



*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
NEGLI ENTI LOCALI E NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DELLA
REGIONE SARDEGNA**

INDICE

ATI: Fondazione Censis (capofila), S3.Studium S.r.l.,	1
Luiss Management S.p.A., UNIFORM Confcommercio.....	1
“Ricerca Sui Fabbisogni Formativi Del Territorio”	
Fse – Por Sardegna 2000-2006 Misura 3.1.....	1
indagine previsionale sui fabbisogni formativi negli enti locali e nelle pubbliche amministrazioni della regione sardegna.....	1
Indice.....	2
1. Contesto produttivo e pubblica amministrazione.....	1
1.1. Scenari di riferimento e posizionamento della pubblica amministrazione.....	1
1.2. Condizioni di sviluppo e fattori critici	3
1.3. Dipendenza da congiunture esterne.....	4
1.4. Prospettive per la pubblica amministrazione.....	5
1.5. Incontro tra pubblico e privato.....	6
2. Il mercato del lavoro sardo: l’occupazione nel settore pubblico.....	7
2.1. Peculiarità del mercato del lavoro sardo.....	7
2.2. Politiche e finanziamenti per l’occupazione.....	9
2.3. Lavorare nella pubblica amministrazione.....	11
2.4. L'occupazione femminile nel settore pubblico.....	12
2.5. Le opportunità offerte dalle Ict nel settore pubblico.	13
3. Il sistema formativo sardo.....	14
3.1. Politiche e finanziamenti per la formazione.....	14
3.2. Formazione e contesto produttivo.....	16
3.3. Attori della formazione.....	20
4. La formazione per la pubblica amministrazione.....	23
4.1. Bisogni formativi di enti locali e pubblica amministrazione.....	23
4.2. Destinatari della formazione e skills.....	25
4.3. Metodi e strumenti formativi per la pubblica amministrazione.....	26
5. Punti di forza e punti di debolezza.....	29
5.1. Punti di forza:.....	29

5.2. Punti di debolezza:.....	30
ALLEGATI.....	31
Allegato A	
Gli esperti consultati.....	32
Gli esperti	33
Gianfranco Bottazzi.....	33
Antonio Fadda	33
Annamaria Fusco.....	33
Francesco Manca.....	34
Luca Murgianu.....	34
Paolo Piacentini.....	34
Paolo Tola	35
Mauro Tuzzolino	35
Stefano Usai	35
Allegato B	
I questionari utilizzati.....	37
“Ricerca sui fabbisogni formativi del territorio”	
FSE – POR Sardegna 2000-2006 Misura	
3.1.	38
Questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi	
.....	38
degli enti locali e delle pubbliche amministrazioni.....	38
[][][][] (n° d’ordine).....	38
Mandataria dell’ATI:	
Fondazione Censis, S3.Studium S.r.l., Luiss	
Management S.p.A.,	
Uniform Confcommercio.....	38
Roma, maggio 2003.....	38
Rilevazione dei fabbisogni formativi emergenti	39
degli enti locali e della p.a. della Regione Sardegna ..	39
ATI:	
Fondazione Censis, S3.Studium S.r.l., Luiss	
Management S.p.A.,	
Uniform Confcommercio.....	41
41	
“Ricerca sui fabbisogni formativi del territorio”	
FSE – POR Sardegna 2000-2006 Misura	
3.1.	41

2° Questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi	41
delle imprese al 2006.....	41
_ _ _ (n° d'ordine).....	41
AVVERTENZE PER LA COMPILAZIONE.....	42
ECONOMIA E MERCATO DEL LAVORO.....	43
SI	43
NO.....	43
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.....	44
• si accentueranno le differenze tra pubblico e privato.....	45
• sia nei percorsi di formazione.....	55
FORMAZIONE.....	57
• dall'altra quella dell'assistenzialismo.....	59
• della pubblica amministrazione.....	64
• valorizzare l'utilità della formazione permanente.....	76
Incontro fra pubblico e privato	83
Pubblica amministrazione	84
Nuove professioni.....	88

1. CONTESTO PRODUTTIVO E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

1.1. Scenari di riferimento e posizionamento della pubblica amministrazione

Con la ricerca previsionale sulle opportunità occupazionali nella Regione Sardegna¹ sono stati tracciati tre possibili scenari riferiti al 2007 che, a seconda del settore trainante, possiamo definire turistico, pubblico o tecnologico.

- **Scenario turistico.** Ha la più alta probabilità di avverarsi (38%) ed è moderatamente positivo, prevedendo un sostanziale consolidamento dei trend che si sono manifestati negli ultimi anni, con un PIL caratterizzato da oscillazioni congiunturali che comunque porteranno ad una crescita dell'1%-1,5% nel primo biennio e dell'1,5%-2% nel triennio successivo. In questo scenario il turismo rappresenterà il comparto trainante dell'economia regionale che risulterà, nel periodo considerato, poco influenzata dagli andamenti economici nazionali e internazionali. La domanda di lavoro avrà una crescita significativa solo per le alte professionalità e i professionisti della conoscenza. Si assisterà ad una rivoluzione informatica, con un elevato tasso di nati-mortalità di nuove imprese del settore ICT, ma la diffusione dell'uso delle nuove tecnologie manifesterà una pronunciata "divisione digitale" che riprodurrà la tradizionale discriminazione tra aree sviluppate e non. I limiti alle infrastrutture della old economy freneranno lo sviluppo.
- **Scenario pubblico.** Ha buone probabilità di avverarsi (33%) ed è il meno favorevole. Prevede un sostanziale allineamento dell'economia regionale a quella del resto del Mezzogiorno e un divario costante con le aree più sviluppate del paese. In questo scenario l'intervento pubblico sarà ancora il fattore decisivo dell'economia. La grande quantità di investimenti, nazionali ed europei, farà sentire i suoi effetti, soprattutto in termini di miglioramento delle infrastrutture di trasporto e di comunicazione. Ci saranno però ripercussioni molto negative quando la regione uscirà dall'Obiettivo 1, che causeranno una forte crisi nei vari settori produttivi, specialmente in quello agro-pastorale. All'interno del mercato del lavoro si accentuerà la polarizzazione fra lavori ad alto e a basso

¹ Cfr. il rapporto "Le opportunità occupazionali che verranno", dicembre 2002

reddito; crescerà, soprattutto nei servizi, la domanda di lavori di basso profilo che dovranno adattarsi ad una crescente flessibilità e precarietà. La Sardegna si posizionerà in ritardo riguardo l'utilizzo delle nuove tecnologie; l'informatizzazione dei servizi e dei processi di lavoro avverrà "a macchia di leopardo".

- **Scenario tecnologico.** E' il meno probabile (29%) e il più positivo. E' caratterizzato da un incremento progressivo del tasso di sviluppo che si allineerà in tempi abbastanza rapidi a quello del resto del paese; il tasso medio annuo di sviluppo del PIL sarà del 2,5%, leggermente superiore al tasso medio nazionale. Il settore trainante sarà quello dell'ICT, ci sarà una grande diffusione di imprese della new economy, la Sardegna si confermerà all'avanguardia nella ricerca tecnologica. Il mercato del lavoro avrà una crescita guidata dai poli di sviluppo e di innovazione già esistenti, vi sarà una proliferazione di attività imprenditoriali autonome. La domanda di lavoro crescerà in maniera abbastanza omogenea per le alte, medie e basse professionalità; ci sarà spazio soprattutto per persone capaci di adattarsi alla flessibilità e con elevate doti di creatività. Gli accadimenti nazionali ed internazionali avranno un impatto notevole sul contesto produttivo regionale che sarà sempre più caratterizzato dalla smaterializzazione dei modi di produzione e dall'interconnessione dei mercati internazionali.

