.			
Per tutelare e valorizzare il tradizionale settore sardo del lattiero caseario sarà necessaria un'azione di filiera;			
• con un intervento che aiuti dirigenza e maestranze a:			
- riorientare la produzione;			

- massimizzare la valorizzazione della materia prima con la diversificazione del prodotto;		
* in maniera da competere anche nel mercato internazionale.		
Continuerà a crescere e a diversificarsi la produzione di vini:		
• con la conquista di nuovi mercati;		
• con l’inserimento di nuove figure professionali specialistiche collegate al marketing dei prodotti.		
Nel campo manifatturiero in Sardegna si svilupperanno soprattutto le attività legate:		
• al settore agro-alimentare;		
• all’artigianato artistico e al saper fare tradizionale.		
I settori che sapranno espandersi positivamente in Sardegna saranno:		
• quello dei servizi, in particolare nel turistico – alberghiero;		
• quello della Pubblica Amministrazione, a seguito dell’istituzione di quattro nuove province.		
Un’economia sempre più terziarizzata, e con una vocazione turistica come principale fattore trainante, sarà in grado di sostenere tassi di partecipazione più elevati di quelli, molto bassi, attualmente registrati almeno a livello delle statistiche ufficiali in riferimento soprattutto alle componenti femminile di età più matura.		
Per il turismo sarà importante lavorare con gli operatori sardi:		
• oltre che sugli aspetti tecnico-economici di gestione d’impresa;		
• soprattutto sulla “cultura dell’ospitalità”;		
- iniziando dalla crescita delle competenze linguistiche nei front-office della piccola impresa sarda per il turismo.		
La Sardegna vivrà tutte le opportunità e le debolezze del tessuto meridionale, con la specificità del carattere insulare che la Regione inevitabilmente porterà con sé:		
• tuttavia l’insularità della Sardegna sarà diversa dalla Sicilia perché quest’ultima sarà un territorio maggiormente connesso;		
• a differenza di altre regioni del mezzogiorno si farà sentire in Sardegna la dimensione e il peso demografico che rimarrà su circa un milione e mezzo di abitanti;		
• la Sardegna pagherà il fatto che i potenziali insediamenti produttivi avranno scarsi sbocchi interni all’interno dell’isola, poiché;		
- il mercato di riferimento resterà numericamente marginale.		
Vi persisterà in Sardegna una eccessiva frammentazione e polverizzazione del tessuto produttivo:		
• fenomeno trasversale a tutti i comparti produttivi;		
• in generale l’azienda sarà caratterizzata dalla conduzione di stampo familiare e caratterizzati da legami informale;		
- le aziende del nuorese ad esempio rimarranno per il 70% costituite da 1 o 2 addetti, e di questo 70% il 90% sarà costituito da imprese individuali;		
• il tessuto imprenditoriale familiare farà sistema con molta fatica, costituendo un freno allo sviluppo dell’Isola, pertanto sarà difficile professionalizzare tale tipologia di aziende;		

- mancheranno sinergie ed esternalità che invece sarebbero importanti per lo sviluppo locale;		
- continueranno a mancare figure professionali legate al marketing, che in altri contesti territoriali e produttivi sono realtà già affermate;		
• l'imprenditore continuerà a concentrare intorno a sé tutte le funzioni chiave di un'azienda.		
Per il mercato del lavoro sardo continuerà ad accentuarsi il dualismo esistente tra le zone:		
• costiere, più dinamiche per il turismo;		
• interne, interessate da processi di stagnazione e di spopolamento.		
Continueranno il suo declino diversi settori:		
• con ripercussioni negative sulle figure professionali ad oggi presenti;		
• che nello specifico saranno:		
- il chimico;		
- l'estrattivo-minerario;		
- il commercio;		
- quello della grande industria.		
Vi saranno alcuni trend di fondo nella struttura produttiva sarda:		
• la crisi di alcuni settori accentuerà le problematiche della marginalizzazione di lavoratori con bassa qualificazione;		
• diminuiranno le differenze tra i diversi settori produttivi;		
• si accentueranno le differenze tra pubblico e privato.		
Il mercato del lavoro in Sardegna nei prossimi tre anni risentirà fortemente della crisi dell'industria, dove si prevede una sostanziale riduzione dell'offerta di lavoro, con un corrispondente aumento della disoccupazione di lunga durata, per chi è in età avanzata e della flessibilità, per i lavoratori più giovani;		
• la crisi riguarderà soprattutto:		
- il settore estrattivo (tanto che le miniere del Sulcis – Iglesias diventeranno veri e propri reperti di archeologia industriale);		
- il petrolchimico, in cui, alla crisi generale dell'industria chimica, si sovrapporranno gli effetti dell'infelice scelta, operata negli anni passati, di localizzare gli impianti in contesti territoriali e sociali inadeguati per questo tipo di lavorazione;		
* saranno le professionalità di tipo manuale (operai in genere) legate alle grandi aziende quelle che declineranno, in particolare nell'area del nuorese.		
A partire dalla fine degli anni 70, è andata consolidandosi in Sardegna (analogamente ad altri contesti meridionali) la crisi dell'impostazione industriale classica, questo provocherà:		
• un mancato sviluppo dell'indotto, che continuerà a mancare anche in futuro;		
• l'annullamento dell'alfabetizzazione al lavoro per le masse che le grandi aziende imponevano (con effetti sia positivi che negativi), cosa che garantiva quantomeno una modernizzazione a livello culturale;		
- tanto che, in generale, chi punterà alla piena occupazione o comunque a strumenti di politica attiva per il mondo del lavoro avrà la constatazione e la prova concreta che la grande industria sarà assolutamente una soluzione impropria per lo sviluppo.		

I settori tradizionali della <i>old economy</i> presenti in Sardegna soffriranno la mancanza di competenze legate al marketing e all'innovazione di impresa nei prossimi tre anni, in particolare:		
• il zootecnico caseario, la cui crisi sarà legata anche all'alterno rapporto euro/dollaro;		
• l'agroalimentare di eccellenza;		
• il settore legato al distretto lapideo;		
• il turismo;		
• l'ICT.		
In Sardegna l'assenza di industrie renderà problematico il passaggio ad alternativi contesti sociali ed economici nel periodo considerato, per queste ragioni nell'isola è prevedibile un aumento:		
• del tasso di disoccupazione rispetto:		
- alla media nazionale;		
- alle regioni più industrializzate;		
• di occupazioni saltuarie;		
• del sommerso.		
Il futuro dello sviluppo sardo sarà fortemente condizionato dallo scenario generale della crescita economica nazionale ed internazionale;		
• l'incertezza sullo scenario globale nei prossimi tre anni resterà elevata.		
La domanda di lavoro, nei contesti di economie avanzate e negli anni più recenti, continuerà a essere particolarmente <i>skill-based</i> , dato che a livello di Unione Europea, il 30% dei nuovi posti di lavoro sono state (e continueranno a essere) coperte da giovani con livelli di educazione "post-secondaria";		
• i ritardi pesanti del nostro paese, e delle regioni meridionali ed insulari in particolare, per i livelli medi di qualificazione della forza lavoro resteranno sostanzialmente invariati, senza miglioramenti.		
La globalizzazione dei mercati ed il processo di integrazione europea favoriranno lo sviluppo socio-economico della Sardegna, perchè consentiranno:		
• la mobilità dei giovani;		
• l'assunzione di nuovi modelli di riferimento più dinamici;		
• l'investimento di capitali nei nuovi settori economici che stanno diventando trainanti per l'economia sarda;		
- fra tutti quello turistico.		
Il fenomeno del trasferimento di alcune parti dei processi produttivi in altri paesi continuerà a dilatarsi:		
• anche a seguito dell'inserimento nell'Unione europea dei paesi dell'Est;		
• mentre le medie e grandi aziende cercheranno in loco maestranze e professionalità sempre più qualificate;		
- disponibili ad adattarsi alle esigenze del mercato.		
Essenziale risulterà rispetto ai processi in atto di esternalizzazione dei servizi, l'acquisizione di competenze relative al monitoraggio ed alla valutazione quantitativa e qualitativa dei servizi dati in appalto;		

<ul style="list-style-type: none"> con l'obiettivo di evitare il rischio che a tale esternalizzazione corrisponda soltanto un criterio di economicità e a ricadute in termini di qualità e di efficienza. 		
L'innovazione tecnologica e la <i>net-economy</i> favoriranno decisamente dinamiche virtuose in Sardegna fra cui:		
<ul style="list-style-type: none"> lo sviluppo di nuove professioni; 		
<ul style="list-style-type: none"> la crescita occupazionale dei giovani; 		
<ul style="list-style-type: none"> la crescita occupazionale delle donne; 		
<ul style="list-style-type: none"> in generale lo sviluppo socio-economico dell'isola; 		
<ul style="list-style-type: none"> tutte queste dinamiche positive saranno possibili grazie anche al continuo drenaggio, come si è verificato in questi ultimi anni, di grandi quote di finanziamenti pubblici. 		
In Sardegna l'informatica sarà in futuro la materia irrinunciabile sulla quale si riqualificheranno:		
<ul style="list-style-type: none"> sia i dipendenti delle imprese; 		
sia i dipendenti delle imprese;		
<ul style="list-style-type: none"> che i datori di lavoro stessi; 		
<ul style="list-style-type: none"> sia su una prima alfabetizzazione, con corsi di due anni; 		
<ul style="list-style-type: none"> che con una formazione avanzata nell'ICT. 		
La tecnologia, una volta assestatosi il mercato e assorbita la sbornia del recente passato, riuscirà a selezionare gli operatori migliori del comparto:		
<ul style="list-style-type: none"> rappresenterà uno di quei settori che offrirà alla Sardegna occasioni di recuperare un gap rispetto al resto d'Italia; 		
<ul style="list-style-type: none"> il caso Tiscali riuscirà a fare scuola, riscuotendo riflessioni: 		
<ul style="list-style-type: none"> nel mondo accademico; 		
<ul style="list-style-type: none"> nelle istituzioni; 		
<ul style="list-style-type: none"> * ne è un caso emblematico l'apertura di un centro tecnologico "Polaris" che sarà un volano in Sardegna per lo sviluppo del comparto tecnologico. 		
Il manager turistico saprà utilizzare al meglio le risorse offerte dalla rete Internet;		
<ul style="list-style-type: none"> sia come diffusione di messaggi promozionali attraverso i siti; 		
<ul style="list-style-type: none"> con larga diffusione delle prenotazioni alberghiere on line; 		
<ul style="list-style-type: none"> sia come interscambio con altri operatori. 		
Per il mercato del lavoro sardo si ipotizza la crescente distinzione tra professioni interessate da prospettive divergenti;		
<ul style="list-style-type: none"> da un lato, le figure più tradizionali (quelle legate alle attività agricole e soprattutto agro-pastorali), a qualificazione formale bassa; 		
<ul style="list-style-type: none"> che saranno meno richieste e anche meno disponibili dal lato dell'offerta, e per questo delegate sempre più a forza lavoro immigrata, crescentemente presente nelle serre, nella conduzione di greggi o nelle attività di costruzioni più tradizionali; 		
<ul style="list-style-type: none"> dall'altro lato, figure più richieste nel settore dei servizi, a nuova e più alta qualificazione. 		
Le assunzioni in Sardegna per il 2006 ammonteranno a 16754 unità su un totale nazionale di 672472, facendo una ripartizione per tipologia si avrà:		

• il 6% di queste posizioni riguardanti qualifiche superiori;		
• il 23% qualifiche riferibili a livelli di istruzione secondaria superiore;		
• il 43,9 % riguardanti “figure professionali specializzate”;		
- la percentuale per quest’ultima classe si dimostrerà largamente più elevata rispetto a quella relativa all’intero dato nazionale (36,7 %).		
Rispetto al resto d’Italia e al Mezzogiorno, la Sardegna continuerà a collocarsi in una posizione intermedia per quanto riguarda gli indicatori di performance del mercato del lavoro, al contempo sarà infatti:		
• tra le ultime del Centro Nord;		
• tra le prime del Mezzogiorno, dal momento che avrà una dinamica dell’occupazione molto più positiva delle restanti regioni meridionali;		
- grazie al buon andamento delle attività che ruotano attorno al turismo e caratterizzate da forte stagionalità;		
* malgrado il fatto che le più diffuse forme di occupazione saranno a tempo determinato.		
Le principali differenze col resto dell’Italia saranno rappresentate da un minor dinamismo del mercato del lavoro:		
• perché gli elementi di freno continueranno ad essere forti:		
- sia sul versante della domanda, che dell’offerta;		
• anche se rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno la situazione sarà senza particolari differenze in quanto Sardegna e resto del Mezzogiorno saranno accumulati da:		
- resistenze di tipo culturale;		
- carenze strutturali;		
- inadeguatezza della pubblica amministrazione rispetto ai processi in atto;		
- impreparazione della classe politica al potere.		
Si verificherà in generale una corrispondenza fra sviluppo/declino di comparti produttivi e relativa diminuzione e aumento della domanda di lavoro nei rispettivi comparti;		
• il mercato del lavoro sardo sarà dunque efficace e flessibile nel ridistribuire lavoratori fra comparti diversi;		
- in particolare, la tecnologia sarà un comparto che aprirà nuovi spazi in grado di assorbire bene la domanda di lavoro.		
Dal lato della domanda di lavoro, si assisterà all’aumento dell’occupazione (e quindi del relativo tasso) che sarà:		
• sia maschile che, soprattutto, femminile;		
- malgrado i tassi di disoccupazione restino abbastanza elevati (verosimilmente al di sopra del 15 %);		
* anche se in tendenziale diminuzione;		
• soprattutto precaria e, cosiddetta, atipica (tempo determinato, parziale, interinale, ecc.).		
Si verificheranno a livello regionale le previsioni di assunzione nazionali, riproporzionandole alla dimensione relativa dell’Isola, tenendo conto delle specificità strutturali della sua composizione produttiva (più terziario, una struttura industriale debole e ormai pressoché interamente incentrata nel comparto della piccola impresa).		

