

Anticipazione dei fabbisogni professionali con metodologie di scenario

Se l'analisi dei fabbisogni contingenti espressi dal sistema produttivo riveste un ruolo fondamentale ai fini dell'adattabilità delle risorse umane, l'anticipazione dei fabbisogni riveste un ruolo strategico per lo sviluppo delle politiche di formazione del paese. Prefigurare la direzione del mutamento, e ciò che ne deriva in termini di necessità future, significa avere la possibilità di prevenire con adeguate politiche l'impatto che determinati eventi possono avere sui sistemi economici, produttivi, organizzativi e professionali.

Per anticipare i fabbisogni, l'Isfol utilizza una delle tecniche di foresight¹ più diffuse: le metodologie di scenario. L'utilizzo di tali metodologie è stato sviluppato in campo militare, negli anni immediatamente successivi alla fine della seconda guerra mondiale, per poi estendersi nella società civile negli anni settanta con la prima crisi petrolifera. Da allora, sull'esperienza pionieristica della Shell, che, attraverso la prefigurazione degli scenari riuscì a limitare i disagi provocati dallo shock petrolifero, molte multinazionali hanno adottato questa metodologia per definire le strategie aziendali di medio-lungo periodo. Dal campo aziendale l'utilizzo delle tecniche di *foresight* si è esteso ai contesti di ricerca strategica a supporto della decisione politica.

Gli scenari sono descrizioni narrative di futuri probabili che focalizzano l'attenzione sulle relazioni tra eventi e momenti decisionali. Di regola la costruzione di uno scenario risulta utile in situazioni in cui i problemi da affrontare sono complessi, esiste una alta probabilità di cambiamenti significativi, i *trend* dominanti possono non essere favorevoli e devono quindi essere analizzati, l'orizzonte temporale è relativamente lungo. Questa tecnica consente di concentrare l'attenzione direttamente sulle forze che guidano il cambiamento, di immaginare i possibili percorsi di evoluzione e di tracciare la sequenza di eventi e cambiamenti critici.

Lo scenario si configura come uno strumento pratico in grado di supportare il *decision making* in contesti complessi, quando gli accadimenti futuri sono incerti, la società si sviluppa in modo eterogeneo, i cambiamenti socio-culturali, tecnologici e organizzativi sono rapidi e l'impatto della globalizzazione e la crescita della conoscenza e dell'informazione sono complessi e contraddittori. Le tecniche di scenario² possono in questi casi essere utili in quanto contribuiscono allo sviluppo di strategie alternative che consentono di esplorare sistematicamente storie coerentemente costruite che contengono le tendenze più importanti e le principali aree di incertezza, riducendo la complessità di un futuro sfaccettato che appare contraddittorio, incerto e imprevedibile.

La rappresentazione delle opportunità e dei rischi dei processi di cambiamento, propri delle tecniche di *foresight*, consente di effettuare le scelte più adeguate e predisporre azioni e strategie rispondenti ai bisogni espressi dal sistema delle professioni.

¹ Le attività di foresight si basano sulla "prefigurazione" degli eventi che potranno verificarsi nel futuro e degli effetti che tali eventi potranno determinare. Vengono realizzate attraverso l'uso di tecniche e strumenti empirici e scientifici. Si tratta di anticipazioni utilizzate per la pianificazione di politiche e strategie di medio e lungo termine.

² Cfr Cedefop, Scenarios and strategies for vocational education and lifelong learning in Europe, Salonicco 2002

L'analisi di scenario impegna un gruppo di esperti in un processo di identificazione di *trends* e *drivers*³ che vengono poi utilizzati nell'esplorazione e prefigurazione degli scenari più probabili tra quelli possibili, attraverso un percorso di lavoro che utilizza informazioni, fatti, deduzioni e intuizioni. L'organizzazione di una analisi di scenario può variare in ragione degli argomenti trattati che possono richiedere informazioni di base più o meno estese e/o approfondite per prefigurare scenari plausibili e significativi. Le tecniche di scenario vengono calibrate di volta in volta in funzione dell'utilizzo delle indicazioni che scaturiscono dall'esercizio previsivo.

In generale negli esercizi di *foresight* vengono individuati più scenari alternativi da sottoporre all'attenzione del decisore politico, nel caso Isfol, poiché l'utilizzo della metodologia di scenario è finalizzato all'anticipazione dei fabbisogni professionali e a fornire conseguenti indicazioni al sistema dell'*education*, viene compiuto lo sforzo di individuare quello più probabile tra quelli possibili.

Il gruppo di lavoro, costituito da esperti di settore e delle parti sociali e organizzato in sessioni di lavoro in plenaria e per sottogruppi, anticipa i mutamenti di ruolo e di contenuto professionale attraverso:

- la definizione statistica del settore, mappatura di prodotti/servizi e processi di produzione che caratterizzano l'attuale scenario;
- la rassegna della letteratura e dei dati più recenti sui fenomeni in atto;
- l'identificazione dei *trends* economici e degli andamenti dell'occupazione in atto nel settore;
- l'identificazione dei *trends* e *drivers* che segneranno il prossimo futuro;
- la combinazione dei *trends* e dei *drivers* nei fattori chiave del cambiamento;
- l'individuazione dei nodi di stress rispetto all'attuale scenario e la prefigurazione dei cambiamenti della mission, dell'organizzazione e dei prodotti/servizi;
- l'individuazione, in rapporto a tali cambiamenti, delle trasformazioni dei ruoli e dei compiti professionali;
- l'individuazione, in rapporto ai cambiamenti di ruolo e compiti, delle nuove competenze emergenti;
- l'incidenza e le implicazioni di tali cambiamenti per le figure professionali impegnate nel settore;
- il disegno del mutamento delle caratteristiche professionali e la sua rappresentazione.

³ Fattori esogeni e non governabili i primi, pilotabili i secondi