In tutti questi scenari, la pubblica amministrazione locale appare fortemente in ritardo, più occupata a risolvere questioni interne di potere che non a svolgere quel ruolo propulsivo necessario per un reale sviluppo territoriale.

L'agenda politico-amministrativa nei prossimi anni vedrà infatti in primo piano la necessità di definire e sperimentare nuove modalità di governo territoriale, in funzione della maggiore autonomia della regione dal potere centrale, e di affrontare le rivendicazioni di maggiori poteri e trasferimenti avanzate da province e comuni che saranno in contrasto con una rinnovata tendenza centralistica dell'Ente autonomistico. I rapporti conflittuali tra le pubbliche amministrazioni ostacoleranno il decollo degli sportelli unici, le unioni effettive fra i comuni, le integrazioni dei servizi sul territorio e una efficiente programmazione territoriale.

La cultura amministrativa e gestionale resterà obsoleta: le amministrazioni locali stenteranno ad appropriarsi di strumenti legati all'ICT che potrebbero snellire molte procedure e ridurre gli svantaggi dovuti alle distanze tra piccoli comuni e capoluoghi; le esperienze di tele-amministrazione saranno limitate ad ambiti in cui l'innovazione è introdotta dal centro, come è

avvenuto per i servizi dell'amministrazione fiscale. Così, nei prossimi anni, l'efficienza della pubblica amministrazione sarda, ai suoi vari livelli territoriali, lascerà molto a desiderare; mancheranno però tecniche adeguate per misurare le ricadute negative dell'inefficienza amministrativa.

1.2.

Condizioni di sviluppo e fattori critici

Le indagini previsionali sui fabbisogni formativi delle imprese, degli enti locali e della pubblica amministrazione consentono di definire meglio le condizioni di sviluppo e i fattori critici che interesseranno la Sardegna nel triennio 2004-2006².

Innanzitutto, viene confermato il ruolo propulsivo del settore turistico, e più in generale del comparto sardo dei servizi al pubblico che dimostrerà di saper trainare con successo l'economia regionale. Certamente nel lungo periodo continuerà il trend positivo relativo all'incremento delle presenze turistiche, che dal 1995 è stato dell'ordine del 6% in media annua, contro il 4,3% del Mezzogiorno. In particolare, verrà confermata la vocazione di alcune aree dell'isola, come il basso Campidano attorno a Cagliari, o come Olbia e Sassari, ad ospitare centri di servizio di importanza nazionale, con particolare riferimento al settore turistico-alberghiero.

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.

La Regione Sardegna, poi, nel periodo considerato, effettuerà importanti investimenti per la realizzazione e il completamento di gran parte del sistema infrastrutturale dell'isola, con particolare attenzione al sistema viario, al sistema dei trasporti e alla gestione interna dell'acqua. Ciò non potrà che avere effetti positivi sulla distribuzione e diffusione della produzione.

Malgrado ciò, la Sardegna continuerà a vivere tutte le debolezze tipiche del tessuto meridionale, con in più le specificità dovute al carattere insulare.

² Si confronti a questo proposito il capitolo 1 della *Ricerca previsionale sui fabbisogni formativi nelle imprese della Regione Sardegna*.

Rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno la situazione sarda non presenterà particolari differenze per quanto riguarda limiti e problematiche tradizionali come le carenze strutturali del territorio, l'inadeguatezza della pubblica amministrazione e la generale improvvisazione della classe politica locale. Per quanto riguarda invece la specificità legata all'insularità, va segnalato che quella sarda sarà comunque diversa dall'insularità della Sicilia che dispone di un territorio maggiormente connesso, mentre la Sardegna pagherà le difficoltà di insediamento produttivo e la limitata presenza di sbocchi interni, tanto che il mercato di riferimento resterà numericamente marginale. Mancheranno sinergie ed esternalità che invece sarebbero importanti per lo sviluppo dell'isola e ciò nonostante l'impegno dell'amministrazione regionale che però resterà senza un sostanziale riscontro positivo nel periodo considerato. Questa difficoltà sarà evidente nel mercato del lavoro regionale dove continuerà ad accentuarsi il dualismo esistente tra le differenti zone: mentre quelle costiere infatti saranno più dinamiche, soprattutto grazie al turismo, le zone più interne rimarranno interessate da processi di stagnazione e di spopolamento.

1.3.

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. L'incertezza sullo scenario globale nei prossimi tre anni resterà elevata; è però certo che la domanda di lavoro, come in generale nei contesti di economie avanzate, continuerà a essere particolarmente *skill-based*, dato che a livello di Unione Europea il 30% dei nuovi posti di lavoro sono stati (e continueranno a essere) coperti da giovani con livelli di educazione "post-secondaria".

I ritardi di sviluppo del nostro paese, e delle regioni meridionali e 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 esclusivamente nella misura in cui potranno garantire mobilità dei giovani e nuovi modelli di riferimento più dinamici, con l'investimento di capitali anche stranieri nei

nuovi settori economici che stanno diventando trainanti per l'economia sarda, primo fra tutti, come detto, quello turistico.

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 con pesanti ricadute in termini di qualità e di efficienza.

1.4.

Prospettive per la pubblica amministrazione

A livello regionale ci sarà una situazione sempre più confusa, ricca di conflittualità sia al proprio interno sia rispetto alla fruizione dei servizi da parte dei cittadini. Ciò sarà dovuto al fatto che la maggior parte degli enti locali sardi nei prossimi tre anni affronteranno gravi problemi derivanti dal trasferimento delle competenze dallo Stato alle Regioni e dalla riconfigurazione del quadro istituzionale con le nuove quattro province che nasceranno (Olbia, Tempio-Campidano Centrale, Ogliastra e Carbonia-Iglesias). La nascita delle nuove province avrà conseguenze negative sul funzionamento dell'amministrazione locale in termini di efficienza ed efficacia perchè produrrà un appesantimento burocratico e un eccessivo dimensionamento del numero di dipendenti.

Il trasferimento a livello regionale delle competenze, ad esempio a livello di servizi dell'impiego, e le note carenze quantitative e qualitative della loro organizzazione attuale a livello regionale, renderanno necessarie sostituzioni di personale in uscita e riqualificazione del personale in servizio (si pensi, ad esempio, al fabbisogno formativo relativo agli archivi informatizzati richiesti nell'ambito della attuazione del "Sistema Informativo Lavoro").

A livello di personale dipendente dell'amministrazione centrale si assisterà invece al proseguimento di una situazione di sostanziale blocco a seguito delle difficoltà di bilancio che si estenderanno ancora almeno sull'anno 2004.