Nei prossimi tre anni i fattori che daranno un nuovo impulso all'occupazione regionale saranno:		
• lo sbloccarsi dei fondi destinati al contratto di apprendistato;		
• il crescente ricorso a:		
- contratti di formazione;		
- tirocini formativi e di orientamento;		
- stage.		
Nel contesto innovativo e di approfondimento dell'integrazione economica internazionale, la domanda di lavoro tenderà a "polarizzarsi" nelle fasce estreme per livello di qualificazione con uno svuotamento relativo del fabbisogno di figure "intermedie":		
• in particolare in Sardegna questo sarà vero per:		
- le fasce con qualifiche più elevate;		
- per i lavoratori con più basse qualificazioni;		
• vi sarà quindi una domanda ridotta di "amministrativi" con competenze generiche.		
La Sardegna continuerà a registrare trend occupazionali migliori rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno, analogamente ai dati ufficiali dell'ultimo triennio:		
• il tasso di disoccupazione generale diminuirà, scendendo sotto il 15%;		
• i tassi di occupazione (occupati su popolazione in età lavorativa) aumenterà;		
• diminuirà il divario di genere che penalizza tradizionalmente le donne, grazie alle dinamiche positive relative ai tassi di attività e di disoccupazione.		
Il mercato del lavoro in Sardegna sarà caratterizzato, nei prossimi tre anni, da due andamenti contrapposti in riferimento alla posizione professionale:		
• da una parte esisterà un eccesso di domanda, rispetto alle attuali possibilità di impiego, della manodopera non specializzata;		
• dall'altra esisterà, ai livelli gestionali, un'offerta di lavoro incongruente con le figure professionali presenti nell'isola.		
Una migliore performance occupazionale scaturirà dal risultato congiunto di un buon "match" fra domanda ed offerta di lavoro.		
Le indagini nell'ambito del "Progetto Excelsior" della Unioncamere saranno di fatto l'unica rilevazione che fornirà annualmente previsioni di fabbisogni addizionali di manodopera per un dettaglio ampio di figure professionali, indagine che continuerà a essere condotta sulla base delle risposte da parte di un ampio campione di imprese.		
Nei prossimi tre anni ci sarà il costante aumento di una domanda di lavoro sempre più qualificata, tale che vi sarà richiesta di personale con competenze specifiche;		
• per ogni settore produttivo;		
• trasversalmente alla grandezza delle imprese (medio-piccole e grandi).		
Nel prossimo triennio, sul versante dell'offerta di lavoro, avranno un'importante ricaduta gli interventi realizzati in ottemperanza dell'art. 68 della L. 144 (Obbligo Formativo) che consentirà a migliaia di giovani di ottenere una qualifica professionale di base e di avere un primo approccio con le aziende.		
L'offerta di lavoro sul mercato regionale sarà scarsamente in grado di rispondere ai bisogni delle imprese sarde.		

Il tasso di difficoltà di reperimento (percentuale delle imprese con domanda per una determinata figura professionale che dichiarano di trovare difficoltà di reclutamento) si attesterà nel medio periodo:		
• al 55% per gli specialisti e tecnici delle macchine a controllo numerico;		
• al 41% per gli specialisti informatici in generale;		
• fra gli impieghi operativi, il tasso di carenza più elevato riguarderà gli infermieri professionali (85%), il più elevato in assoluto fra tutte le figure professionali;		
• a livelli alti per:		
- lavoratori specializzati dell'edilizia (carpentieri, installatori di vetrate, falegnameria, ecc.);		
- e fra coloro che sono addetti ai servizi e al commercio, come cuochi, parrucchieri ecc.;		
• a livelli bassi, invece, per mansioni amministrative;		
- nello specifico il più basso in assoluto riguarderà gli addetti di segreteria.		
Da qui al 2006 in Sardegna continueranno ad essere insufficiente il numero di:		
• ingegneri;		
• economisti;		
• statistici;		
• esperti in telecomunicazioni;		
• informatici;		
• produttori di servizi per il divertimento;		
• tecnici di sistemi di qualità;		
• gestori di attività legate:		
- al turismo;		
- all'ambiente;		
- valorizzazione dei beni culturali.		
Sarà improbabile una veloce definizione regionale e aumento dei nuovi servizi privati per l'occupazione;		
• dal momento che la riforma del collocamento continuerà ad essere paralizzata in Sardegna.		
Quel che avverrà nel prossimo triennio sul versante della qualificazione dell'offerta dipenderà fortemente da:		
• le politiche formative che saranno attuate nei prossimi anni;		
• la capacità di governo del sistema della formazione regionale;		
• il raccordo con le politiche nazionali ed europee;		
• il raccordo che i diversi assessorati cercheranno e realizzeranno per costruire in Sardegna un sistema della Formazione Professionale in sintonia con l'evoluzione del mondo del lavoro.		
L'attaccamento all'identità e al territorio continueranno a essere per i sardi occasione di approfondimento e maggiore propensione all'informazione, questo si verificherà con:		
• i nuovi media che favoriranno la comunicazione di opportunità lavorative;		

• con i mezzi tradizionali, fra tutti i quotidiani locali.		
In Sardegna si verificherà una maggiore volontà di intraprendere attività in proprio rispetto alle altre regioni d'Italia;		
• a causa delle difficoltà logistiche di trovare un lavoro presso aziende di altre regioni;		
• grazie alle leggi sull'imprenditorialità femminile, giovanile e per l'artigianato.		
In Sardegna aumenteranno le assunzioni nel settore privato:		
• dovute soprattutto ai nuovi servizi e alle nuove aziende nel settore dell'ICT; dove in particolare saranno impiegati:		
- operatori di personal computer di tipo avanzato (programmatori e grafici);		
- operatrici telefoniche per i call-center.		
Prevarranno nella cultura sarda forme di economia di sussistenza (come ad esempio il baratto, come forma estrema) che verranno raramente formalizzate;		
• più per motivi culturali che per altre convenienze.		
Nei prossimi tre anni in Sardegna scarseggeranno figure professionali connesse:		
• alle utenze domestiche (idraulico, falegname, fabbro, elettricista, ecc.);		
• all'utilizzo delle macchine industriali (saldatore, tornitore, serramentista, ecc.);		
• al sistema delle piccolissime imprese, in particolare:		
- gli specialisti nella macellazione delle carni;		
- i pianificatori industriali;		
- i tecnici disegnatori.		
Il settore dei servizi sociali assumerà in Sardegna una rilevanza sempre maggiore nel quadro dell'insieme dei servizi alla persona;		
• come l'assistenza agli anziani, ai disabili, ai minori, a soggetti affetti da particolari patologie;		
• dove le professionalità richieste:		
- interesseranno tutti i livelli:		
* da quello della gestione dei servizi;		
* a quello più esecutivo dell'assistenza domiciliare;		
- richiederanno uno specifico "saper essere" per l'acquisizione;		
* di una precisa "cultura del servizio";		
* di un atteggiamento di collaborazione e cooperazione tanto all'interno dei soggetti erogatori del servizio, quanto tra questi e gli utenti;		
• con ampia diffusione dell'offerta di lavoro in questo campo nei settori:		
- pubblico;		
- privato;		
- "privato sociale" (cooperative di servizi, imprese sociali, gruppi di self help etc.).		
Lo sviluppo delle infrastrutture generali e per il turismo incontreranno strozzature di offerta:		

<ul style="list-style-type: none"> per figure professionali specializzate della costruzione e della manutenzione (carpentieri, elettricisti, ecc.); 		
<ul style="list-style-type: none"> per gli addetti alla ristorazione ed altri servizi di “catering” ai livelli qualitativamente più elevati; 		
<ul style="list-style-type: none"> anche se in molti casi si potrà riqualificare manodopera con precedenti esperienze di lavoro. 		
La Sardegna continuerà a sviluppare professioni legate alle nuove tecnologie, in maniera tale che:		
<ul style="list-style-type: none"> i sardi perderanno il vincolo del timore di lasciare la propria terra per lavorare; 		
<ul style="list-style-type: none"> si raggiungeranno mercati fino ad ora sconosciuti: <ul style="list-style-type: none"> in primo luogo i nuovi 10 paesi che da gennaio 2004 entreranno nell’UE. 		
Le politiche che avranno maggiore successo a favore dell’occupazione saranno quelle legate:		
<ul style="list-style-type: none"> alla liberalizzazione del mercato del lavoro; 		
<ul style="list-style-type: none"> all’introduzione di nuove tecnologie. 		
Nel periodo considerato i soggetti istituzionali incentiveranno la realizzazione degli obiettivi dei <i>policy maker</i> :		
<ul style="list-style-type: none"> nelle aree più deboli della regione le misure legate alla riduzione del costo del lavoro che verranno rifinanziate e in parte saranno introdotte ex novo riguarderanno: <ul style="list-style-type: none"> l’occupazione giovanile; l’occupazione femminile; la disoccupazione degli adulti. 		
La politica regionale in area di incentivi agli investimenti ed al lavoro, resterà quella tradizionale di fornire contributi e sovvenzioni aggiuntive rispetto ad una legislazione incentivante a livello nazionale, tanto che;		
<ul style="list-style-type: none"> le distorsioni apportate nel passato da una tale prassi, caratterizzati da eccessiva concentrazione degli interventi, porta oggi e porterà nel prossimo futuro a crisi. 		
Le risorse aggiuntive regionali si indirizzeranno ad interventi “mirati” e a logiche di progetto:		
<ul style="list-style-type: none"> raramente si impegneranno grosse somme; 		
<ul style="list-style-type: none"> assicurando servizi complementari alle iniziative d’impresa; 		
<ul style="list-style-type: none"> a causa della ristrettezza delle risorse finanziarie, e tenendo conto anche che; <ul style="list-style-type: none"> stando alle disposizioni della Commissione Europea agli orientamenti della politica nazionale, per gli incentivi pecuniari (es. crediti d’imposta a fronte di investimenti o di assunzioni di nuovo personale) dovranno valere criteri tendenzialmente uniformi a livello nazionale. 		
Nei prossimi tre anni, le politiche di sviluppo occupazionale e della formazione rimarranno sostanzialmente invariate:		
<ul style="list-style-type: none"> in particolare il tema dello sviluppo occupazionale subirà interventi tesi a favorire una maggiore elasticità. 		

Lo sviluppo dell'occupazione sarda sarà strettamente correlato all'andamento complessivo del sistema economico che:		
• si attesterà a tassi certamente non elevati;		
• vedrà una stabilizzazione dei trasferimenti dallo Stato alla Regione.		
Nel periodo considerato gli interventi più rilevanti in tema di welfare riguarderanno:		
• a livello nazionale:		
- il sistema pensionistico;		
- la riduzione del costo del lavoro, particolarmente nelle aree del mezzogiorno;		
• a livello regionale il massimo contributo sarà ottenuto dalla spesa delle risorse:		
- a partire da quelle del POR–Sardegna, sul quale peseranno però gravi ritardi.		
La riforma del welfare sarà un successo economico:		
• ma causerà gravi conflitti tra le parti sociali con ripercussioni sull'intera economia, tanto che ne faranno le spese:		
- le politiche di formazione legate all'attività aziendale, che sconteranno i problemi sulla sensibilità dell'impresa rispetto alla formazione;		
- i meccanismi di acquisizione e gestione della formazione riservata alle aziende, a causa soprattutto dell'eccessiva burocrazia.		
Da qui al 2006 gli investimenti più importanti in Sardegna riguarderanno la realizzazione o il completamento del sistema infrastrutturale regionale, soprattutto:		
• strade e sistema dei trasporti;		
• gestione dell'acqua;		
• aree industriali.		
Da qui al 2006 le politiche regionali in tema di occupazione e di formazione continueranno ad essere improntate all'improvvisazione e all'anacronistico tentativo di salvare settori di occupazione ormai obsoleti:		
• con la crisi dello Stato Sociale sarà infatti problematico:		
- tanto mantenere diffusa qualsiasi forma di pubblica assistenza;		
- quanto ricollocare la forza lavoro che uscirà dal settore industriale in crisi.		
Il problema più grande a livello di gestione dei finanziamenti pubblici sarà rappresentato:		
• dalla gestione delle risorse messe a disposizione;		
• dal monitoraggio;		
• dalla valutazione degli interventi realizzati.		
Il sistema delle gare d'appalto così come è stato strutturato resterà inefficiente nel selezionare e finanziare i progetti migliori, perché:		
• le A.T.I. o A.T.S. costituite favoriranno la deresponsabilizzazione dei diversi partner e la parcellizzazione degli interventi.		
In Sardegna nei prossimi tre anni continuerà a mancare il capitale sociale, sotto forma di principi di solidarietà e cooperazione, per creare relazioni sociali e valori materiali e simbolici;		

<ul style="list-style-type: none"> • bisognerà quindi superare gli atteggiamenti individualistici che tradizionalmente hanno condizionato qualsiasi tentativo di innovazione e di impianto di attività produttive con caratteri di modernità. 		
Nei prossimi tre anni mancheranno politiche nuove in tema di politica del lavoro o della formazione;		
<ul style="list-style-type: none"> • la novità più importante sarà quella che discenderà dalla riforma del mercato del lavoro in termini di flessibilità; 		
<ul style="list-style-type: none"> - che si tradurrà nell'espansione di nuovi posti di lavoro "flessibili" e spesso stagionali; 		
<ul style="list-style-type: none"> * i quali bene concorderanno col tessuto produttivo sardo fortemente legato al turismo come attività particolarmente dinamica. 		
Il contratto di apprendistato si affermerà come forma prevalente di ingresso delle leve giovanili nelle attività operative e professionali:		
<ul style="list-style-type: none"> • permettendo, per disposizione di legge, anche la partecipazione ad iniziative esterne al luogo di lavoro, per l'acquisizione di skill generali o complementari (ad es. linguistici) che ricadranno fra le competenze degli enti di programmazione e gestione a livello regionale; 		
<ul style="list-style-type: none"> • vi sarà tuttavia un grave ritardo di iniziative della regione nell'ambito della predisposizione di percorsi specificamente orientati in tale direzione. 		
Nel breve termine in Sardegna si assisterà alla contemporanea crescita sia della domanda che dell'offerta di lavoro, in quanto:		
<ul style="list-style-type: none"> • dal lato della domanda, la ripresa economica nazionale porterà benefici anche per le imprese sarde; 		
<ul style="list-style-type: none"> • dal lato dell'offerta, si avranno ampi margini di crescita per i tassi di attività femminili nell'isola; 		
<ul style="list-style-type: none"> - che si caratterizzerà per un'offerta più qualificata, più scolarizzata rispetto alla media maschile, che invece: 		
<ul style="list-style-type: none"> * occuperà percentuali maggiori nella dirigenza pubblica; 		
<ul style="list-style-type: none"> * perseguirà la creazione di impresa. 		
La Sardegna registrerà dati analoghi al resto d'Italia per differenze di genere nel mercato del lavoro;		
<ul style="list-style-type: none"> • tuttavia la donna ha sempre ricoperto e ricoprirà nelle attività produttive di stampo familiare un ruolo importante (basti pensare al modo di fare economia in zone come quelle del nuorese e del ruolo domestico affiliato al carattere seminomade della pastorizia); 		
<ul style="list-style-type: none"> • la donna sarda ha tradizionalmente, e continuerà ad avere, un'etica del lavoro e ricoprirà un ruolo dal punto di vista sociale non secondario nelle attività produttive. 		
Per quanto riguarda l'offerta di lavoro in Sardegna, nei prossimi tre anni continuerà un rallentamento della crescita delle forze di lavoro;		
<ul style="list-style-type: none"> • pur segnalandosi un leggero aumento dei tassi di attività per la crescita della partecipazione al lavoro della popolazione locale; 		
<ul style="list-style-type: none"> - con rilevante andamento differenziale tra: 		
<ul style="list-style-type: none"> * la componente maschile, che diminuirà come popolazione attiva stabilizzandosi, quindi, per tasso di attività; 		
<ul style="list-style-type: none"> * la componente femminile, che aumenterà la partecipazione al lavoro e conseguentemente anche il proprio tasso di attività. 		