In generale, quindi, gli esperti prevedono un processo di riforma della pubblica amministrazione sarda lento, faticoso e complesso, caratterizzato nel periodo considerato da una sostanziale negatività, dovuta in buona

misura alla persistenza di forti vincoli di tipo culturale e strutturale. Ciononostante, si avvieranno processi positivi, i cui effetti però si manifesteranno in un arco temporale più lungo. In particolare:

- la maggiore integrazione europea faciliterà lo sviluppo di maggiori capacità di programmazione e di una più efficiente gestione nella spesa;
- la diffusione delle certificazioni di qualità anche negli uffici pubblici, spingerà le amministrazioni sarde, soprattutto nei piccoli comuni, a definire standard di comportamento per la stesura di documenti, la gestione di protocolli e per altri processi di lavoro.

1.5.

Incontro tra pubblico e privato

Pubblico e privato influenzeranno diversamente lo sviluppo delle nuove professioni in Sardegna nei prossimi tre anni: la spinta maggiore arriverà dal settore privato, perché più esposto alla concorrenza, mentre nel pubblico vi saranno molti ostacoli e inerzie contro la crescita delle nuove opportunità occupazionali. Questo ritardo sarà dovuto anche al ruolo e alle pressioni esercitate dalle forze sociali che si opporranno a ristrutturazioni radicali della pubblica amministrazione regionale.

Il settore pubblico accentuerà il processo di esternalizzazione dei servizi favorendo lo sviluppo di nuove imprese giovanili a carattere no-profit, in cui sarà molto presente la componente femminile, che si dimostrerà capace di offrire una gamma di attività e servizi sempre più diversificati ed efficaci.

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 sarde ampie possibilità di valorizzazione ottimale delle risorse locali del territorio. Verrà sempre più richiesta, quindi, l'azione di consulenti e professionisti per la messa a punto di progetti di gestione e tutela del prodotto e del servizio regionale, tanto che sempre più sarà necessaria la formazione di esperti preparati sui temi delle politiche comunitarie, capaci di comunicare per via telematica con altre amministrazioni, e titolari di buone conoscenze delle principali lingue comunitarie.

2.

IL MERCATO DEL LAVORO SARDO: L'OCCUPAZIONE NEL SETTORE PUBBLICO

2.1.

Peculiarità del mercato del lavoro sardo

Gli esperti prevedono che nel periodo 2004-2006 la Sardegna continuerà a registrare trend occupazionali positivi, migliori rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno, analogamente ai dati ufficiali dell'ultimo triennio. In particolare:

- il tasso di disoccupazione diminuirà, scendendo sotto il 15%;
- il tasso di occupazione (occupati su popolazione in età lavorativa) aumenterà;
- diminuirà il divario di genere che penalizza tradizionalmente le donne.

Il numero delle assunzioni nel periodo 2004-2006 ammonterà ad almeno 16.754 unità su un totale nazionale di 672.472. La Sardegna avrà un numero di assunzioni in media più alto rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno, soprattutto grazie al buon andamento delle attività che ruotano attorno al turismo, ma resterà ancora indietro rispetto alle regioni del centro-nord, andandosi a collocare in una posizione intermedia per quanto riguarda gli indicatori di performance del mercato del lavoro rispetto alle medie nazionali.

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 nei prossimi tre anni si avrà un aumento della domanda di qualifiche più elevate e una relativa riduzione della domanda di "amministrativi" con competenze generiche. Facendo una ripartizione per tipologia di lavoro:

- il 6% sarà costituito da lavori che prevederanno qualifiche superiori;
- il 23% saranno riferibili a livelli di istruzione secondaria superiore;

- il 43,9 % riguarderanno figure professionali specializzate.

La percentuale per quest'ultima categoria si dimostrerà largamente più elevata rispetto a quella relativa all'intero dato nazionale assestato intorno al 36,7%.

L'aumento dell'occupazione (e quindi del relativo tasso) riguarderà nei prossimi anni soprattutto la componente femminile, e così, alla fine del triennio considerato, malgrado i tassi di disoccupazione resteranno abbastanza elevati soprattutto per le donne, le differenze di genere risulteranno sensibilmente attenuate.

Le nuove forme occupazionali saranno per la maggior parte precarie e cosiddette atipiche (tempo determinato, parziale, interinale, ecc.). Ciò sarà dovuto anche allo sviluppo delle attività che ruotano attorno al turismo, caratterizzate da forte stagionalità e forme contrattuali a tempo determinato.

Ad ogni modo il mercato del lavoro sardo si dimostrerà ancora molto rigido in quanto presenterà un minor dinamismo rispetto alle prospettive occupazionali che si svilupperanno nel resto del paese. Ciò sarà dovuto al fatto che in Sardegna permarranno significativi elementi di freno sia sul versante della domanda, con relativa saturazione del mercato rispetto alle attuali possibilità di impiego della manodopera non specializzata, che dell'offerta, incapace di gestire le assunzioni in maniera congruente con le figure professionali presenti nell'isola.

Gli esperti prevedono una generale corrispondenza fra andamento della domanda di lavoro e sviluppo e declino di comparti produttivi. In particolare, per quanto attiene il settore pubblico:

- si verificheranno, a livello regionale, le previsioni di assunzione nazionali nel settore pubblico, riproporzionandole alla dimensione relativa dell'isola, tenendo conto delle specificità strutturali della sua composizione amministrativa (più terziario, crescita e perfezionamento dei servizi per il turismo, ristrutturazione decentrata del sistema amministrativo);
- 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. 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" 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, soprattutto per quanto attiene i professionisti più specializzati, 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.

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.

La riforma del collocamento in Sardegna nei prossimi anni sarà ancora sostanzialmente ferma; 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.

Di qui al 2006 aumenterà la propensione alla mobilità geografica dei sardi: saranno sempre più numerosi quelli disposti a 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 a far parte dell'Unione Europea.

Nei prossimi tre anni 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.

I soggetti istituzionali incentiveranno la realizzazione degli obiettivi dei *policy maker*: nelle aree più deboli della regione le misure legate alla riduzione del costo del lavoro verranno rifinanziate; altre misure che riguarderanno l'occupazione giovanile e femminile e la disoccupazione di

lunga durata saranno introdotte *ex novo*. Nel tentativo di salvare settori di occupazione ormai obsoleti, da qui al 2006, continueranno ad essere portate avanti anche politiche anacronistiche. 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.

A ciò si aggiunge 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 bisognerà quindi superare gli atteggiamenti individualistici che tradizionalmente hanno condizionato qualsiasi tentativo di innovazione e di impianto di attività produttive con caratteri di modernità.

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.

In generale, 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.

L’efficace gestione delle risorse disponibili rappresenterà nei prossimi anni il problema più grande per quanto riguarda i finanziamenti pubblici. In questo senso anche il sistema delle gare d’appalto si dimostrerà perlopiù inefficiente nel selezionare e finanziare i progetti migliori, perché in molti casi le Associazioni temporanee di imprese o di scopo costituite favoriranno la deresponsabilizzazione dei diversi partner e la parcellizzazione degli interventi. Cruciali saranno quindi il ruolo del monitoraggio e dalla valutazione degli interventi realizzati.

2.3.

Lavorare nella pubblica amministrazione

Nei prossimi tre anni l'impiego pubblico continuerà ad essere uno dei più ambiti per i giovani sardi, anche perché all'interno del settore pubblico permarrà il tradizionale insieme di garanzie, e però verrà raggiunto da una quantità di lavoratori esigua.

Sostanzialmente, infatti, vi saranno ridotte possibilità di assorbimento, almeno per il prossimo biennio, a causa delle restrizioni di bilancio, nonostante resteranno invariati o cresceranno i fabbisogni di servizi collettivi. Come esempio negativo emblematico di questa situazione basti pensare alle ridotte possibilità di ingresso delle nuove leve giovanili nell'area dell'insegnamento.

Anche l'istituzione delle nuove quattro province non riuscirà a determinare un nuovo importante flusso di assunzioni, perché, anche a causa della scarsità dei fondi a disposizione, il bilancio fra l'inaugurazione di nuove istituzioni e la chiusura o il ridimensionamento di quelle più obsolete sarà pressoché pari. Il contesto amministrativo sardo, d'altra parte, come gran parte di quelli meridionali, è caratterizzato da un eccessivo sovradimensionamento in relazione ai servizi espletati. Nei prossimi anni, nonostante una maggiore razionalizzazione e una migliore allocazione delle risorse, questi tradizionali problemi strutturali e organizzativi saranno ancora presenti e renderanno problematica l'efficienza del sistema pubblico.

Di qui al 2006, si assisterà al diffondersi di due importanti fenomeni nella pubblica amministrazione sarda: la progressiva "flessibilizzazione" del rapporto di lavoro e l'esternalizzazione di molti servizi.

Nei prossimi anni, infatti, si farà un uso crescente di contratti di lavoro "flessibile" (a tempo determinato soprattutto) che introdurranno nella pubblica amministrazione sarda una cultura di maggiore partecipazione e responsabilità rispetto alla mansione ricoperta, nell'ovvia speranza di una riconferma del posto di lavoro. Queste assunzioni rappresenteranno un importante ingresso nel pubblico di competenze e di atteggiamenti altrimenti poco presenti o poco valorizzati.

Il settore del *no profit* in Sardegna avrà uno sviluppo considerevole nel periodo considerato, con il conseguente proliferare di professionisti del lavoro “immateriale” e del volontariato, al quale sempre più la pubblica amministrazione delegherà compiti che ha svolto per anni in forma diretta, limitandosi adesso alle funzioni di coordinamento e monitoraggio della qualità delle prestazioni nel sociale.

2.4.

L'occupazione femminile nel settore pubblico

La Sardegna registrerà dati analoghi al resto d'Italia per quanto riguarda le differenze di genere nel mercato del lavoro. In generale, 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. Questo andamento interesserà anche il comparto della pubblica amministrazione locale.

D'altra parte un'economia sempre più terzariizzata 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 femminili di età più matura.

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, nel comparto privato come in quello pubblico, anche se si tratterà ancora di proporzioni di occupate più basse di quelle dei paesi europei.

Le posizioni strategiche di potere rimarranno comunque nei prossimi anni ancora 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) nella pubblica amministrazione come nel settore privato e nella propensione all'auto imprenditorialità.

Ciò sarà dovuto anche al fatto che, 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 lavoro (dall'orario flessibile, al lavoro part-time, al lavoro a distanza).

2.5.

Le opportunità offerte dalle Ict nel settore pubblico

L'innovazione tecnologica e la *net economy* favoriranno in maniera decisiva nel breve termine dinamiche virtuose in Sardegna. Dal settore Ict dipenderà il notevole sviluppo di nuove professioni, con maggiori opportunità occupazionali per giovani e donne, a tutti i livelli, anche nelle amministrazioni locali.

L'informatica sarà la materia irrinunciabile nella quale si riqualificheranno i dipendenti delle amministrazioni locali, sia attraverso una prima alfabetizzazione, sia con una formazione avanzata e specifica nell'Ict.

Le figure professionali emergenti nella pubblica amministrazione sarda, come nel sistema imprenditoriale isolano, nel prossimo triennio saranno, per la maggior parte, proprio quelle legate alle nuove tecnologie, come ad esempio 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.

3.

IL SISTEMA FORMATIVO SARDO

3.1.

Politiche e finanziamenti per la formazione

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.

Il momento formativo, integrato nel processo lavorativo, si rivelerà nei prossimi tre anni strategicamente importante come fattore di ottimizzazione della produzione e strumento di sostegno della competitività, sia per il sistema pubblico che per le imprese operanti nel territorio e il sistema sociale ed economico nel suo complesso.

Le linee politiche di intervento formativo che prevarranno in Sardegna nel corso dei prossimi tre anni riguarderanno soprattutto la riorganizzazione del Welfare, una maggiore flessibilità del mercato del lavoro, l'utilizzo e la diffusione di nuovi strumenti tecnologici e la contemporanea promozione del concetto di "formazione continua".

La centralità della formazione come strumento di politica attiva del lavoro si consoliderà grazie alle molteplici sollecitazioni europee in questa direzione, ma da qui al 2006 la formazione prevista dal Programma Operativo Regionale sarà "a pioggia", cioè molto centrata sulle esigenze individuali e molto ricca come capienza finanziaria, però generalmente poco rispondente ad esigenze strategiche di processo e di sviluppo organizzativo, quindi, sostanzialmente, poco sistematica.

La disponibilità di risorse per la formazione professionale crescerà fino al 2006, per poi ridursi sensibilmente con l'uscita della Sardegna dalle regioni ad Obiettivo 1. Parte di queste risorse saranno destinate alla creazione di opportunità formative specifiche per i soggetti deboli del mercato del lavoro,

altre verranno utilizzate a favore di misure per l'aggiornamento degli occupati o per attività formative richieste dalle imprese finalizzate alle assunzioni. Si interverrà sulla formazione di specifiche categorie sociali come giovani e componente femminile della forza lavoro, in riferimento a quelle che saranno le indicazioni comunitarie per la tutela delle donne, piuttosto che per una vera e propria presa di coscienza dei *decision makers* isolani su questa problematica.

Nei prossimi tre anni in Sardegna cresceranno le richieste di assistenza formativa per consolidare i nuclei di partenariato promossi dalle politiche di sviluppo (Patti Pit, *Leader*, ecc.). Ciò porterà all'avvio di 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. Parallelamente verrà creato 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.

Alcuni tra i compiti più importanti del sistema formativo sardo 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.

Per le amministrazioni locali diventerà un'esigenza improcrastinabile inserirsi in un circuito che già oggi è ricco di scambi tra aziende ed enti di formazione, per questo nei prossimi anni saranno attivati dei canali istituzionali di confronto e di consultazione:

- 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.

Nell'isola un ruolo strategico nella rilevazione dei bisogni formativi continuerà a ricoprirlo l'ufficio regionale di programmazione, anche se la mancanza di un efficiente raccordo con l'agenzia del lavoro limiterà la capacità di anticipare le esigenze di formazione emergenti. Una migliore capacità di programmazione dei fabbisogni formativi, a parere degli esperti consultati, potrà essere data soltanto dal migliore coordinamento di competenze specifiche a livello locale. Interessanti prospettive nell'analisi

dei fabbisogni formativi potranno aversi con metodologie di rilevamento meno “informali” e più strutturate di quelle tradizionalmente utilizzate.