In Sardegna nei prossimi tre anni si registreranno tassi sempre più alti di inserimento femminile nel mercato del lavoro;		
<ul style="list-style-type: none"> • grazie soprattutto al ruolo sempre più emancipato che la donna eserciterà all'interno delle famiglie. 		
<ul style="list-style-type: none"> - anche se il divario nei tassi di partecipazione e di occupazione/disoccupazione a sfavore delle donne rimarrà elevato. 		
Vi sarà una maggiore persistenza di una indicazione preferenziale per il sesso maschile nei fabbisogni di manodopera annunciati, confermando sostanzialmente le proporzioni attuali (nel 55% delle nuove assunzioni si indica una preferenza per manodopera maschile, nel 17% femminile, 27% "indifferente"; valori significativi se messi a confronto, ad esempio, con quelli del Nord-Est, rispettivamente di 41, 22, 37 per cento).		
I ruoli del potere rimarranno esclusiva comunque di lavoratori maschi, che riapriranno tutte le funzioni e le mansioni più importanti.		
La donna sarda troverà spazio soltanto o preferibilmente nei settori nuovi con percorsi di carriera più dinamici e veloci:		
<ul style="list-style-type: none"> • più difficilmente in politica e in contesti simili la donna raggiungerà la parità; 		
<ul style="list-style-type: none"> • ma nell'arco di tre anni le donne riusciranno a guadagnare punti, rendendo meno sperequata la situazione che sarà pur sempre a loro svantaggio, e questo avverrà soprattutto in settori quali: 		
<ul style="list-style-type: none"> - Pubblica Amministrazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> - management nel settore privato; 		
<ul style="list-style-type: none"> - imprenditorialità. 		
Come in questi ultimi anni, proseguirà fino al 2006 in Sardegna un inserimento progressivo delle donne nel mondo del lavoro:		
<ul style="list-style-type: none"> • sia in tutti i settori produttivi; 		
<ul style="list-style-type: none"> • sia nei percorsi di formazione. 		
La componente femminile si proporrà con sempre maggiore efficacia all'interno del mercato del lavoro sardo:		
<ul style="list-style-type: none"> • verranno meno tutti gli svantaggi oggettivi nell'assumere una donna piuttosto che un uomo o un giovane (per incentivi più elevati o costi minori); 		
<ul style="list-style-type: none"> • esisteranno interventi specifici per aiutare l'impresa al femminile: 		
<ul style="list-style-type: none"> - nelle fasi di start-up, crescita e consolidamento; 		
<ul style="list-style-type: none"> - allo scopo di continuare a progettare per le donne incentivi e interventi formativi specifici; 		
<ul style="list-style-type: none"> • anche se continueranno ad esserci tassi di occupazione femminile bassi se confrontati con quelli dei paesi europei. 		
In Sardegna le donne continueranno ad essere discriminate;		
<ul style="list-style-type: none"> • dai punti di vista: 		
<ul style="list-style-type: none"> - del tipo di lavoro; 		
<ul style="list-style-type: none"> - delle possibilità di carriera; 		
<ul style="list-style-type: none"> - dei livelli salariali; 		
<ul style="list-style-type: none"> • dal momento che molti degli ostacoli per il raggiungimento di una effettiva parità tra i sessi deriveranno dalla difficoltà di conciliare il ruolo materno con un lavoro stabile e a tempo pieno. 		

Nei prossimi anni per superare, almeno in parte, gli ostacoli per la parità tra i sessi si prevedono:		
• politiche sociali, come:		
- l'espansione dei servizi per l'infanzia;		
- la maggiore flessibilità dell'orario di lavoro;		
• politiche di formazione rivolte in particolare alle donne;		
- perché prendano dimestichezza con le nuove forme di lavoro: dall'orario flessibile, al lavoro part time, al lavoro a distanza .		
I dati della disoccupazione giovanile sarda (per le classi di età 15-24 anni) registreranno un miglioramento;		
• vi sarà un decremento apprezzabile dei tassi negativi degli ultimi anni, passando dal 40%-50% a tassi inferiori al 40%.		
L'offerta di lavoro giovanile concentrata a livello di titolari di diplomi secondari "generici" avrà difficoltà ad inserirsi nel mercato del lavoro sardo, in quanto:		
• troppo poco qualificati, o addestrati, per le funzioni superiori;		
• troppo istruiti per accettare mansioni operative a bassa qualifica.		
Per i giovani sarà vincolante il "circolo vizioso" fra la "richiesta di precedente esperienza" da parte dei datori di lavoro e ricerca di primo impiego;		
• una contraddizione che sarà gradualmente colmata solo attraverso un ulteriore rafforzamento dei percorsi misti formazione-lavoro.		
Per i giovani sardi vi saranno interventi formativi specifici:		
• il tasso di disoccupazione giovanile in Sardegna assumerà dimensioni drammatiche;		
• conseguentemente la formazione sarà una soluzione al fatto che:		
- vi saranno eccessive rigidità nel mercato del lavoro;		
- la produttività per addetto in tutti i settori sarà più bassa di circa 15-20 punti percentuali rispetto al centro-nord;		
- mancheranno adeguate strutture per l'incontro tra domanda e offerta;		
- la disponibilità di competenze sarà assai scarsa:		
* la gran parte (oltre il 90 %) degli iscritti al collocamento rimarranno generici.		
Per i giovani sardi si svilupperanno ulteriormente le iniziative mirate:		
• al superamento dell'etica del posto fisso e dell'assistenzialismo;		
• alla valorizzazione dell'etica della creatività e dell'imprenditorialità;		
- per questo cresceranno le iniziative che (come l'"I.G.Student") offriranno ai giovani opportunità di sperimentazione imprenditoriale in ambiente protetto, con alto valore formativo.		
Saranno ancora preziose, nel prossimo triennio, le esperienze informali realizzate dai giovani:		
• con particolare riferimento alle attività di volontariato;		
• mentre la formazione riuscirà con difficoltà a sintonizzarsi con questo settore attualmente in crescita.		

La maggiore offerta di servizi per l'infanzia creerà nuovi posti di lavoro che saranno, in gran parte, ricoperti da giovani organizzati in cooperative di servizi o imprese sociali;		
• in questo settore aumenterà quindi l'offerta formativa da parte:		
- delle istituzioni (per esempio con lauree triennali);		
- degli enti di formazione.		
Fra i soggetti "deboli" in Sardegna si annovereranno una sicura presenza di:		
• disabili;		
• ex-detenuti, con i relativi problemi di reinserimento;		
• giovani che saranno usciti da esperienze di tossicodipendenza.		
Le iniziative per il recupero di soggetti deboli saranno cruciali dal punto di vista di un miglioramento delle condizioni sociali generali della collettività, ma resteranno carenti;		
• verranno lasciati prevalentemente a iniziative volontaristiche di organizzazioni del mondo ecclesiastico.		
Da qui al 2006 una categoria particolarmente debole nel mercato del lavoro sardo sarà rappresentata dai disoccupati adulti tra i 40 e 55 anni;		
• per queste persone ricercare un lavoro sarà problematico, perché:		
- la loro qualifica sarà generica e obsoleta;		
- mancheranno incentivi specifici;		
- la preferenza delle aziende sarà verso la manodopera più giovane.		
I sindacati e le associazioni di categoria in Sardegna si organizzeranno per dare nuove risposte a nuovi bisogni, nello specifico si preferiranno:		
• soluzioni <i>ad hoc</i> per le donne;		
• tirocini formativi per i giovani e i soggetti deboli;		
• apprendistato e contratto di formazione come strumenti valido per la formazione e l'inserimento nel mondo del lavoro.		

<u>FORMAZIONE</u>	SI	NO
Nei prossimi tre anni cresceranno le richieste di assistenza formativa per consolidare i nuclei di partenariato promossi da diverse politiche di sviluppo (Patti, Pit, Leader, ecc.), conseguentemente:		
• si avvieranno importanti azioni di consulenza e formazione per consolidare le sperimentazioni volontaristiche dei servizi pubblici locali, che saranno promosse, in forma aggregata, soprattutto da piccole realtà comunali del centro Sardegna;		
• si creerà un piano formativo "di sistema" come collegamento-coordinamento interorganizzativo orizzontale e verticale tra diversi livelli di governo;		
- di cui si occuperà in particolare l'agenzia Formez, su mandato del Dipartimento della Funzione Pubblica, grazie ad un finanziamento nazionale che integrerà e valorizzerà analoghe iniziative a finanziamento regionale.		
Nella Regione un ruolo strategico nella rilevazione dei bisogni continuerà a ricoprirlo l'ufficio regionale di programmazione, che:		
• con un opportuno raccordo con l'agenzia del lavoro sarà in grado di leggere e di anticipare le esigenze di formazione emergenti;		

<ul style="list-style-type: none"> • questa funzione rappresenterà la soluzione per una lettura concreta e attenta dei bisogni formativi in Sardegna, basata su: <ul style="list-style-type: none"> - un'integrazione di una più costante consultazione con più realtà (ognuna della quali per proprio conto gestiranno dei centri di ricerca e degli sportelli di orientamento dell'utenza): <ul style="list-style-type: none"> * le parti sociali; * le imprese; * gli enti di formazione. 		
Diventerà un'esigenza improcrastinabile delle Amministrazioni inserirsi in un circuito che già è ricco di scambi tra aziende ed Enti di formazione, per questo saranno attivati dei canali istituzionali di confronto e di consultazione:		
<ul style="list-style-type: none"> • per favorire una lettura di insieme dei bisogni emergenti; • per monitorare le esigenze e le linee di tendenza che emergeranno; • per stabilire un ruolo di indirizzo sulle priorità individuate. 		
per stabilire un ruolo di indirizzo sulle priorità individuate.		
Le linee politiche di intervento formativo che prevarranno in Sardegna nel corso dei prossimi tre anni riguarderanno:		
<ul style="list-style-type: none"> • le riorganizzazione del Welfare; 		
le riorganizzazione del Welfare;		
<ul style="list-style-type: none"> • una maggiore flessibilità del mercato del lavoro; 		
una maggiore flessibilità del mercato del lavoro;		
una maggiore flessibilità del mercato del lavoro;		
una maggiore flessibilità del mercato del lavoro;		
una maggiore flessibilità del mercato del lavoro;		
<ul style="list-style-type: none"> • l'utilizzo e la diffusione di nuovi strumenti tecnologici; 		
l'utilizzo e la diffusione di nuovi strumenti tecnologici;		
<ul style="list-style-type: none"> • la promozione del concetto di "formazione continua". 		
Il sistema dell'offerta formativa in Sardegna nei prossimi tre anni sarà ancora:		
<ul style="list-style-type: none"> • molto "pubblico-dipendente"; 		
molto "pubblico-dipendente";		
<ul style="list-style-type: none"> • poco aperto al mercato;. 		
poco aperto al mercato;.		
Sul piano formativo un ruolo chiave verrà svolto:		
<ul style="list-style-type: none"> • tanto dalla Regione; 		
<ul style="list-style-type: none"> • quanto dai fondi FSE. 		
Il sistema formativo regionale sarà caratterizzato da:		
<ul style="list-style-type: none"> • una grave inefficienza interna; 		
<ul style="list-style-type: none"> • una scarsa efficacia delle attività produttive; 		

- dal momento che continuerà a essere prevalentemente un “mercato di tipo politico”, dove l’assegnazione delle risorse formative continuerà a essere caratterizzato dal più o meno forte legame politico che lega le varie strutture all’assessore di turno, con poche eccezioni di enti capaci e seri.		
Il tasso di disoccupazione in Sardegna si manterrà ancora su valori molto elevati (20%);		
• anche se, lentamente e costantemente, inizierà a diminuire nel periodo considerato;		
- dal momento che le politiche regionali di sviluppo e occupazione, guidate soprattutto da Direttive europee e nazionali, si orienteranno efficacemente verso:		
* lo sviluppo locale d’area;		
* maggiori incentivi alle imprese per le azioni formative, come:		
^ la 488 nazionale;		
^ la nuova “28” regionale;		
^ i nuovi fondi paritetici interprofessionali per la formazione (L388/2000)		
La centralità della formazione come strumento di politica attiva del lavoro si consoliderà anche grazie alle sollecitazioni europee.		
Da qui al 2006 la formazione prevista dal Programma Operativo Regionale sarà “a pioggia”:		
• molto centrata sulla esigenza individuale;		
• molto ricca come capienza finanziaria;		
• quasi per nulla rispondente ad esigenze strategiche di processo e di sviluppo organizzativo, quindi, sostanzialmente, poco sistematica;		
- anche se qualcosa di meglio verrà, per la componente pubblica, dalla formazione:		
* sui bilanci ordinari;		
* sui progetti speciali.		
Da qui al 2006 si svilupperanno iniziative di organizzazioni di settore, associazioni ed istituzioni preposte alla formazione per l’affermazione di una nuova mentalità in Sardegna che superi:		
• da una parte la logica del posto fisso;		
• dall’altra quella dell’assistenzialismo.		
La misura 3.10 del por Sardegna puntando in modo interessante alle nuove professioni innescherà possibilità di reale sviluppo;		
• nonostante permarrà in generale un approccio alla formazione di stampo conservatore, frutto anche di una certa inerzia con il modo tradizionale di fare formazione.		
Nel medio periodo (2-3 anni) mancheranno modifiche significative per l’attività formativa in Sardegna:		
• soprattutto quella gestita dalla Regione;		
- ne deriveranno contenuti di tipo tradizionale e generalista, con parziali introduzioni di elementi innovativi, tanto che si continuerà a parlare di riforma senza significativi passi in avanti.		

Una buona risposta in termini di nuovi percorsi formativi sarà rappresentata dagli IFTS per il contributo integrato, pur essendo lenta in Sardegna la piena espressione delle loro potenzialità:		
• le istituzioni più coinvolte saranno:		
- le agenzie formative;		
- le Università;		
- le imprese;		
- le istituzioni scolastiche.		
Alcuni tra i compiti più importanti del sistema formativo sardo:		
• saranno quelli di:		
- rilevare i bisogni;		
- individuare i settori suscettibili di sviluppo;		
- formare nuove professionalità adeguate alle mutate esigenze del territorio e a valorizzarne le risorse;		
• verranno svolti da corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTTS), grazie alla collaborazione tra enti di formazione, istituti scolastici superiori, Università e forze sociali operanti nel territorio.		
Una migliore capacità di programmazione dei fabbisogni formativi potrà essere data soltanto da una mobilitazione e un migliore coordinamento di competenze specifiche a livello locale;		
• per quanto riguarda la qualità dei servizi di consulenza alle imprese la situazione resterà assolutamente insoddisfacente per l'Isola.		
Il tema della formazione sarà suscettibile di interessanti interventi:		
• nel settore pubblico;		
- soprattutto nelle Università;		
• da parte delle associazioni di imprenditori;		
- in particolare per l'Associazione degli Industriali;		
* anche se le singole aziende saranno difficilmente disposte ad investire in iniziative di tipo formativo, date:		
^ le loro ridotte dimensioni;		
^ l'assenza di una formazione pregressa;		
^ il rischio economico e gestionale di fare a meno del supporto di interventi mirati da parte delle istituzioni.		
Nei prossimi tre anni in Sardegna mancheranno particolari misure ed investimenti destinati alla formazione;		
• da una parte la Regione continuerà a destinare somme rilevanti alla formazione professionale,		
- ma solo per garantire l'occupazione dei formatori "professionali" esistenti piuttosto che guardare alle nuove esigenze, in termini dei profili e figure lavorative, che vengono dal mondo delle aziende private e delle amministrazioni pubbliche;		
• le aziende sarde d'altra parte, nella stragrande maggioranza, continueranno a dimostrare una sostanziale indifferenza per la problematica della formazione, per la quale:		

- investiranno poche delle proprie risorse, data anche la loro caratterizzazione dimensionale piccola o piccolissima;		
- rinunceranno a considerare anche l'offerta formativa gratuita delle strutture pubbliche per un questione di sfiducia ed oggettiva diffidenza nei confronti della P.A.		
Gli investimenti delle aziende sarde per la riqualificazione del personale sarà fortemente determinato dal fatto che il mondo imprenditoriale continuerà a essere composto per oltre il 75 % da imprese con due dipendenti, mentre quelle con oltre dieci dipendenti continueranno a essere appena il 4 %: quest'ultima percentuale si confermerà in valori assoluti a circa 3.500 aziende su un totale di quasi 90.000:		
• le imprese che potranno investire in capitale umano, per necessità, per scelta, per convinzione, saranno poche, e tutto ciò influirà in maniera considerevole sulle strategie di crescita delle imprese;		
• il livello "culturale" dell'imprenditore, soprattutto piccolo, sarà un freno per l'investimento in capitale umano, perché si avrà paura di investire su risorse che potranno fornire al lavoratore strumenti di maggiore capacità contrattuale o anche di abbandono dell'azienda.		
La disponibilità di risorse per la formazione professionale almeno fino al 2006 crescerà sebbene si prevedano problemi finanziari dopo il 2006 con l'uscita della Sardegna dalle Regioni ad obiettivo 1.		
Nel periodo considerato, in Sardegna, continueranno ad esistere opportunità formative specifiche per i soggetti deboli del mercato del lavoro, attraverso finanziamenti regionali, nazionali e comunitari.		
Sebbene con l'uscita della Sardegna dalle Regioni a obiettivo 1 diminuiranno le risorse disponibili per i disoccupati e gli inoccupati, continueranno ad essere previste le misure per l'aggiornamento degli occupati e le attività formative richieste dalle imprese finalizzate alle assunzioni.		
Saranno diversi gli effetti al 2006 dei finanziamenti pubblici per i soggetti deboli:		
• le politiche di inserimento trasversale delle pari opportunità in tutti gli obiettivi e le misure del F.S.E. continuerà a suscitare effetti inferiori alle aspettative e agli obiettivi;		
• gli interventi dei fondi strutturali, in analogia al precedente quinquennio, continueranno a manifestarsi più efficaci, in particolare quelli indirizzati alle sole donne.		
In un mercato del lavoro con definizioni professionali in continua evoluzione come quello sardo, svolgeranno uno specifico ruolo di concetto i cosiddetti "Agenti di sviluppo", i quali:		
• uniranno competenze "generaliste" ma anche, al contempo, "specialiste";		
• avranno comuni opportunità di impiego sia nelle strutture "filiate" dalla P.A., che nelle imprese, con un ruolo di "tutor" per lo sviluppo territoriale locale;		
• verranno formate con corsi ad hoc presso diverse strutture universitarie italiane.		
In Sardegna le strutture per la Formazione Professionale continueranno ad essere gli Enti riconosciuti e accreditati dalla Regione, così:		
• i canali e gli enti più idonei e più efficaci a dare risposte saranno quelli già abituati a dialogare con le aziende;		
- fra tutti le associazioni di categoria come:		
* Confartigianato;		
* Confcommercio;		

* tutte quelle strutture territoriali private in grado di visionare ed offrire proposte formative valide ed efficaci.		
Per le modalità formative più importanti il canale privilegiato di comunicazione resterà il rapporto personale, anche se tra gli enti e i propri utenti/fornitori si affermeranno altre forme di comunicazione come:		
- Internet;		
- programmi televisivi regionali;		
- quotidiani locali.		
Diventerà sempre più strategico, per un proficuo inserimento nel mondo del lavoro, il possesso di competenze trasversali rispetto alle quali il formatore:		
• risulterà essere indispensabile e si dimostrerà l'unica figura professionale in grado di stabilire una relazione pedagogica con ciascun soggetto in formazione.		
Per rispondere ai nuovi bisogni formativi continueranno a candidarsi una pluralità di soggetti di vecchia e nuova costituzione;		
• ma ci sarà nel prossimo triennio una spinta alla "specializzazione" nel senso che gli enti tenderanno a predisporre un'offerta formativa sempre più qualificata sul versante del saper fare professionale;		
- specializzazione che si verificherà per tutte le aree occupazionali e che richiederà necessariamente investimenti in laboratori specializzati e nella progettazione di percorsi formativi fortemente ancorati all'evoluzione dei contenuti professionali.		
Le agenzie di lavoro interinale in Sardegna, come nel resto d'Italia, si preoccuperanno:		
• sia di selezionare e reclutare le figure richieste;		
• che di organizzare specifiche azioni formative;		
- ricorrendo sempre più ad interventi formativi gestiti direttamente dal privato;		
- sviluppando una concorrenza e un vero e proprio mercato della formazione con il pubblico in maniera da influenzare positivamente la qualità della formazione stessa.		
Le Camere di commercio e le associazioni datoriali, che porteranno avanti a livello nazionale importanti iniziative di ricerca e di monitoraggio dei fabbisogni formativi delle imprese, verranno incoraggiate ad allargare informazioni ed iniziative di suggerimento e di coinvolgimento diretto nella programmazione anche a livello delle realtà regionali.		
Rispetto alle opportunità formative innovative legate alle alte professionalità, un importante ruolo di stimolo sulle agenzie formative lo giocheranno le aziende innovative incubate e sostenute dai centri di ricerca seriamente orientati all'innovazione (sarà un caso studiato e "copiato" il Consorzio 21).		
Gli attori istituzionali che incideranno sulle politiche occupazionali e sulla formazione in Sardegna saranno di livello sia europeo, sia nazionale, che regionale.		
Gli enti di formazione professionali "storici" saranno impegnati prevalentemente sull'obbligo formativo e sulla L.236 per l'impresa.		
Nel periodo considerato si affermeranno sul mercato sardo molte Agenzie "miste" (di matrice più o meno pubblica) che svilupperanno attività con destinatari predeterminati (es. Fornez per la P.A. locale).		
Le realtà private di formazione e di consulenza saranno tutte di modesta dimensione e pensate solo per il territorio locale o regionale.		
Tra i nuovi soggetti del panorama regionale sardo, la novità più interessante nel periodo considerato sarà rappresentata dalle due Università, che:		
• saranno capaci di utilizzare e valorizzare al meglio l'autonomia:		

- statutaria (L168/89);		
- budgettaria (L557/93);		
- didattica (L 127/97);		
• assumeranno la funzione di fornitori specializzati di prodotti e servizi ad elevato contenuto di “conoscenza” in autonomia e /o partenariato con altre strutture dedicate (Formez, Anciform, Ras ecc.);		
• continueranno ad essere in ritardo rispetto all’azione degli altri atenei nazionali.		
Per rendersi competitivo il sistema universitario sardo nei prossimi tre anni dovrà:		
• gestire interventi “misti” in grado di affiancare alla presenza dei propri docenti, la testimonianza, o anche la docenza, di professionalità ed expertise extra-accademiche;		
• progettare interventi formativi con meno aula;		
• utilizzare di più metodologie didattiche attive;		
• un maggiore ricorso a esperienze di stage.		
In Sardegna crescerà la presenza di soggetti consulenziali e formativi non sardi;		
• senza però registrare i risultati attesi in linea con la “fama” che certi nomi del mercato nazionale fanno prefigurare e dovrebbero garantire.		
Continueranno a esserci sul mercato pochissimi buoni formatori;		
• ed inoltre l’area di competenze cosiddette trasversali sarà quella più scoperta.		
I settori in cui più forte sarà avvertita la necessità di una formazione qualificata saranno quelli dei settori emergenti per lo sviluppo di nuove figure professionali, in primo luogo:		
• il turismo;		
• la tutela e la valorizzazione dell’ambiente;		
• la promozione di attività ludico-culturali;		
• i servizi alla persona;		
- con particolare riferimento agli anziani;		
• la produzione e la commercializzazione di prodotti biologici;		
• l’informatica e le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione.		
Nei prossimi tre anni i bisogni formativi delle aziende sarde saranno ancora in crescita:		
• tali esigenze saranno favorite dalla nuova programmazione dei fondi strutturali per il quinquennio 2000/2006;		
- in quanto nell’ambito del POR l’utilizzo del F.S.E. sarà indirizzato a rispondere ai bisogni delle imprese e verrà meno la concezione dell’intervento contro la disoccupazione semplicisticamente intesa come misura tampone;		
• anche perché le aziende tenderanno spesso ad utilizzare la formazione non come intervento mirato alla valorizzazione delle risorse umane, quanto a finanziare le aziende;		
• tuttavia risulterà strategica l’attività di monitoraggio e controllo rispetto:		
- sia alle ricadute occupazionali degli allievi qualificati;		
- sia alla riqualificazione degli addetti.		
Per la formazione professionale nel periodo considerato in Sardegna sarà facile prevedere denominatori comuni per gli <i>Skills</i> nel privato e nel pubblico;		

<ul style="list-style-type: none"> secondo una indicazione quantitativa, chi più governerà la conoscenza risulterà maggiormente utile all'impresa; 		
<ul style="list-style-type: none"> - un'impresa che quindi ha una maggiore capacità di apprendimento continuerà ad avere maggiori capacità di sopravvivenza e di sviluppo sul mercato; 		
<ul style="list-style-type: none"> secondo una indicazione qualitativa, saranno vincenti le capacità (saper fare) legate a competenze trasversali (saper lavorare in gruppo, rapidità d'azione, capacità di problem solving, ecc.), che: 		
<ul style="list-style-type: none"> - si svilupperanno sia nel privato che nel pubblico; 		
<ul style="list-style-type: none"> - sarà necessario apprendere attraverso una specifica formazione. 		
Il mercato del lavoro privato sardo richiederà persone con le seguenti caratteristiche:		
<ul style="list-style-type: none"> titoli ed esperienza in settori specifici; 		
<ul style="list-style-type: none"> dinamicità; 		
<ul style="list-style-type: none"> spirito di imprenditorialità (<i>self reliance career</i>); 		
<ul style="list-style-type: none"> spirito propositivo all'interno dell'azienda; 		
<ul style="list-style-type: none"> responsabilità, indipendenza e capacità nel portare avanti progetti; 		
<ul style="list-style-type: none"> conoscenza informatica generale; 		
<ul style="list-style-type: none"> conoscenza di una o due lingue; 		
<ul style="list-style-type: none"> per le professioni di livello più elevato sarà gradita un'esperienza all'estero o pluriennale. 		
Il mercato del lavoro privato domanderà prevalentemente livelli di conoscenza più elevati che in passato;		
<ul style="list-style-type: none"> verranno in particolare richiesti alti livelli di capacità e soprattutto atteggiamenti e comportamenti adeguati in termini di: 		
<ul style="list-style-type: none"> - disponibilità alla flessibilità della mansione; 		
<ul style="list-style-type: none"> - adesione motivazionale al ruolo lavorativo ricoperto; 		
<ul style="list-style-type: none"> - accettazione di condizioni non sempre stabili e garantite dell'occupazione. 		
Nel pubblico impiego sardo verranno richieste persone con le seguenti caratteristiche:		
<ul style="list-style-type: none"> esperienza; 		
<ul style="list-style-type: none"> preparazione per i compiti da svolgere; 		
<ul style="list-style-type: none"> predisposizione al contatto interpersonale e al lavoro di gruppo. 		
Il "saper essere" sarà fondamentale per tutte quelle attività basate su un rapporto diretto con il pubblico, come quelle:		
<ul style="list-style-type: none"> turistiche; 		
<ul style="list-style-type: none"> commerciali; 		
<ul style="list-style-type: none"> creditizie e assicurative (quaternario e quinario); 		
<ul style="list-style-type: none"> della pubblica amministrazione. 		
La componente attitudinale del "saper essere" nel mercato del lavoro privato, risulterà poco o insufficientemente presente in Sardegna, perché;		
<ul style="list-style-type: none"> in pochi accetteranno di ridimensionare le proprie pretese e investire nella costruzione di una professionalità acquisibile soprattutto nelle esperienze pratiche; 		

<ul style="list-style-type: none"> • questa componente relazionale mancherà di: <ul style="list-style-type: none"> - una storia socio-economica della Sardegna radicata nella popolazione isolana; - percorsi formativi adeguati. 		
Da qui al 2006 saranno i servizi a generare nuovi posti di lavoro e a sostituire quelli vecchi in Sardegna, tanto nel pubblico che nel privato;		
<ul style="list-style-type: none"> • per questo motivo gli <i>Skills</i> più richiesti saranno quelli legati alla gestione della qualità dei servizi; <ul style="list-style-type: none"> - soprattutto nei settori a maggiore potenzialità di sviluppo e più esposte alla concorrenza internazionale come il turismo e le telecomunicazioni. 		
Le imprese sarde necessiteranno di manodopera in grado di:		
<ul style="list-style-type: none"> • utilizzare l'informatica e la telematica; • soddisfare bisogni riguardanti l'applicazione e/o la gestione della qualità; • conoscere le lingue; • 		
monitorare le normative regionali, nazionali e comunitarie.		
Il settore dell'ICT in Sardegna sarà particolarmente significativo per le tematiche relative alla formazione:		
<ul style="list-style-type: none"> • si creerà un sistema locale, un vero e proprio <i>cluster</i>, nel campo dell'ICT e della ricerca localizzato nell'area cagliaritano; • continuerà a essere sardo l'ISP (<i>Internet Service Provider</i>) più importante d'Europa; <ul style="list-style-type: none"> - anche se mancherà un'analisi specifica della domanda formativa legata alle ICT. 		
Per le aziende private operanti nel territorio sardo i bisogni formativi emergenti nei prossimi tre anni saranno quelli relativi a figure di medio-alta scolarità per:		
<ul style="list-style-type: none"> • mansioni di tipo relazionale nei servizi; • lavori altamente specializzati e tecnici; <ul style="list-style-type: none"> - sia nelle tradizionali attività manifatturiere e più generalmente industriali; - che negli ambiti più nuovi e in evoluzione dell'ICT; • compiti di tipo manageriale e di coordinamento di risorse umane in sistemi socio-organizzativi complessi e mutevoli. 		
Per la costituzione della nuova classe imprenditoriale e manageriale sarda, nei prossimi tre anni saranno ricercate competenze e abilità (<i>Skills</i>):		
<ul style="list-style-type: none"> • in grado di individuare: <ul style="list-style-type: none"> - le potenzialità del territorio; - le dinamiche del mercato; - la disponibilità di risorse materiali e umane; • che, almeno per l'immediato futuro, continueranno a mancare in molte figure professionali dell'isola, a causa: <ul style="list-style-type: none"> - della carente preparazione manageriale; - della scarsa propensione all'imprenditorialità. 		