Nei prossimi tre anni la Regione continuerà a destinare somme rilevanti del bilancio per la formazione professionale finalizzate più a garantire l’occupazione dei formatori professionali esistenti piuttosto che per guardare alle nuove esigenze, in termini di profili e figure professionali, provenienti dal mondo delle aziende private e delle amministrazioni pubbliche. Questa forma di assistenzialismo non faciliterà l’evoluzione del sistema formativo regionale dove anzi, nei prossimi anni, permarranno contenuti di tipo tradizionale e generalisti, con l’introduzione di pochi, parziali e sporadici elementi innovativi. Il sistema dell’offerta formativa continuerà poi a caratterizzarsi ancora per una prevalenza dell’assegnazione di risorse economiche in base a valutazioni politiche più che tecniche. Ciò avrà come conseguenza una grave inefficienza interna e una scarsa efficacia degli interventi e contribuirà a perpetuare, nella maggioranza delle aziende, una sostanziale sfiducia nel sistema e un atteggiamento di sostanziale indifferenza per la formazione, per la quale investiranno una esigua parte delle proprie risorse.

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

3.2.

Formazione e contesto produttivo

Tanto nella pubblica amministrazione quanto nei più significativi settori produttivi 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 Fondo Sociale Europeo (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.

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 curriculum 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”.

Le richieste formative collegate all’inserimento nel mondo del lavoro, nel prossimo triennio, resteranno sostanzialmente inevase perché i programmi di intervento non terranno conto a sufficienza dei bisogni di partenza dei soggetti, benché questi siano realmente rispondenti alle linee di sviluppo economico della regione.

Vi sarà un maggior raccordo con gli enti di formazione, che funzioneranno come centri di orientamento, rappresenteranno un efficace canale tra l’azienda e le amministrazioni pubbliche. Garantiranno maggiori sbocchi occupazionali tutte quelle iniziative realizzate 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.

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.

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; 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.

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.

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.

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.

Nel terreno pubblico vi sarà una maggiore attenzione per la formazione, tuttavia persisterà uno stato di notevole "disordine" e/o "scoordinamento" dei programmi, dal momento che anche qui mancheranno prelievi analisi dei fabbisogni reali e delle priorità. Si tratterà di iniziative relativamente di basso profilo, più spesso tese a catturare finanziamenti piuttosto che a rispondere adeguatamente ai fabbisogni formativi realmente esistenti.

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, specie per le organizzazioni 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 tarderà a realizzarsi nella pratica.

3.3.

Attori della formazione

Nei prossimi anni il sistema formativo sardo riceverà un importante stimolo allo sviluppo dall'attività di accreditamento che verrà realizzata dalla Regione. 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.

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.

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 (per esempio Formez per la pubblica amministrazione) mentre gli enti di formazione professionali "storici" saranno impegnati prevalentemente sull'obbligo formativo e sulla Legge 236 per l'impresa.

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 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, 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 per il contributo integrato, pur essendo lenta in Sardegna la piena espressione delle loro potenzialità: 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 non sardi, senza però registrare i risultati attesi in linea con la "fama" che certi nomi del mercato nazionale fanno prefigurare e dovrebbero garantire. 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.

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.

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

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 enti più idonei e più efficaci sul territorio saranno quelli già abituati a dialogare con le aziende, come le associazioni di categoria (Confartigianato e Confcommercio) e tutte quelle strutture territoriali private in grado di visionare ed offrire proposte formative valide ed efficaci.

4. LA FORMAZIONE PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

4.1. Bisogni formativi di enti locali e pubblica amministrazione

Nei prossimi anni l'attività formativa nelle pubbliche amministrazioni subirà un discreto incremento, anche grazie alla spinta esercitata dall'ultima "direttiva Frattini" in materia di formazione. La crescita della spesa formativa nella pubblica amministrazione sarà lenta, raggiungendo nel 2006 appena l'obiettivo dell'1% del monte retributivo. Essa sarà più elevata per le province piuttosto che per i comuni.

I bisogni formativi degli enti pubblici saranno commisurati agli sviluppi del processo istituzionale, della ristrutturazione e del riammodernamento, a partire dal progetto di informatizzazione della pubblica amministrazione e dall'inserimento di tutti gli attori istituzionali all'interno della Rupa.

Per definire i bisogni formativi delle pubbliche amministrazioni regionali del prossimo triennio, occorrerà tenere in considerazione la riforma dei servizi per l'impiego, che però continuerà ad essere in forte ritardo di attuazione nell'isola. Fra le categorie professionali coinvolte in questa riforma vi sarà certamente quella del personale con capacità di gestione, trattamento statistico, e organizzazione di basi di dati destinati all'impiego pubblico: saranno quindi richiesti non solo informatici in senso stretto, ma anche statistici e "redattori" di testi su supporti mediatici "moderni" (si pensi, ad esempio, al fabbisogno formativo relativo agli archivi informatizzati richiesti nell'ambito della attuazione del "Sistema Informativo Lavoro").

Le professionalità più difficili da reperire nel comparto amministrativo saranno quelle più elevate relative alla capacità gestionale e progettuale in situazioni articolate di pianificazione socio-organizzativa complessa: si tratta cioè di manager per piani d'area, responsabili di progetti di valorizzazione e sviluppo turistico, esperti e coordinatori di progetti formativi di ampio respiro, ecc. Questa cronica 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 più

dinamico e più stimolante, strutture gerarchiche-verticali piuttosto che orizzontali-negoziali.

Le amministrazioni dovranno inoltre necessariamente riqualificare i propri dipendenti soprattutto formandoli sulle conoscenze di informatica, in particolare per la gestione delle nuove procedure legate alla tenuta dei bilanci, dei protocolli con software specifici e per il notevole flusso documentale amministrativo. Se questa riqualificazione sarà per lo più generalizzata nel comparto amministrativo, a livello locale molti interventi formativi verranno divisi tra la dirigenza, che si affermerà come la categoria professionale più bisognosa di formazione, e le qualifiche A, B e C del settore pubblico, che necessiteranno piuttosto di maggiore aggiornamento e qualificazione ex novo.

Da qui al 2006 il fabbisogno formativo negli enti locali e nelle pubbliche amministrazioni sarde interesserà soprattutto:

- 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, con particolare riferimento alla comunicazione pubblica, ai servizi informativi e ai servizi interattivi su Web,

l'area economico finanziaria, soprattutto per piani economici e controllo di gestione.

Altri bisogni formativi in grande espansione riguarderanno il terzo settore come naturale conseguenza dell'aumento di lavori legati al "mercato sociale" (badanti, fisioterapisti, accompagnatori, ecc.), coinvolgendo Regione e comuni attraverso piani socio-assistenziali che costituiranno il raccordo tra bisogni del cittadino e capacità del sistema del Welfare di soddisfarli, riguardando gli anziani, gli emarginati e i disagiati e i nuclei familiari in difficoltà. 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".

4.2. Destinatari della formazione e skills

Gli skills maggiormente richiesti nei prossimi anni nel settore pubblico saranno sostanzialmente simili a quelli relativi al settore privato e faranno riferimento alle seguenti caratteristiche basilari:

- esperienza pregressa;
- preparazione procedurale per i compiti da svolgere;
- predisposizione al contatto interpersonale e al lavoro di gruppo.