Le professionalità più difficili da reperire saranno quelle più elevate relative alla capacità gestionale e progettuale in situazioni socio-organizzative complesse (manager per piani d'area, responsabili di progetti di valorizzazione e sviluppo turistico, esperti e coordinatori di progetti formativi di ampio respiro, ecc.):		
• tale carenza di competenze dipenderà da una tradizione socio-economica del settore pubblico sardo che continuerà a far prevalere:		
- una cultura della “procedura” piuttosto che del “risultato”;		
- un ambiente stabile piuttosto che un ambiente turbolento;		
- strutture gerarchiche-verticali piuttosto che orizzontali-negoziali.		
Una tendenza in crescita da qui al 2006 sarà l'interesse per le produzioni tradizionali e i saperi regionali, in questo contesto:		
• la conoscenza dei mestieri tramandati diventerà l'elemento caratterizzante rispetto ad altre produzioni, anche se sarà necessario l'apprendimento di nuove tecnologie che garantiscano, allo stesso tempo:		
- la qualità del prodotto;		
- la conservazione della sua tipicità.		
Sempre maggior importanza acquisiranno oltre alle capacità ed al saper fare professionale specifico, le competenze trasversali;		
• con particolare riferimento:		
- alla capacità di analisi delle situazioni e delle problematiche, di relazione e di comunicazione;		
- alla capacità di lavorare in gruppo, di affrontare e risolvere i problemi;		
• rispetto a questa tipologia di competenze la Sardegna continuerà a soffrirne:		
- sia sul versante della formazione;		
- che su quello dell'istruzione, assolutamente inadeguata nei diversi indirizzi:		
* della secondaria superiore;		
* dell'Università.		
Chi cerca lavoro in Sardegna in futuro dovrà avere almeno:		
• la conoscenza di una base informatica;		
• la conoscenza di almeno una lingua straniera (preferibilmente l'inglese);		

<ul style="list-style-type: none"> una base culturale minima che sarà identificata in un diploma di scuola media superiore. 		
La conoscenza linguistica sarà richiesta come condizione essenziale:		
<ul style="list-style-type: none"> per il 20% fra tutte le assunzioni; 		
<ul style="list-style-type: none"> 		
in particolare si raggiungerà il 53% per i lavori più qualificati.		
La conoscenza informatica sarà spessissimo richiesta, nello specifico:		
<ul style="list-style-type: none"> nel 3% dei casi sarà richiesta competenza informatica a livello di capacità di programmazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> per quanto riguarda un livello di capacità di uso di programmi operativi: <ul style="list-style-type: none"> nel totale delle professioni nel 31% dei casi; per livello di mansioni qualificate nel 72% dei casi. 		
La formazione individuale sarà una novità per il sistema formativo sardo da implementare nei prossimi tre anni, in maniera da fornire:		
<ul style="list-style-type: none"> informazioni e facilitazioni per l'orientamento verso altre opportunità formative; 		
<ul style="list-style-type: none"> consulenza e supporto alla definizione di un proprio progetto professionale; 		
<ul style="list-style-type: none"> un punto di incontro/confronto tra lavoratori atipici per creare al contempo: <ul style="list-style-type: none"> un'identità di gruppo; una comunità di interessi; una vera e propria comunità professionale; 		
<ul style="list-style-type: none"> capacità per potenziare le competenze e le attitudini imprenditoriali. 		
Rimarranno circoscritti i percorsi di formazione individualizzata:		
<ul style="list-style-type: none"> rispetto ai quali si incontreranno esperienze significative ed innovative sotto il profilo metodologico, ma quantitativamente scarse; 		
<ul style="list-style-type: none"> rese possibili grazie alle iniziative comunitarie dei diversi programmi di occupazione; <ul style="list-style-type: none"> che si evolveranno sulla scorta di esperienze quali <i>Now</i>, <i>Youthstart</i>, <i>Harizon</i>; 		
<ul style="list-style-type: none"> i progetti finanziati con l'iniziativa comunitaria <i>Equal</i>, in Sardegna, risponderanno ad altri bisogni più a carattere generale e/o territoriale. 		
La parte più consistente dell'attività formativa sarda verrà svolta in aula, comunque:		
<ul style="list-style-type: none"> aumenterà l'uso degli stage in aziende; 		
<ul style="list-style-type: none"> verranno adottate nuove tecnologie come l'<i>e-learning</i>, che diventerà comune nell'isola grazie alle infrastrutture di supporto necessarie ad una veloce fruizione (fibre ottiche, ADSL, WI-FI, ecc.) e prenderà il sopravvento soprattutto se verrà ampliata la gamma degli utilizzatori sia nelle scuole che nelle famiglie. 		
L' <i>e-learning</i> sarà limitato soltanto a chi avrà sufficienti conoscenze informatiche di base, inoltre:		

•			
prevedrà:			
- verifiche continue sul programma svolto;			
* perché la video-conferenza fallirebbe nel dare aiuto e follow-up;			
- una fase preliminare di formazione d'aula;			
• sarà più efficace quanto più i discenti coinvolti saranno evoluti e motivati;			
• sarà rivolto a:			
- lavoratori;			
- diplomati;			
- laureati.			
Nei prossimi tre anni si svilupperà la tendenza a sostituire la formazione tramite attività d'aula con nuove modalità formative, tra le quali acquisteranno sempre più rilevanza:			
• la formazione a distanza, tramite <i>e-learning</i> ;			
• le giornate di studio e i <i>workshops</i> ;			
- che assumeranno sempre più il carattere di formazione continua piuttosto che di eventi isolati ed episodici;			
• l'auto-apprendimento e il training <i>on the job</i> col supporto di tutor, in maniera tale da:			
- limitare i costi:			
* sia come spese vive;			
* sia come ore sottratte alla normale attività lavorativa;			
- fondere insieme apprendimento e lavoro.			
Il tipo di formazione offerta in Sardegna sarà strettamente collegato al tipo di classe che si costituirà:			
• la formazione avrà parti iniziali generali e contenuti via via sempre più specialistici;			
• le professionalità necessarie al mercato della <i>net economy</i> saranno relative agli sviluppatori di applicazioni web (ASP, PHP, Java, Flash).			
Interventi <i>on the job</i> e <i>stage</i> saranno modalità formative senza significativi mutamenti nel breve termine considerato;			
• dal momento che i committenti li riterranno strumenti poco affidabili in quanto difficili da monitorare e rendicontare.			
Gli enti erogatori di servizi formativi con metodologie da scuola tradizionale nei prossimi tre anni dovranno profondamente mutare nei diversi settori e per le diverse categorie puntando:			
• su informazioni <i>on line</i> (siti tematici/web TV, ecc.);			
• sullo sviluppo di Comunità professionali;			
- che saranno in grado di associare, supportati da un'azione di animazione in rete, operatori appartenenti a diverse realtà organizzative;			
• sulla produzione di oggetti di apprendimento <i>on line</i> (<i>learning object</i>);			
• su sistemi di <i>knowledge sharing</i> per:			

- la diffusione di <i>best practice</i> ;		
- la facilitazione di attività di benchmarking;		
• su <i>task force</i> tematiche per:		
- azioni consulenziali sul campo;		
- affiancamento <i>on the job</i> ;		
- azioni di sistema per la semplificazione amministrativa e lo sviluppo locale.		
Nei prossimi anni continueranno ad essere proposte forme relativamente tradizionali di formazione;		
• ma con un'alternanza tra tempi d'aula e tempi di inserimento in azienda,		
- diventando più diffuse le esperienze di stage che saranno articolate e strutturate in tempi diversi nei percorsi formativi, fra cui stage di tipo:		
* orientativi;		
* conoscitivi;		
* di affiancamento;		
* di vero e proprio inserimento lavorativo.		
Subirà un decremento la formazione a distanza che sarà utilizzata per brevi moduli e in occasione di argomenti fortemente specialistici.		
La formazione in aula continuerà ad essere la modalità prevalente di erogazione della formazione tradizionale;		
• sia di quella scolastica;		
• che di quella regionale-professionale;		
- anche se andrà diffondendosi l' <i>e-learning</i> ;		
* soprattutto per i moduli formativi seguiti con il ricorso a strumentazioni informatiche o telematiche.		
Si prevede una crescente commistione delle varie forme di intervento anche nello stesso percorso formativo:		
• per un verso lo stage continuerà ad essere una modalità praticata soprattutto nei livelli più alti di formazione;		
- ma di difficile diffusione soprattutto in relazione allo squilibrio tra numero degli aspiranti ad uno stage e effettivi posti disponibili;		
• per un altro l'on the job, generalmente per affiancamento, sarà la modalità formativa più diffusa per le aziende private.		
I contenuti degli interventi formativi più diffusi continueranno ad essere quelli tradizionali;		
• a livelli generalmente piuttosto bassi (con moduli di informatica e di lingua inglese);		
• con l'inserimento di nuove competenze come quelle legate:		
- alle tecniche relazionali;		
- alle simulazioni negoziali;		
- alle tecniche di comunicazione;		
Le varie forme di formazione (a distanza e in presenza) saranno in realtà complementari piuttosto che alternative, in diversi momenti del servizio di formazione;		

<ul style="list-style-type: none"> l'aula (o più precisamente, il docente/formatore valido che agisce attraverso un'interazione diretta e personalizzata) rimarrà insostituibile, almeno in una fase iniziale di impostazione dei processi di apprendimento; 		
<ul style="list-style-type: none"> i supporti informatici saranno strumentali in tutte le fasi del processo formativo; 		
<ul style="list-style-type: none"> - compresi nelle fasi di autoapprendimento e di autovalutazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> in particolare il momento finale e di verifica ed inserimento in stage e con apprendimento on the job si riferiranno di norma a momenti successivi, di iniziazione e rafforzamento in merito a competenze professionali. 		
Tutti i programmi formativi contempleranno la possibilità di effettuare <i>stage</i> a fine del loro curriculum:		
<ul style="list-style-type: none"> compresi i corsi più "professionalizzanti" a livello di diplomi universitari di primo livello; 		
<ul style="list-style-type: none"> ma purtroppo la domanda sarà in eccesso rispetto alle effettive opportunità rese disponibili da aziende ed enti, poiché continuerà a esserci una carenza organizzativa, e un'inedia, nello sforzo di attivare tali opportunità da parte dei docenti delle sedi ufficiali. 		
La formazione più efficace e più diffusa in Sardegna sarà quella più classica dell'aula sommata allo <i>stage</i> , formula che:		
<ul style="list-style-type: none"> sarà vincente soprattutto se rivolta a giovani inoccupati o con poca scolarizzazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> verrà arricchita con altre forme complementari come: 		
<ul style="list-style-type: none"> - l'<i>e-learning</i>; 		
<ul style="list-style-type: none"> - le attività <i>on the job</i>. 		
I bisogni di riqualificazione saranno sempre più riferibili:		
<ul style="list-style-type: none"> ai disoccupati di lunga durata; 		
<ul style="list-style-type: none"> ai lavoratori in cassa integrazione e in mobilità, con particolare riferimento ai settori economici in crisi quali il petrolchimico, l'estrattivo, ecc. 		
Nel periodo considerato il crescente bisogno di formazione si trasformerà in domanda nei livelli più alti dell'occupazione grazie alla rinnovata sensibilità e consapevolezza in questa direzione;		
<ul style="list-style-type: none"> saranno le associazioni di categoria a raccogliere e formalizzare la domanda di formazione e, soprattutto, ad attivarsi; 		
<ul style="list-style-type: none"> - anche in collaborazione con gli enti istituzionalmente preposti alla formazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> * mentre le aziende prese singolarmente saranno incapaci di razionalizzare il proprio disagio e di individuare nella necessità di formazione una delle cause del malessere. 		
Sulle categorie "sociali" si interverrà sulla formazione soprattutto:		
<ul style="list-style-type: none"> dei giovani; 		
<ul style="list-style-type: none"> della componente femminile della forza lavoro; 		
<ul style="list-style-type: none"> - in riferimento a quelle che saranno le indicazioni comunitarie per la tutela di questa categoria, piuttosto che seguendo una vera e propria presa di coscienza dei decision makers isolani. 		
I programmi di formazione nei prossimi tre anni saranno rivolti:		
<ul style="list-style-type: none"> da una parte alla preparazione di quadri dirigenziali e ai managers; 		

<ul style="list-style-type: none"> • dall'altra alla valorizzazione di un personale flessibile, con spirito di collaborazione e con conoscenze adeguate alle nuove tecnologie; 		
<ul style="list-style-type: none"> - che sarà incentivata dalle iniziative locali; 		
<ul style="list-style-type: none"> * mentre Stato e Regione favoriranno piuttosto la flessibilità in sé. 		
Bisogni formativi in grande espansione riguarderanno il terzo settore;		
<ul style="list-style-type: none"> • come naturale conseguenza dell'aumento di lavori legati al "mercato sociale" (badanti, fisioterapisti, accompagnatori, ecc.). 		
<ul style="list-style-type: none"> - coinvolgendo Regione e Comuni attraverso piani socio-assistenziali che 		
<ul style="list-style-type: none"> * costituiranno il raccordo tra bisogni del cittadino e capacità del sistema del Welfare di soddisfarli; 		
<ul style="list-style-type: none"> * riguarderanno: 		
<ul style="list-style-type: none"> • gli anziani; 		
<ul style="list-style-type: none"> • gli emarginati e i disagiati; 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		
le famiglie.		
I bisogni formativi emergenti all'interno degli enti locali saranno soprattutto collegati al problema del governo del territorio;		
<ul style="list-style-type: none"> • tutti i livelli di inquadramento saranno coinvolti in un processo di alfabetizzazione informatica e di acquisizione di nuove competenze nel settore dell' ICT. 		
Nel settore pubblico sardo i bisogni formativi consisteranno nella necessità di adeguamento delle conoscenze e delle abilità del personale alle esigenze legate:		
<ul style="list-style-type: none"> • sia alle finalità proprie dell'ente; 		
<ul style="list-style-type: none"> • che al contesto sociale in cui si opera. 		
La formazione del personale degli enti locali e delle Pubbliche Amministrazioni tenderà ad elevare le competenze del personale:		
<ul style="list-style-type: none"> • sul piano tecnico, con un aggiornamento continuo: 		
<ul style="list-style-type: none"> - a livello esecutivo, sulle tecniche di gestione dei dati riferendosi: 		
<ul style="list-style-type: none"> * alle nuove tecnologie dell'informazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> * ai grandi sistemi di comunicazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> * ai collegamenti con banche dati nazionali e/o locali; 		
<ul style="list-style-type: none"> * ai processi di integrazione europea. 		
<ul style="list-style-type: none"> - a livello teorico, adeguando le competenze alla complessità giuridico – normativa dei propri settori di pertinenza; 		
<ul style="list-style-type: none"> • sul piano dirigenziale, concentrando gli sforzi formativi sul piano organizzativo, per: 		
<ul style="list-style-type: none"> - orientare la gestione del personale in maniera da utilizzare e far rendere al meglio le risorse umane disponibili; 		
<ul style="list-style-type: none"> - favorire la flessibilità a tutti i livelli di funzionari e impiegati versatili e adattivi, che avranno: 		
<ul style="list-style-type: none"> * capacità decisionali davanti a situazioni impreviste e alle nuove esigenze emergenti dal mutato contesto sociale; 		