Il “saper essere” sarà fondamentale per tutte le attività basate su un rapporto diretto con il pubblico, tipicamente molto diffuse nella pubblica amministrazione. Questa componente relazionale del “saper essere”, indispensabile per il settore pubblico, sarà però poco presente nel mercato del lavoro sardo, perché risentirà della mancanza di una tradizione socio-economica radicata nella popolazione isolana e rimarrà priva di percorsi formativi futuri adeguati.

La formazione nella pubblica amministrazione sarda verrà utilizzata come strumento capace di favorire reali processi d’innovazione e, in questo senso, verrà affiancata ad una politica di assunzioni attenta ad evitare che i nuovi entrati siano troppo simili per cultura e competenze ai collaboratori che escono per pensionamento.

La formazione del personale degli enti locali e delle pubbliche amministrazioni tenderà ad elevare le competenze del personale con un aggiornamento continuo, a livello esecutivo, sulle tecniche di gestione dei dati riferendosi alle nuove tecnologie dell’informazione, ai grandi sistemi di comunicazione, ai collegamenti con banche dati nazionali e/o locali, ai processi di integrazione europea e, a livello teorico, adeguando le competenze alla complessità giuridico-normativa dei propri settori di pertinenza.

Per i livelli dirigenziali gli sforzi formativi verranno concentrati sul piano delle capacità organizzative indispensabili per gestire il personale dipendente e farlo rendere al meglio, favorendo la flessibilità a tutti i livelli di funzionari e impiegati versatili e adattivi, stimolando le capacità decisionali davanti a situazioni impreviste e alle nuove esigenze emergenti dal mutato contesto sociale, e lo spirito di responsabilità rispetto ai risultati della gestione e alla qualità complessiva del servizio. I dirigenti e i funzionari pubblici si aggiorneranno sui temi legati alla applicazione delle

“riforme Bassanini”, come l’integrazione nei processi di informatica e la formazione di processo, ma anche sulle *best practice* per l’organizzazione (progettazione, gestione e informatizzazione dei processi), sulla *leadership* e la gestione delle risorse umane, oltre che sulla corretta conoscenza della lingua inglese.

Tutte le competenze acquisite saranno orientate ad avviare progettazioni di azioni “rete” per singoli comuni, intervento interregionale, partenariato internazionale. I livelli medio-alti necessiteranno di interventi specifici riguardanti l’utilizzo dei programmi e dei finanziamenti europei e il rafforzamento delle competenze trasversali relative alle capacità di coordinamento e di lavoro in rete, rispetto alle quali risulteranno invece molto carenti.

Molti bisogni formativi emergenti all’interno degli enti locali saranno collegati al problema del governo del territorio, mentre nel settore pubblico sarà necessario un radicale adeguamento delle conoscenze e delle abilità del personale alle esigenze legate sia alle finalità proprie dell’ente che al contesto sociale in cui si opera.

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.

4.3. Metodi e strumenti formativi per la pubblica amministrazione

Nei prossimi tre anni si svilupperà anche in Sardegna, sull’onda di modifiche generalizzate che interesseranno tutto il mondo della formazione, la tendenza a sostituire progressivamente parte della formazione realizzata 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.

Le modalità e gli strumenti con cui la formazione verrà erogata in Sardegna saranno in rapida evoluzione da qui al 2006: l'attività di aula, seppur ridotta, continuerà a prevalere, ma la vera novità sarà lo sviluppo dei sistemi di comunicazione e apprendimento a distanza di alta qualità ed efficacia. L'avvento di sistemi di videoconferenze funzionanti, sia da ufficio che palmari (come gli Umts), comporterà significativi sviluppi nel sistema amministrativo regionale come nelle strategie organizzative di molte aziende locali. In generale, 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 l'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* si svilupperà in modo significativo nei prossimi tre anni, crescerà il numero degli utenti sia nelle aziende che nella pubblica amministrazione ma anche nelle scuole e nelle famiglie, nonostante sarà limitato soltanto a chi avrà sufficienti conoscenze informatiche di base. In linea generale, sarà rivolto soprattutto a utenti in possesso del diploma di scuola media superiore o della laurea. Nel 2006 gli esperti prevedono che riuscirà a raggiungere quote vicino al 20% del mercato per la formazione in Sardegna, malgrado continuerà a mancare un'ampia biblioteca di *courseware*. Dal punto di vista formativo, si dimostrerà più efficace quando verrà utilizzato in alternanza con momenti d'aula e se ne farà un uso intensivo in quanto si dimostrerà efficace per l'apprendimento, anche grazie al sistema di verifiche continue sul programma svolto.

La formazione a distanza e la formazione in presenza saranno in realtà complementari piuttosto che alternative, nei 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 sempre più specifici.

Gli enti erogatori di servizi formativi che utilizzano solo metodologie tradizionali nei prossimi tre anni dovranno rinnovarsi profondamente puntando su:

- informazioni derivanti dai media (siti tematici, Web TV, ecc.),
- sviluppo di comunità professionali, che saranno in grado di associare, supportati da un'azione di animazione in rete, operatori appartenenti a diverse realtà organizzative e amministrative,
- 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.

La formazione che verrà erogata nelle pubblica amministrazione per il personale interno verrà poco capitalizzata nell'attività quotidiana; ciò non toglie che si farà un uso molto diffuso di strumentazioni di *e-learning* all'interno e durante le attività lavorative, con brevi moduli condotti in aula e lunghe fasi di attività formative gestite dai formatori con tempi e modalità scelti con discrezionalità.

Per quanto riguarda invece i livelli essenziali e basici dell'istruzione secondaria superiore, effetti positivi si avranno in relazione alla nuova riforma dei percorsi formativi, che diventeranno triennali e che consentiranno a tutti i giovani entro il diciottesimo anno di età di ottenere una conoscenza di base della lingua inglese e dell'informatica, credenziali essenziali per il nuovo settore pubblico sardo. L'attivazione dell'obbligo formativo, che diventerà diritto-dovere all'istruzione e alla formazione per tutti i cittadini europei, non sarà comunque la più importante innovazione nella prospettiva dei tre anni, perché disattenderà l'obiettivo di una scolarizzazione di massa efficace.

5. PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA

5.1. Punti di forza:

- struttura occupazionale regionale fortemente terziarizzata;
- maggiore trasparenza e autonomia amministrativa;
- influenze positive da parte dell'Unione Europea;
- maggiore capacità di programmazione amministrativa;
- positivo incontro tra pubblico e privato con le iniziative dell'Unione Europea per la valorizzazione delle risorse locali;
- trend occupazionali migliori rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno;
- ristrutturazione decentrata del sistema amministrativo;
- crescente valorizzazione dei servizi sociali;
- cultura di maggiore partecipazione e responsabilità rispetto alle funzioni amministrative ricoperte;
- diffusione di professioni ad elevata qualificazione formale (con scolarità medio-alta);
- maggiori opportunità occupazionali per le donne nella P.A. locale;
- influenze positive dell'Ict nel settore pubblico;
- consolidamento della centralità del momento formativo;
- crescente promozione del concetto di “formazione continua”;
- definitivo abbandono della mentalità legata al "posto fisso";
- valorizzazione del "saper essere" dei funzionari pubblici;
- informatica e lingue straniere come credenziali formative irrinunciabili;
- ruolo del formatore-tutor sempre più importante;
- crescente ricorso all'*e-learning* e a interventi formativi misti;
- affermazione degli interventi formativi che coniugano apprendimento e lavoro;
- effetti positivi derivanti dall'innalzamento dell'obbligo scolastico;

- applicazione delle riforme Bassanini con la costituzione di un aggiornato pacchetto di *best practice*.

5.2. Punti di debolezza:

- problemi per il trasferimento delle competenze dallo Stato alla Regione;
- sistema burocratico pesante e troppo complesso;
- vincoli culturali alla applicazione delle riforme amministrative;
- ritardo della riforma del collocamento regionale e difficile incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- competenze generiche obsolete per il nuovo settore pubblico;
- limitata capacità nella rilevazione dei fabbisogni formativi e nella valutazione dei risultati,
- difficoltà economiche e crisi dello Stato Sociale;
- tempi decisionali ancora troppo lunghi;
- esistenza di un “mercato di tipo politico” per l’assegnazione delle risorse formative;
- finanziamento "a pioggia" e poco sistematico per gli interventi formativi;
- problemi finanziari dopo l’uscita della Sardegna dalle Regioni ad Obiettivo 1 per il Fse;
- settore pubblico troppo legato alla “procedura”, abituato ad un ambiente stabile per nulla dinamico e stimolante, irrigidito su strutture gerarchico-verticali;
- contenuti della formazione troppo teorici e non rispondenti alle reali necessità delle amministrazioni;

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.

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 dello 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*

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

**Questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi
degli enti locali e delle pubbliche amministrazioni**

□□□□ (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

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

Roma, maggio 2003

**RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI EMERGENTI
DEGLI ENTI LOCALI E DELLA P.A. 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 degli enti locali e delle amministrazioni pubbliche 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:		

<ul style="list-style-type: none"> • il 6% di queste posizioni riguardanti qualifiche superiori; 		
<ul style="list-style-type: none"> • il 23% qualifiche riferibili a livelli di istruzione secondaria superiore; 		
<ul style="list-style-type: none"> • il 43,9 % riguardanti “figure professionali specializzate”; 		
<ul style="list-style-type: none"> - 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:		
<ul style="list-style-type: none"> • tra le ultime del Centro Nord; 		
<ul style="list-style-type: none"> • tra le prime del Mezzogiorno, dal momento che avrà una dinamica dell’occupazione molto più positiva delle restanti regioni meridionali; 		
<ul style="list-style-type: none"> - grazie al buon andamento delle attività che ruotano attorno al turismo e caratterizzate da forte stagionalità; 		
<ul style="list-style-type: none"> * 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:		
<ul style="list-style-type: none"> • perché gli elementi di freno continueranno ad essere forti: 		
<ul style="list-style-type: none"> - sia sul versante della domanda, che dell’offerta; 		
<ul style="list-style-type: none"> • anche se rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno la situazione sarà senza particolari differenze in quanto Sardegna e resto del Mezzogiorno saranno accumulati da: 		
<ul style="list-style-type: none"> - resistenze di tipo culturale; 		
<ul style="list-style-type: none"> - carenze strutturali; 		
<ul style="list-style-type: none"> - inadeguatezza della pubblica amministrazione rispetto ai processi in atto; 		
<ul style="list-style-type: none"> - 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;		
<ul style="list-style-type: none"> • il mercato del lavoro sardo sarà dunque efficace e flessibile nel ridistribuire lavoratori fra comparti diversi; 		
<ul style="list-style-type: none"> - 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:		
<ul style="list-style-type: none"> • sia maschile che, soprattutto, femminile; 		
<ul style="list-style-type: none"> - malgrado i tassi di disoccupazione restino abbastanza elevati (verosimilmente al di sopra del 15 %); 		
<ul style="list-style-type: none"> * anche se in tendenziale diminuzione; 		
<ul style="list-style-type: none"> • 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 selezionarle 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, perchè;		
<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; consulenza e supporto alla definizione di un proprio progetto professionale; 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; 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; 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>; 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; 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:		
• 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;		
• di scarsi investimenti nella formazione;		
• della mancanza di possibilità reali per l’utilizzazione del capitale di conoscenze acquisito;		
• 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:		
• 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.		
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:		
• mancheranno rilevazioni specifiche per fornire indicazioni ai soggetti attuatori;		
• le linee di fondo nel preparare interventi saranno improntate per lo più al “fai da te”, persino quando la formazione sarà promossa da enti;		
• 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:		
• 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:		
- 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;		
* 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 "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;		
-	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>PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</u>	SI	NO
Nel settore pubblico la distinzione tra i vari soggetti sarà più netta e gli enti saranno dotati di una più autonoma capacità decisionale:		
• i Comuni, le Province, le Comunità montane e i vari enti dipendenti dalla regione:		
- subiranno una stagione di riforma burocratica piuttosto consistente;		
- mentre a livello regionale ci sarà una situazione sempre più confusa, ricca di conflittualità sia al proprio interno sia rispetto alla fruizione dei servizi da parte dei cittadini.		
Gli enti locali sardi nei prossimi cinque anni affronteranno gravi problemi derivanti:		
• dal trasferimento delle competenze dallo Stato alle Regioni;		
• dalla riconfigurazione del quadro istituzionale delle nuove otto province che nasceranno con competenze differenti:		
- perché le nuove quattro (Olbia, Tempio-Campidano Centrale, Ogliastra e Carbonia-Iglesias) faranno riferimento esclusivamente a una norma regionale e non nazionale;		
* conseguentemente si verificherà un appesantimento per l'eccessivo numero di occupati che renderanno problematica l'efficienza e l'efficacia della pubblica amministrazione locale.		
Nel periodo considerato i mutamenti della Pubblica Amministrazione serviranno a prevedere alcune tendenze del mercato del lavoro privato, in particolare:		
• le strategie di comunicazione;		
• il ruolo del management;		
• i processi di riforma (maggiore trasparenza – maggiore autonomia);		
• gli effetti della crescente importanza dell'UE (necessità di maggiore trasparenza, maggiore capacità di programmazione ed efficienza di gestione nella spesa).		
Sarà molto complesso il processo di riforma della Pubblica Amministrazione:		
• nel quale peseranno forti vincoli di tipo culturale e strutturale;		
• e gli effetti benefici di questo processo appena avviato si manifesteranno difficilmente nel prossimo triennio.		
Il trasferimento a livello regionale delle competenze, ad esempio a livello di servizi dell'impiego, e le note carenze quantitative e qualitative della loro organizzazione attuale a livello regionale, renderanno necessarie:		
• sostituzioni di personale in uscita;		
• e riqualificazione del personale in servizio (si pensi, ad esempio, al fabbisogno formativo relativo agli archivi informatizzati richiesti nell'ambito della attuazione del "Sistema Informativo Lavoro").		
A livello di personale dipendente dell'Amministrazione centrale si assisterà al proseguimento di una situazione di sostanziale blocco:		
• come causa di difficoltà di bilancio che si estenderanno ancora almeno sull'anno 2004;		