* spirito di responsabilità rispetto ai risultati della gestione e alla qualità complessiva del servizio.		
Da qui al 2006 in Sardegna il fabbisogno formativo interesserà:		
• l'innovazione tecnologica;		
- specialmente per quanto riguarda la diffusione dell'e-government;		
• l'area giuridico normativa;		
- in coerenza con la normativa europea e la semplificazione amministrativa;		
• l'organizzazione e gestione delle risorse umane;		
- in particolare per la reingegnerizzazione dei processi di ufficio;		
• la comunicazione e i servizi verso l'utenza come:		
- comunicazione pubblica;		
- servizi informativi;		
- servizi interattivi su web;		
• l'economico finanziaria, soprattutto per:		
- piani economici;		
- controllo di gestione.		
I fabbisogni formativi si differenzieranno per ruoli professionali specifici di alto livello:		
• da una parte i funzionari pubblici si aggiorneranno sui temi legati alla applicazione delle riforme Bassanini come:		
- integrazione nei processi di informatica;		
- formazione di processo;		
* con una politica di formazione d'ingresso attenta per evitare che i nuovi ingressi siano cloni dei pensionamenti;		
• dall'altra la dirigenza avrà una formazione di:		
- best practice per l'organizzazione (progettazione, gestione e informatizzazione dei processi);		
- leadership e gestione R.U.;		
- lingua inglese.		
• tutte le competenze acquisite serviranno comunque ad entrambe le professioni per avviare progettazioni di:		
- azioni "rete" per singoli comuni;		
- intervento interregionale;		
- partenariato internazionale.		
Per il settore Welfare si riqualificheranno i profili socioassistenziali per l'emersione del lavoro nero (leggi assistenza agli anziani e servizi per i bambini).		
• a tal proposito, il recente protocollo di intesa firmato in Sardegna tra Assessorato alla Sanità e al Lavoro per la formazione degli operatori dei Servizi sociali, sanitari, scolastici – sia pubblici che privati – che si occupano dei minori, servirà a sbloccare nella regione la L.285 per la "Promozione dei diritti e delle opportunità per l'infanzia e l'adolescenza."		

I bisogni formativi all'interno delle aziende dipenderanno in gran parte dal grado di consapevolezza che l'impresa attribuirà all'investimento in formazione:		
<ul style="list-style-type: none"> • molti imprenditori continueranno a pensare che si tratterà esclusivamente di un costo dal quale aspettarsi un ritorno economico in termini di maggiore produttività, migliore organizzazione e funzionalità dell'azienda, tant'è che: <ul style="list-style-type: none"> - si svilupperà un marketing pubblicitario sul tema dei vantaggi per l'impresa con l'investimento in formazione. 		
I livelli di inquadramento che necessiteranno di maggior formazione saranno quelli medio-alti ed i livelli dirigenziali;		
<ul style="list-style-type: none"> • i giovani che intenderanno completare la loro preparazione in questo senso continueranno a frequentare master o corsi di alta formazione fuori dall'isola. 		
Per i giovani saranno diffuse capillarmente sul territorio le opportunità messe in campo dalla formazione di base attivata in Sardegna nell'anno formativo 2000-2001 a valere sull'art. 68 della L. 144.		
Nel quadro della nuova riforma i percorsi formativi diventeranno triennali e consentiranno a tutti i giovani entro il diciottesimo anno di età di ottenere:		
<ul style="list-style-type: none"> • almeno una qualifica professionale; • una alfabetizzazione informatica; • una conoscenza di base della lingua inglese. 		
L'attivazione dell'obbligo formativo nel '99, che diventerà diritto-dovere all'istruzione e alla formazione per tutti i cittadini europei, sarà la più importante innovazione nella prospettiva dei tre anni;		
<ul style="list-style-type: none"> • soprattutto perchè la realizzazione di questo secondo canale assumerà una dimensione di supplenza rispetto alla missione prevista dall'istruzione secondaria degli istituti tecnici e professionali che disattenderanno l'obiettivo di una scolarizzazione di massa efficace. 		
Nei prossimi tre anni saranno potenziati gli interventi indirizzati ai soggetti deboli del mercato del lavoro in quanto;		
<ul style="list-style-type: none"> • diventerà consapevolezza comune il fatto che la formazione rappresenta una potente leva per: <ul style="list-style-type: none"> - favorire il diritto di cittadinanza; - arginare i fenomeni di emarginazione e di devianza. 		
Le esigenze di un sistema di formazione, in presenza di una tendenza ancora in crescita delle forme atipiche d'impiego, terranno conto di:		
<ul style="list-style-type: none"> • situazioni di disoccupazione temporanea; • sindromi da "intrappolamento", ovvero successioni di lavori precari e scarsamente retribuiti, che rappresenteranno il risvolto negativo della "flessibilizzazione". 		
Mancheranno per i disoccupati sardi percorsi <i>ad hoc</i> di orientamento formativo, nei quali appunto si dedicherà scarsa attenzione:		
<ul style="list-style-type: none"> • alla pratica del bilancio di competenze; 		
alla pratica del bilancio di competenze;		
<ul style="list-style-type: none"> • alla possibilità di inserimento in percorsi di formazione corrispondenti al progetto a breve, medio e lungo termine tipici della fase di orientamento; • ai programmi di tirocini in azienda, gestiti dall'Agenzia del lavoro, in modo da favorire: 		

- esperienze di effettivo inserimento;		
- eventuali rientri in formazione per ulteriori fasi di specializzazione e qualificazione.		
Si verificheranno le seguenti dinamiche:		
• a livello di politiche per la formazione e la “occupabilità” dei più giovani, i differenziali di percorso per genere cesseranno di dover esistere, a causa dell’avvenuto superamento delle femmine sui maschi per scolarità;		
• mentre i programmi “mirati”, finalizzati alle possibilità di reinserimento (o di emersione) per un potenziale di forza lavoro femminile nelle classi di età centrali avranno bisogno di essere rafforzati.		
In generale i corsi di formazione professionale regionale o i master universitari si indirizzeranno a tutti i futuri lavoratori;		
piuttosto che realizzare specifiche iniziative formative indirizzate esclusivamente ai lavoratori atipici.		
La partecipazione alla formazione della componente femminile sarda proseguirà a essere crescente, infatti le donne continueranno:		
• ad usufruire di molti corsi per la promozione delle pari opportunità in vari ambiti e corsi più specifici, come quelli rivolti alla imprenditoria giovanile;		
• ad essere maggioranza nel sistema scolastico universitario, con livelli di dispersione minore e risultati migliori rispetto alla componente maschile;		
• a mostrare un notevole spirito di iniziativa e determinazione.		
Per i soggetti più deboli (ex-detenuti, ex-drogati, esclusi e marginali di vario genere) esisteranno varie iniziative largamente gestite dal Terzo settore;		
• che avranno risultati sostanzialmente positivi per contenere il fenomeno;		
• senza però riuscire a recuperare pienamente le fasce di persone a vario titolo emarginate.		
Da qui al 2006 in Sardegna la formazione per l’autoimprenditorialità sarà una delle attenzioni formative ricorrenti nelle opportunità destinate:		
• tanto alle donne;		
• che ai giovani.		
che ai giovani.		
Gli interventi formativi nei prossimi tre anni in Sardegna saranno maggiormente mirati alla riqualificazione, all’aggiornamento e al recupero soprattutto di categorie come:		
• i lavoratori over-40 a rischio di <i>drop out</i> ;		
• i giovani a bassa scolarizzazione e quelli che nemmeno hanno assolto la scolarità dell’obbligo.		
Le così dette fasce svantaggiate continueranno a fruire di attività formative a loro direttamente indirizzate:		
• la prospettiva migliore riguarderà le donne;		
• sarà invece problematica la situazione di:		
- giovani, particolarmente per quelli privi di competenze;		
- e anziani.		
Le tipologie di richieste formative collegate all’inserimento nel mondo del lavoro, nel prossimo triennio, resteranno sostanzialmente invariate;		

<ul style="list-style-type: none"> • perché i programmi di intervento ignoreranno i bisogni di partenza dei soggetti: 		
<ul style="list-style-type: none"> - benché realmente rispondenti alle linee di sviluppo economico della Regione; 		
<ul style="list-style-type: none"> - anche perché mancheranno gli strumenti di rilevazione in tal senso; 		
<ul style="list-style-type: none"> • anche se vi sarà un maggior raccordo con gli Enti che funzioneranno come centri di Orientamento e di prima accoglienza. 		
L'ente di formazione sarà il canale tra l'azienda e le amministrazioni:		
<ul style="list-style-type: none"> • in particolare per le associazioni di imprenditori, l'organizzazione in categorie agevolerà notevolmente l'individuazione dei bisogni formativi: 		
<ul style="list-style-type: none"> - perché si individueranno bisogni per gruppi di aziende al fine di ammortizzarne i relativi costi. 		
Le politiche formative di maggior successo nei prossimi anni saranno in primo luogo quelle indirizzate a sostenere e ad ampliare l'obbligo formativo fino al diciottesimo anno di età:		
<ul style="list-style-type: none"> • facendo crescere culturalmente e professionalmente i giovani; 		
<ul style="list-style-type: none"> • favorendo il loro inserimento nel tessuto socio-economico; 		
<ul style="list-style-type: none"> • riducendo fortemente i fenomeni di abbandono scolastico, di emarginazione sociale e di devianza. 		
Le imprese sarde formeranno <i>in loco</i> un personale adeguato per inserirsi a tutti gli effetti nel mercato globale, in questo senso saranno necessarie:		
<ul style="list-style-type: none"> • una formazione mirata in primo luogo all'adozione di una cultura manageriale; 		
<ul style="list-style-type: none"> • lo sviluppo di competenze informatiche; 		
<ul style="list-style-type: none"> • un incremento della formazione nel settore dei servizi alle imprese in tutta la loro vasta gamma: 		
<ul style="list-style-type: none"> - i servizi di vigilanza; 		
<ul style="list-style-type: none"> - i trasporti; 		
<ul style="list-style-type: none"> - gli esperti di stockaggio; 		
<ul style="list-style-type: none"> - i tecnici per l'archiviazione multimediale; 		
<ul style="list-style-type: none"> - i consulenti di direzione e di gestione del personale. 		
Nel settore della distribuzione si punterà ad una azione di formazione specifica che:		
<ul style="list-style-type: none"> • sia in grado di evitare la prospettiva della chiusura dei negozi, soffocati dalla grande distribuzione; 		
<ul style="list-style-type: none"> • possa trasformare la figura del vecchio bottegaio in quella del moderno commerciante capace di: 		
<ul style="list-style-type: none"> - venire incontro alle esigenze della clientela; 		
<ul style="list-style-type: none"> - gestire gli spazi dell'attività in maniera ottimale; 		
<ul style="list-style-type: none"> - aggiornarsi costantemente sui gusti del pubblico; 		
<ul style="list-style-type: none"> - organizzare razionalmente le operazioni di carico e scarico delle merci. 		
Per tutelare i settori tradizionali sarà importante puntare sulla formazione dei dirigenti:		
per questo si attiveranno corsi che insegnino ad essere professionisti della Società dell'informazione, imparando innanzitutto a:		
<ul style="list-style-type: none"> • organizzare le informazioni; 		

• leggere più velocemente;		
• memorizzare con maggiore efficienza;		
• combinare le cose con creatività;		
• utilizzare in maniera intelligente Internet;		
• valorizzare l'utilità della formazione permanente		
Tra le nuove leve a medio-alta scolarizzazione che entreranno nel mercato del lavoro, si registrerà qualche scollamento tra le aspettative e/o le aspirazioni e la gran parte dei posti di lavoro offerti quanto a:		
• instabilità del rapporto di lavoro;		
• livelli retributivi;		
• disponibilità a investire sul lavoro in termini di:		
- autoformazione;		
- acquisizione di esperienza.		
Avranno maggior successo, in termini di sbocchi occupazionali, le iniziative mirate su piccola scala;		
• mentre la formazione generale di "primo livello" sarà inefficace nel generare "occupabilità" dei soggetti coinvolti;		
• tale formazione su piccola scala avrà come obiettivi generali:		
- la funzione sociale di recupero di drop-out del sistema scolastico formale;		
- dare completa attuazione al principio dell'obbligo formativo fino ai 18 anni;		
* la Sardegna comunque continuerà a essere fra le più tempestive, nell'ambito delle Regioni dell'Italia meridionale ed insulare, nell'avviare iniziative finalizzate al recupero e all'espletamento dell'obbligo scolastico.		
Tanto nella Pubblica Amministrazione quanto nei più significativi settori produttivi si affermerà la consapevolezza della inscindibilità del momento formativo dal momento produttivo;		
• conseguentemente si tenderà a far procedere l'apprendimento e il lavoro di pari passo, in maniera tale che:		
- possano arricchirsi l'uno dell'altro;		
- il primo possa costituire una costante verifica del secondo e viceversa.		
Tutte le imprese sarde applicheranno il sistema della formazione continua;		
• mentre l'aggiornamento sarà adottato più per il settore commerciale, soprattutto:		
- per i piccoli e piccolissimi esercenti e commercianti;		
- nei principali settori manifatturieri locali, soprattutto nei comparti:		
* agro-alimentare;		
* del legno e sughero;		
* dei minerali non metalliferi (granito e marmo).		
La Sardegna continuerà a soffrire di livelli di istruzione inadeguati:		
• presenterà un rapporto laureati/popolazione fra i più bassi d'Italia (4,6% contro il 4,75% nella media del Mezzogiorno al 2001);		