<ul style="list-style-type: none"> quindi in prospettiva di medio-lungo periodo la situazione rimarrà tendenzialmente negativa a meno di forti riprese economiche. 		
Tra gli occupati nel settore pubblico ci sarà minore scollamento per il posto di lavoro;		
<ul style="list-style-type: none"> dal momento che: <ul style="list-style-type: none"> permarrà il tradizionale insieme di garanzie associate; sarà meno pressante la richiesta di motivazione e di adesione al ruolo lavorativo. 		
<ul style="list-style-type: none"> anche se si farà uso crescente di contratti di lavoro “flessibile” (a tempo determinato soprattutto) che: <ul style="list-style-type: none"> introdurranno nella pubblica amministrazione una cultura di maggiore partecipazione e responsabilità rispetto alla mansione ricoperta (nell’ovvia speranza di una riconferma); rappresenteranno un importante ingresso nel pubblico di competenze e di atteggiamenti altrimenti poco presenti o poco valorizzati. 		
Il posto pubblico rimarrà un posto di lavoro sicuramente ambito in Sardegna:		
<ul style="list-style-type: none"> ma verrà raggiunto da una quantità di lavoratori in proporzione minima, perché: <ul style="list-style-type: none"> il bilancio fra l’inaugurazione di nuove istituzioni con l’abbattimento delle obsolete sarà, al più, pari; scarseggeranno fondi e strutture. 		
Il pubblico impiego sardo continuerà ad avere problemi strutturali e organizzativi in quanto:		
<ul style="list-style-type: none"> soffrirà l’eccessivo sovradimensionato; erogherà pochi servizi e in maniera inefficiente; manterrà ancora tempi di assunzione e decisionali lunghissimi. 		
Vi saranno ridotte possibilità di assorbimento, almeno per il prossimo biennio, da parte del settore pubblico:		
<ul style="list-style-type: none"> a causa delle restrizioni di bilancio; nonostante resteranno invariati o cresceranno i fabbisogni di servizi collettivi; come esempio emblematico, vi saranno ridotte possibilità di ingresso delle nuove leve giovanili nell’area dell’insegnamento. 		
La certificazione di qualità stimolerà sempre più le amministrazioni pubbliche sarde soprattutto:		
<ul style="list-style-type: none"> nei piccoli comuni; per arrivare ad uno standard di comportamento per: <ul style="list-style-type: none"> la stesura di documenti pubblici e riservati; la gestione dei protocolli. 		
Le modalità e gli strumenti con cui la formazione viene erogata in Sardegna saranno in rapida evoluzione:		
<ul style="list-style-type: none"> da una parte l’attività di aula, seppur ridotta, continuerà a prevalere; ma dall’altra verrà garantita la qualità dello sviluppo dei sistemi di comunicazione e apprendimento a distanza: <ul style="list-style-type: none"> l’avvento di sistemi di videoconferenze funzionanti, sia da ufficio che palmari (UMTS), comporterà significativi sviluppi nella regione; * sia in azienda; 		

* che nella Pubblica Amministrazione;		
- l'e-learning raggiungerà quote vicino al 20% del mercato per la formazione;		
* con tensione al rialzo di questa percentuale soprattutto nei prossimi tre anni fino al 30/40%;		
^ malgrado continuerà a mancare un'ampia biblioteca di <i>courseware</i> .		
La formazione che verrà erogata nelle P.A. per il personale interno mancherà di essere capitalizzata nella quotidiana attività.		
La gran parte della formazione rivolta alla pubblica amministrazione prevedrà un uso molto diffuso di strumentazioni di <i>e-learning</i> ;		
• poiché si svolgerà all'interno e durante le attività lavorative;		
- con brevi moduli condotti in aula e lunghe fasi di attività formative gestite dai formandi con tempi e modalità scelti con discrezionalità, appunto in e-learning.		
La crescita della spesa formativa nella P.A. sarà lenta;		
• ma raggiungerà l'obiettivo dell'1% del monte retribuzioni;		
- rimanendo più elevata per le Province rispetto ai Comuni;		
- godendo di un incremento ulteriore dell'azione formativa grazie alla Direttiva Frattini;		
- realizzando importanti Piani formativi di carattere pluriennale.		
La P.A. sarda da qui al 2006 prenderà consapevolezza della rilevanza strategica della leva formativa;		
• nel tentativo di mettere in pratica la "Direttiva Frattini";		
- creando un servizio interno dedicato:		
* alla intercettazione ed alla programmazione degli interventi formativi;		
* alla selezione delle strutture di offerta sul mercato;		
* al collegamento della rilevazione dei fabbisogni ex ante con la valutazione dei risultati ex post.		
I bisogni formativi degli enti pubblici saranno commisurati agli sviluppi del processo istituzionale, della ristrutturazione e del riammodernamento, a partire:		
• dal progetto di informatizzazione della pubblica amministrazione;		
• dall'inserimento di tutti gli attori istituzionali all'interno della RUPA.		
La riforma dei servizi per l'impiego continuerà a essere in forte ritardo di attuazione nell'Isola;		
• fra le categorie professionali coinvolte nella riforma per l'impiego vi sarà certamente quella del personale con capacità di gestione, trattamento statistico, e organizzazione di basi di dati:		
- saranno richiesti non solo quindi informatici in senso stretto, ma anche statistici e "redattori" di testi su supporti mediatici "moderni".		
Carente sarà certamente il personale nel campo dell'assistenza sanitaria:		
• sia per quanto attiene il personale specializzato;		
• che quello generico;		

<ul style="list-style-type: none"> • saranno i vincoli di bilancio, e non i limiti di fabbisogno della collettività, che limiteranno nel breve periodo la domanda in tale area di servizi. 		
Le P.A. sarde nel periodo considerato dovranno riqualificare i propri dipendenti;		
<ul style="list-style-type: none"> • soprattutto formandoli sulle conoscenze di informatica; 		
<ul style="list-style-type: none"> - in particolare per la gestione delle nuove procedure: 		
<ul style="list-style-type: none"> * legate alla tenuta dei bilanci; 		
<ul style="list-style-type: none"> * dei protocolli con software specifici; 		
<ul style="list-style-type: none"> * per il flusso documentale amministrativo. 		
Nella P.A. regionale gli interventi formativi verranno divisi tra:		
<ul style="list-style-type: none"> • la Dirigenza, che sarà la categoria professionale più bisognosa di formazione; 		
<ul style="list-style-type: none"> • le qualifiche A, B e C del settore pubblico, che necessiteranno piuttosto di maggiore aggiornamento e qualificazione. 		
I livelli medio-alti necessiteranno di interventi di aggiornamento riguardanti:		
<ul style="list-style-type: none"> • l'utilizzo dei programmi e dei finanziamenti europei; 		
<ul style="list-style-type: none"> • il rafforzamento delle competenze trasversali relative alle capacità di coordinamento e di lavoro in rete; 		
<ul style="list-style-type: none"> - rispetto alle quali i livelli dirigenziali della P.A. risulteranno molto carenti. 		
Nei prossimi anni i bisogni formativi emergenti negli enti locali e nella P.A. in Sardegna saranno soprattutto di aggiornamento dei quadri medio-alti.		

<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.		