• resterà significativamente elevato il tasso di abbandono scolastico;		
• le carenze di domanda spesso faranno sì che risorse umane più qualificate saranno costrette ad emigrare fuori dalla regione;		
• in definitiva, le carenze di formazione, e di capacità di impiego “interno”, di “capitale umano”, sarà certamente uno dei problemi più seri per le potenzialità di sviluppo dell’Isola.		
Nell’evoluzione dell’offerta di lavoro, influirà negativamente il permanere di forti sacche di scolarizzazione medio-bassa;		
• nonostante gli importanti processi di scolarizzazione realizzati negli ultimi anni e condotti nel prossimo futuro, che saranno comunque di particolare rilievo per le donne.		
La scolarizzazione medio-alta di molti giovani impedirà lo sviluppo di quelle competenze trasversali indispensabili per l’innesto di una alta formazione specialistica.		
Nei prossimi tre anni scuola e università sarde si organizzeranno per dare sempre maggiori opportunità di lavoro agli studenti della regione.		
I tassi di scolarizzazione femminile saranno buoni:		
• i processi di scolarizzazione femminile negli istituti di istruzione secondaria superiore e nelle università saranno ancora in crescita;		
• le donne continueranno a scolarizzarsi anche nei corsi di formazione finanziati dal Fondo Sociale Europeo (corsi relativi a tutte le figure professionali, anche a quelle con più forti contenuti tecnologici);		
• nei prossimi tre anni mancheranno opportunità formative specificamente indirizzate alle donne, anche perché le donne entreranno trasversalmente in tutte le misure di formazione previste nei diversi anni del POR.		
Il sistema dell’offerta formativa rimarrà sostanzialmente inalterato rispetto alla situazione esistente:		
• ma grazie all’obbligatorietà dell’accreditamento per le agenzie formative e alla diffusione delle certificazioni di qualità si riuscirà a:		
- elevare gli standard dei servizi offerti;		
- facilitare le attività di monitoraggio e di valutazione dei progetti realizzati;		
• tuttavia alcuni nodi non risolti continueranno a rappresentare degli aspetti frenanti per lo sviluppo e la funzionalità del sistema, quali:		
- le modalità di utilizzo del personale assunto con la L. 42;		
- il reclutamento degli operatori;		
- i ritardi nell’erogazione dei finanziamenti.		
La Regione riuscirà a dotarsi di un efficace sistema di monitoraggio e controllo di programmi realizzati, per cui;		
• le iniziative formative che saranno finanziate rappresenteranno un importante elemento dinamico di adeguamento continuo:		
- dell’offerta alla domanda di lavoro;		
- di valorizzazione delle risorse umane;		
- di crescita socio-economica per il contesto regionale.		
Il sistema formativo sardo si stabilizzerà in uno stato sostanziale schizofrenia, con due aree importanti che comunicheranno poco tra di loro e al loro interno;		
• da una parte il sistema dell’istruzione pubblica formale, che va dalla scuola dell’obbligo all’università, che soffrirà dei mali tradizionali:		

- una sostanziale astrattezza programmatica;		
- lo scollamento dalle richieste che vengono dal mercato del lavoro;		
- l'inerzia burocratica nell'adeguamento dei curricula formativi alle richieste che vengono dalla società e dall'economia;		
- una progressiva insufficienza delle risorse disponibili.		
• dall'altro il sistema della formazione professionale che continuerà a fare riferimento alla Regione e, in misura crescente, alle Province;		
- che disporrà di risorse abbastanza consistenti anche se proseguirà con una prevalente caratterizzazione di autoreferenzialità:		
* riproducendo se stesso a prescindere dalle novità e dalle esigenze del mondo del lavoro;		
* raggiungendo, per questo, una efficienza particolarmente bassa in termini di "costo per allievo" e "sbocchi di questo stesso allievo".		
Gli indirizzi e gli interventi programmati dal POR Sardegna per i prossimi anni saranno assolutamente adeguati alle necessità di sviluppo socio-economico dell'isola.		
Interessanti prospettive nell'analisi dei fabbisogni formativi potranno aversi con metodologie di rilevamento meno "informali" e più strutturate (come per esempio Formez);		
• in tal senso, si sta cercando di promuovere un approccio per "bilancio delle competenze" che sia il più possibile:		
- pratico;		
- strategicamente utilizzabile anche nel lungo periodo.		
Gran parte della attività formativa in Sardegna rimarrà inadeguata perché il suo contenuto peccherà di eccessivo ricorso ad approcci teorici e di scollamento con le necessità del mercato.		
In campo formativo si dovrà lavorare ancora a lungo per le professioni che consentono una piena valorizzazione dei beni ambientali e culturali, per le quali:		
• la formazione istituzionale sarà in ritardo;		
• la formazione post-diploma o post-laurea aiuterà a rispondere:		
- al fabbisogno di esperti nel settore della valorizzazione e gestione dei prodotti (sia beni naturali che culturali);		
- alla creazione e promozione di eventi;		
- alla creazione di vere e proprie imprese culturali, puntando sull'insegnamento di materie come:		
* scienze economiche;		
* organizzazione aziendale;		
* comunicazione aziendale e istituzionale;		
* informatica.		
La Sardegna resterà in penultima posizione per tasso di istruzione della forza lavoro, dal momento che le università sarde continueranno a figurare sempre agli ultimi posti a livello nazionale ed europeo;		
• il sistema della formazione professionale si rivelerà inoltre sostanzialmente inefficiente ed inefficace.		

Nei prossimi tre anni ci sarà una carenza di interventi volti a formare una creatività imprenditoriale di alto livello, tale da mettere i soggetti in grado di “inventarsi” un lavoro, a causa soprattutto:		
<ul style="list-style-type: none"> di un cattivo funzionamento del sistema dei crediti finanziari che il più delle volte stroncherà sul nascere importanti esperienze di imprenditorialità soprattutto giovanile, data la persistente diffidenza delle banche per il rischio dell’innovazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> di scarsi investimenti nella formazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> della mancanza di possibilità reali per l’utilizzazione del capitale di conoscenze acquisito; 		
<ul style="list-style-type: none"> della eccessiva burocratizzazione, per cui si tenderà a dare più valore agli aspetti formali (cfr. il sistema dei crediti e dei punti per alcune categorie professionali) che ai contenuti della formazione. 		
Molte delle strutture che svolgeranno attività formativa in Sardegna saranno inefficienti, perché:		
<ul style="list-style-type: none"> verrà spesso utilizzato il sistema dell’appoggio politico piuttosto che della competenza professionale; 		
<ul style="list-style-type: none"> persisterà una graduatoria di docenti inadeguati alle nuove esigenze formative, tanto che per le materie nuove sarà necessario rivolgersi al mercato. 		
I saperi, come il “saper fare” o il “saper essere”, mancheranno di corrispondere alle necessità del mercato.		
In Sardegna il problema della rilevazione del fabbisogno formativo continuerà a essere sconosciuto, in quanto:		
<ul style="list-style-type: none"> mancheranno rilevazioni specifiche per fornire indicazioni ai soggetti attuatori; 		
<ul style="list-style-type: none"> le linee di fondo nel preparare interventi saranno improntate per lo più al “fai da te”, persino quando la formazione sarà promossa da enti; 		
<ul style="list-style-type: none"> le istituzioni saranno incapaci di gestire le cospicue risorse finanziarie disponibili (valutabili tra i 125 e 150 milioni di euro all’anno) per compiere queste rilevazioni. 		
Il punto più debole dell’intero sistema formativo sardo continuerà ad essere la casualità e l’occasionalità che caratterizza le analisi dei fabbisogni, in quanto:		
<ul style="list-style-type: none"> mancherà un momento unificante di analisi nell’evoluzione: <ul style="list-style-type: none"> del mercato del lavoro; delle professionalità esistenti e/o richieste; delle nuove tendenze e degli scenari prefigurabili; 		
<ul style="list-style-type: none"> la comunicazione tra aziende e amministrazioni pubbliche e soggetti dispensatori della formazione continuerà praticamente ad essere episodica, casuale, quasi nulla: <ul style="list-style-type: none"> da una parte l’istruzione formale pubblica sarà incapace di coinvolgere attivamente le organizzazioni, le associazioni professionali e le cosiddette parti sociali; dall’altra si continuerà ad avere una comunicazione unidirezionale con il sistema della formazione professionale; <ul style="list-style-type: none"> * che promuoverà la propria offerta formativa già codificata alle aziende per procurare i necessari clienti-allievi. 		
Si verificheranno “carenze” di lavoratori:		

• che si concentreranno:		
- fra le posizioni a maggiore qualificazione “formale”;		
- per particolari “mestieri” ove sarà richiesto un apprendistato ed esperienza sul lavoro non brevi;		
• a causa:		
- delle carenze dei laureati nelle specializzazioni tecnico-scientifiche;		
- del diradamento dei canali di formazione artigianale per il “saper fare” manuale più specializzato.		
Le strutture formative tradizionali sarde potranno colmare il fabbisogno di professioni altamente specializzate e tecniche;		
• ma per lavorare nei servizi e nel nuovo management sardo occorrerà ripensare contenuti e metodologie della formazione, in primo luogo delle strutture educative del sistema scolastico pubblico.		
Risulteranno inadeguate le misure di formazione indirizzate alla creazione di nuova imprenditorialità giovanile e femminile;		
• inferiori in efficacia agli investimenti indirizzati a finanziare gli impianti e le strutture, ciò ne limiterà lo sviluppo.		
Le esigenze formative che saranno soddisfatte da qui al 2006 saranno quelle che già sono state programmate per:		
• il turismo;		
• l’ambiente;		
• il terzo settore;		
• formazione di donne e giovani.		
• giovani inoccupati;		
• classi subalterne.		
Resteranno inevase le esigenze della formazione aziendale rivolte a:		
• imprenditori;		
• lavoratori atipici;		
• professionisti specializzati.		
Gli enti regionali consolideranno le proprie posizioni piuttosto che soddisfare le esigenze del mercato dove:		
• continuerà ad esserci un grande bisogno di interventi formativi;		
• il problema della scarsità di risorse si rivelerà un falso problema, perché la Sardegna continuerà a beneficiare di stanziamenti consistenti.		
Le esigenze formative saranno solo parzialmente e selettivamente soddisfatte in Sardegna nel periodo considerato;		
• sia per quanto riguarda la quantità delle risorse destinate alla formazione;		
• che per lo scollamento che ancora esisterà tra l’offerta formativa e le effettive domande provenienti dalla struttura socio-economica sarda.		
In Sardegna vi sarà una richiesta di formazione che resterà insoddisfatta di chi abbandona la scuola dell’obbligo o l’università, in quanto:		
• l’abbandono della scuola dell’obbligo sarà un fenomeno ancora fortemente radicato nell’isola nel breve periodo, anche per l’assenza di risorse, programmi e iniziative specifiche in proposito;		

<ul style="list-style-type: none"> la dispersione, che si produce nella scolarità secondaria, continuerà ad essere valutabile attorno al 20-30% degli iscritti al primo anno della secondaria di giovani sardi che interrompono il proprio percorso formativo; 		
<ul style="list-style-type: none"> la dispersione universitaria, sarà ancora più rilevante in termini quantitativi. 		
Molti dei programmi di formazione che verranno implementati in Sardegna risulteranno utili e seriamente progettati ed eseguiti, con alterni esiti:		
<ul style="list-style-type: none"> nel campo del sistema della formazione professionale risulteranno soddisfatte al di là delle reali necessità alcune esigenze tradizionali di più basso livello (dalle estetiste, ai saldatori, ecc.); 		
<ul style="list-style-type: none"> mentre saranno solo parzialmente soddisfatte le esigenze legate a figure professionali più complesse. 		
Entro il 2006, saranno soddisfatte le esigenze formative:		
<ul style="list-style-type: none"> dei giovani senza qualifica entro il diciottesimo anno di età con interventi relativi all'assolvimento dell'obbligo formativo; 		
<ul style="list-style-type: none"> delle aziende attraverso i finalizzati aziendali; 		
<ul style="list-style-type: none"> collegate alle diverse misure previste nel POR come ad esempio la creazione di una rete ecologica regionale tra i parchi e le aree marine protette o il potenziamento e la qualificazione dell'industria turistica 		
<ul style="list-style-type: none"> data la relativa disponibilità di risorse per il finanziamento dei diversi programmi di formazione previsti nel POR. 		
Resteranno sostanzialmente inevase le richieste formative:		
<ul style="list-style-type: none"> dei disoccupati di lunga durata; 		
<ul style="list-style-type: none"> dei giovani; 		
<ul style="list-style-type: none"> delle donne oltre i trent'anni con scolarizzazione medio-bassa o con diplomi deboli, perché risulteranno ancora difficilmente inseribili nel mercato del lavoro. 		
Nel terreno pubblico vi sarà una maggiore attenzione per la formazione, tuttavia:		
<ul style="list-style-type: none"> persisterà uno stato di notevole "disordine" e/o "scoordinamento" dei programmi, dal momento che mancheranno prelievi analisi dei fabbisogni reali e delle priorità; 		
<ul style="list-style-type: none"> si tratterà di iniziative relativamente di basso profilo, più spesso tese a catturare finanziamenti piuttosto che a rispondere adeguatamente ai fabbisogni formativi esistenti. 		
L'elemento che caratterizzerà maggiormente la situazione sarda, sarà l'assenza di un momento conoscitivo analitico e previo dei fabbisogni e delle tendenze che si manifesteranno nel mercato del lavoro quanto agli aspetti qualitativi delle figure presenti;		
<ul style="list-style-type: none"> d'altra parte, quand'anche esistesse un tale momento conoscitivo (per esempio, un rapporto annuale elaborato dall'Agenzia del lavoro), sarà ignorato oppure sopraffatto dai troppi interessi che spingeranno; 		
<ul style="list-style-type: none"> - in direzione di iniziative di formazione estemporanee; 		
<ul style="list-style-type: none"> - verso una discrezionalità dei decisori politici che sarà la garanzia di mantenimento dello statu-quo. 		
Strategicamente il momento formativo come parte integrante del processo lavorativo si rivelerà importante come:		
<ul style="list-style-type: none"> fattore di ottimizzazione della produzione; 		
<ul style="list-style-type: none"> strumento di sostegno della competitività; 		

-	sia delle imprese operanti nel territorio;		
-	che del sistema sociale ed economico nel suo complesso;		
*	anche se permarranno forti perplessità sulla reale capacità e/o volontà politica da parte delle istituzioni pubbliche e delle Amministrazioni locali di investire risorse finanziarie in questo importante settore.		
In assenza di un nuovo quadro strategico (una nuova classe dirigente) i fabbisogni formativi “reali” al 2006 rimarranno gli stessi in Sardegna;			
•	per un verso quelli “espresi” subiranno qualche moda;		
-	ma mancheranno cambiamenti di rilievo in grado di modificare significativamente le sorti del sistema regionale;		
•	per un altro continueranno ad essere molte le esigenze formative inevase:		
-	sia per gli individui;		
-	sia per le organizzazioni;		
*	in particolare per le organizzazioni pubbliche.		
In Sardegna continuerà a mancare uno sforzo sistematico per la rilevazione dei fabbisogni formativi territoriali, anche se si prevede un importante intervento di assistenza organizzativa e formativa al competente assessorato;			
•	molto ci si aspetterà dalla costituzione e messa a regime dei Servizi Pubblici per l’Impiego (SPI) che però tarderanno a realizzarsi anche rispetto alle regioni “più lente” a livello nazionale.		
Nel periodo considerato continueranno a mancare canali di comunicazione istituzionali:			
•	tra aziende e P.A. sarde;		
•	tra enti di formazione e imprese;		
-	in attesa che l’istituzione della RUPAR risolva in parte questi problemi, anche se la misura 6.3 tarderà a realizzarsi nella pratica.		
Per la formazione, intesa come sviluppo di competenze funzionali all’organizzazione in cui è inserito il lavoratore, risulterà cruciale la riflessione sulle esigenze lavorative dei “processi”;			
•	che saranno difficili da esplicitare visto che comportano, per chi le esplicita, un grosso sforzo sui gruppi e sulle relazioni che compongono l’ambiente di lavoro;		
-	tanto che rimarranno nascoste ed insoddisfatte nelle organizzazioni anche le esigenze formative reali ad esse connesse.		

<u><i>INCONTRO FRA PUBBLICO E PRIVATO</i></u>	SI	NO
Pubblico e privato influenzeranno diversamente lo sviluppo delle nuove professioni nell'isola:		
• la spinta maggiore sarà quella del settore privato;		
- perché più esposto alla concorrenza;		
• mentre nel pubblico vi saranno molti ostacoli e inerzie contro l'evoluzione:		
- perché le forze sociali si opporranno a ristrutturare radicalmente la P.A.;		
* causando, conseguentemente, notevoli ritardi per l'intero settore.		
Un fertile terreno di incontro tra pubblico e privato sarà costituito dalle iniziative promosse dall'Unione Europea (i Gal, operanti nell'ambito dei progetti Leader, e i programmi Interreg), che:		
• offriranno alle amministrazioni locali ampie opportunità di valorizzazione ottimale delle risorse del territorio sardo;		
• richiederanno l'azione di professionisti per la messa a punto dei progetti;		
- stimolando quindi la formazione di esperti all'altezza:		
* preparati sui temi delle politiche comunitarie;		
* capaci di comunicare per via telematica sia con altre amministrazioni, che con livelli differenti della P.A.;		
* titolari di buone conoscenze delle principali lingue comunitarie.		
Il settore pubblico accentuerà il processo di esternalizzazione dei servizi:		
• favorendo lo sviluppo di una imprenditorialità;		
• permettendo la crescita e la diversificazione delle attività e dei servizi offerti dal terzo settore;		
- si svilupperanno infatti nuove imprese giovanili e soprattutto femminili a carattere no-profit, in cui saranno molto presenti le donne.		

<u><i>PICCOLE E MEDIE IMPRESE</i></u>	SI	NO
La situazione imprenditoriale sarda, da qui al 2006, segnerà l'incremento di piccole e micro-imprese;		
• diventerà quindi fondamentale per ogni imprenditore un'analisi delle aspirazioni e delle competenze su cui puntare.		
Le imprese più avanzate saranno quelle capaci di collegare alle nuove tecnologie l'ampia gamma di mestieri e professioni che utilizzano un elevato sapere della tradizione, in maniera da sviluppare nuove idee e nuove applicazioni imparando innanzitutto ad usare lo strumento tecnologico e comprendendone le potenzialità.		
Entrerà nella consapevolezza dei soggetti e degli imprenditori il fatto che sarà necessario cambiare lo stile imprenditoriale "fai da te" (accentramento nell'imprenditore di tutte le funzioni d'azienda):		
• questo porterà:		

- ad una progressiva professionalizzazione del personale;		
- alla ricerca di personale già in possesso di qualifiche specializzate;		
• questa dinamica si verificherà soprattutto nei comparti che saranno suscettibili di sviluppo sia per crescita occupazionale, che per valore aggiunto.		
La crisi della Pubblica Amministrazione e della grande impresa, in quanto ad assorbimento di domanda di lavoro, accentuerà sicuramente la propensione alla libera imprenditorialità.		
La quantità di progetti di impresa che verranno presentati dimostrerà la buona sensibilità del tessuto sardo a recepire le politiche attive a sostegno dell'occupabilità:		
• in generale, si lanceranno nel settore imprenditoriale coloro che avranno più propensione al rischio e che vivranno l'insicurezza non solo come vincolo, ma anche come opportunità, in particolare saranno:		
- giovani;		
- scolarizzati (con almeno il diploma);		
- in modo particolare le donne:		
* i bandi e le leggi a favore delle donne in Sardegna continueranno ad avere molto successo;		
* oltre il 30% dei progetti approvati riguarderanno l'imprenditoria femminile.		
Le associazioni di categoria continueranno a riscontrare molte difficoltà a raccogliere le istanze di un tessuto imprenditoriale particolarmente polverizzato:		
• malgrado ciò, le nuove tecnologie, riuscendo a rompere la barriera fisiche, favoriranno l'aggregazione delle imprese, rendendo più semplice il compito delle istituzioni intermedie;		
- ad esempio, i portali internet veicoleranno informazioni e opportunità di formazione (e-learning e altre forme di formazione a distanza);		
• gli enti più sensibili a creare contatti fra la piccola imprenditoria saranno:		
- Confapi e tutte le associazioni delle piccole e medie imprese;		
- le confederazioni artigiane;		
- in parte anche Confindustria.		
La globalizzazione dei mercati e il processo di integrazione europea daranno slancio alla voglia di internazionalizzazione delle imprese sarde;		
• ciò determinerà una maggiore richiesta di competenze spendibili a livello globale e in particolare l'apprendimento di altre lingue.		
Nel mondo dell'impresa la Regione Sardegna affiderà un ruolo strategico importante al settore turistico e ai settori innovativi;		
• in tal senso sarà fondamentale un impegno formativo per la qualificazione delle risorse umane dei servizi, in particolare relativamente a tutti i front-line (degli alberghi, dei servizi ristorazione, trasporti, poste, ecc).		
Nel settore privato si rivelerà in forte ripresa la microimpresa artigiana che sarà:		
• sia di tipo artistico;		
• sia legata al "sapere pratico" (idraulico, imbianchino, ecc.);		
• il principale fattore positivo per l'intero sistema economico regionale nei prossimi tre anni.		

Anche se lo Stato finanzia in maniera consistente la formazione e lo sviluppo dell'impresa artigiana, sarà difficile individuare attività formative ad hoc.		
Le imprese minori in Sardegna esprimeranno una maggiore richiesta di attività e di "servizi reali", coordinati presso le stesse sedi degli "sportelli unici" dedicati ai rapporti fra funzioni pubbliche ed imprese, basati su modelli ed esperienze già in atto come "BIC", "Consorzio 21", consorzi settoriali per la valorizzazione dei prodotti lattiero-caseari, ecc, in particolare per la realizzazione:		
• di strutture di supporto (es. enti consortili misti pubblico-privato);		
• di supporti alle attività di commercializzazione;		
• di attività di promozione e allargamento dei mercati di sbocco.		
Per le imprese che hanno ottenuto un contributo della 488, sarà in arrivo una interessante opportunità finanziata dalla misura 2.1b del Pacchetto Integrato di Agevolazioni previsto dal Programma Operativo Nazionale "Sviluppo Imprenditoriale Locale", denominata "Formarsi per lo sviluppo", che in Sardegna;		
• riguarderà oltre 200 imprese che hanno ottenuto fondi con i bandi 2000 e 2001;		
• interesserà quasi 2500 lavoratori;		
- in quanto il contributo finanzia anche corsi gestiti direttamente dalle imprese con un cofinanziamento massimo del 50%.		
Nel mercato del lavoro privato crescerà l'esigenza di figure professionali:		
• in possesso di capacità specialistiche;		
• orientate verso la formazione continua per adeguare il proprio saper fare alle continue trasformazioni/innovazioni dei diversi settori;		
• portatori di saperi sempre più essenziali e costituiti da un nucleo di solide conoscenze:		
- linguistiche;		
- matematiche;		
- scientifiche;		
- giuridiche;		
- economiche.		
Tra i comportamenti (saper essere) che verranno richiesti sia all'imprenditore privato che al funzionario pubblico i più importanti saranno:		
• la flessibilità;		
• la continua tensione e curiosità per l'apprendimento.		
Nel comparto industriale sardo le figure professionali più richieste saranno quelle legate alle fasi:		
• sia del processo produttivo;		
• che del processo organizzativo interno, in particolare nei due segmenti:		
- di gestione finanziaria e contabile;		
- commerciale.		
I piccoli imprenditori sardi costituiranno il tessuto economico della regione:		
• intervenendo in maniera decisiva nella fase di produzione e gestione del lavoro nell'isola;		
• riqualificandosi ad alti livelli:		

- soprattutto nella direzione delle nuove tecnologie;		
• aggiornandosi puntualmente;		
- nonostante continueranno a essere esclusi dai finanziamenti pubblici per la formazione continua.		
Per la riqualificazione dei dipendenti le aziende cercheranno di sfruttare prima di tutto gli strumenti messi a disposizione da Stato e Regione.		
• dal canto loro le aziende si organizzeranno in categorie per formulare esigenze comuni.		
Le aziende sarde, a causa di limiti culturali dei propri imprenditori, saranno tendenzialmente indisposte a sostenere iniziative di riqualificazione dei propri addetti;		
• il problema difficilmente verrà superato nel prossimo triennio.		
Fino al 2006 nel mondo dell'impresa sardo saranno ancora insufficienti:		
• tanto le competenze dirigenziali disponibili;		
• quanto le capacità imprenditoriali rilevabili.		
Le piccole imprese sarde manifesteranno:		
• "difficoltà di reclutamento";		
• fabbisogni formativi-professionali in percentuali minori rispetto alla media nazionale, ed anche della maggior parte delle regioni meridionali.		
L'assenza (o la crisi) di realtà produttive a maggiore dimensione nell'Isola sarà aggravata dalla percezione comune che quasi l'intera domanda potenziale di lavoro proverrà da imprese sotto i 50 addetti.		
Gli assessorati si doteranno di efficaci strumenti di valutazione sulle ricadute occupazionali degli interventi formativi realizzati;		
• in quanto le imprese accentueranno la tendenza ad utilizzare i fondi della formazione in maniera meramente strumentale.		

<u>NUOVE PROFESSIONI</u>	SI	NO
Le figure professionali emergenti in Sardegna saranno quelle legate alle nuove tecnologie, come:		
• programmatori di applicazioni web:		
programmatori di applicazioni web:		
programmatori di applicazioni web:		
- con particolare attenzione alle applicazioni PHP, ASP, Java;		
con particolare attenzione alle applicazioni PHP, ASP, Java;		
• grafici web esperti in animazioni FLASH;		
grafici web esperti in animazioni FLASH;		
• amministratori di rete;		
amministratori di rete;		
• consulenti di informatica in genere.		
I nuovi bacini di impiego saranno inerenti allo sfruttamento e alla manutenzione del territorio, quindi:		
• turismo, servizi al turismo e tutto ciò che fa filiera col turismo, in particolare:		

- risorse immobili come la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, il paesaggio naturale, ecc.;		
- capitale intangibile come l'artigianato, le tradizioni, tutto ciò che attiene il saper fare ecc.		
• i servizi di prossimità:		
- soprattutto servizi alla persona, come servizi socio-assistenziali, ad esempio per gli anziani;		
- che in generale andranno differenziandosi.		
Da qui al 2006 le professioni emergenti in Sardegna saranno soprattutto quelle del settore ICT;		
• che attraverserà in maniera orizzontale tutte le attività economiche o sociali;		
• all'interno del quale si individueranno specializzazioni produttive riguardanti:		
- le telecomunicazioni;		
- i servizi internet;		
- i sistemi di rete.		
Nei prossimi tre anni aumenteranno in Sardegna le professioni connesse:		
• al no profit;		
• alle attività di vendita commerciali;		
• all'ambiente.		
Declineranno tutte le professioni legate ai cambiamenti di mercato del sistema delle imprese, specificatamente quelle:		
• con un elevato tasso di obsolescenza nel:		
- sistema delle costruzioni;		
- commercio al dettaglio;		
• che mancheranno di adeguata specializzazione.		
Le professioni che nel periodo considerato saranno in procinto di tramontare saranno quelle:		
• specialistiche proprie di rami industriali in crisi (come il settore chimico);		
• legate ad una genericità superata dall'innovazione tecnologica (come data entry, segreteria e archivio, ecc.).		
Le figure professionali emergenti in Sardegna saranno quelle specialistiche, in particolare quelle:		
• collegate alla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione;		
• relative ai cosiddetti "lavori verdi" per la tutela e la valorizzazione dell'ambiente;		
• collegate all'area della ristorazione, del turismo e dell'ospitalità;		
• relative alla produzione e commercializzazione di prodotti agricoli biologici.		
In Sardegna saranno sempre più diffuse le professioni di lavoro immateriale (in coerenza con il trend dei servizi), soprattutto nei settori:		
• del turismo;		
• dell'innovazione tecnologica;		

• del volontariato;		
- dove sempre più la pubblica amministrazione delegherà all'esterno compiti che ha svolto per anni in forma diretta;		
* limitandosi alle funzioni di coordinamento e monitoraggio della qualità delle prestazioni.		
Nel periodo considerato in Sardegna si diffonderanno professioni a relativamente elevata qualificazione formale (scolarità medio-alta, conoscenze informatiche e delle lingue straniere);		
• che saranno impiegate per mansioni varie e abbastanza generiche:		
- nel turismo;		
- nel commercio;		
- nei servizi;		
• alle quali sarà richiesto in primo luogo:		
- flessibilità;		
- adattabilità;		
- motivazione;		
- capacità di gestire situazioni sempre mutevoli;		
• che sarà diretto a:		
che sarà diretto a:		
- figure caratterizzate da una maggiore esecutività (operatori di centri di servizio, call center, commessi specializzati, addetti ai rapporti con la clientela, operatori di agenzia turistica, ecc.);		
- chi dimostrerà abilità gestionale e di coordinamento di risorse umane;		
* la cui professionalità sarà meno diffusa e più difficile da formare;		
^ soprattutto perché l'esperienza in questo campo continuerà a rappresentare un requisito importante.		
In Sardegna crescerà la tipologia delle professioni più tecnicamente specializzate, che:		
• avranno una qualificazione formale non necessariamente alta;		
• attribuiranno maggiore importanza alle competenze e alle effettive capacità possedute al di là del percorso formativo seguito;		
- che dovrà comunque essere almeno medio;		
• saranno destinate:		
- ai vari comparti dell'impiantistica (trattamento acque, macellazione e lavorazioni carni, trattamento e conservazione prodotti agro-alimentari, ecc.);		
- all'industria manifatturiera;		
- all'edilizia;		
- ai servizi:		
* sia quelli legati all'ICT (come i tecnici di montaggio e manutenzione reti, server e apparecchiature informatiche e telematiche);		

* che quelli più tradizionali (come i tecnici nella ristorazione e nelle strutture ricettive).		
• da una parte i servizi saranno sempre più il settore dominante;		
- tanto che confermeranno una loro vocazione ad ospitare centri di servizio di importanza nazionale alcune aree dell'isola come:		
* il basso Campidano attorno a Cagliari;		
* Olbia;		
* Sassari;		
- soprattutto in funzione del consolidamento di Tiscali sul territorio regionale;		
• dall'altra cresceranno verso la "qualità":		
- i settori manifatturieri ed edile;		
- le attività commerciali sarde;		
* sia per quei beni che hanno un mercato generalmente esterno all'isola		
^ come l'agroindustriale;		
* che per quelli rivolti al mercato sardo;		
^ dove il consumatore si mostrerà più esigente ed attento alle problematiche ecologiche ambientali.		
I ruoli lavorativi ad alto contenuto professionale mancheranno di una grande diffusione in Sardegna, dal momento che:		
• il contesto regionale diffiderà ancora di investire su queste professionalità;		
• mancheranno infrastrutture adeguate per il sistema formativo sardo.		