



Fondazione Venezia 2000 cultura e impresa

Consiglio Direttivo

Aldo Bonomi, presidente

Cesare Annibaldi

Lucia Bartoli Valeri

Donatella Calabi

Giuliano Da Empoli

Giuseppe De Rita

Maria Luisa Semi

La mappa delle nuove professioni

un repertorio in progress

Fondazione Venezia 2000

Fondazione di Venezia
Dorsoduro 3488/u, 30123 Venezia

[www.fondazione

div

venezia.org](http://www.fondazionedivenezia.org)

Quaderni
n. 39/dicembre 2007

Redazione dei Quaderni della Fondazione Venezia 2000:
Francesco Sbeti, Manuela Bertoldo, Francesco Palazzo, Sara Russo

Indice

- 9 Introduzione
- 13 Relazionalità, saperi digitali e capacità di comunicazione:
i nuovi spazi professionali
- 17 I fenomeni di condensazione dall'economia al vivere sociale
- 21 Il lavoro che cambia, un modello descrittivo
- 27 Le strategie di ricerca del lavoro: dalle conoscenze personali
al social networking

- 37 La condivisione degli spazi di lavoro: il co-working
di Elvira Zollerano

- 41 L'identità professionale senza appartenenza
di Federico Bozzanca - Nidil CGIL

- 49 Rappresentare le nuove identità professionali
di Federico Bozzanca - Nidil CGIL

- 53 Standard o flessibile: praticamente rigido
di Maria Pia Camusi - Fondazione Censis

- 59 La mappa delle nuove professioni: un repertorio in progress

- 61 Lavorare con gli eventi
di Giusi Miccoli - S3 Studium

- 71 Cool hunter
- 75 Media educator
- 79 Net clipper
- 83 Location manager
- 85 Mediatore culturale
- 91 Call center operator
- 93 Tutor FAD
- 97 Brand manager
- 101 Hacker
- 105 Infobroker
- 109 Community manager

LA MAPPA DELLE NUOVE PROFESSIONI.
UN REPERTORIO IN PROGRESS

Il testo, curato da Valentina Piersanti, raccoglie articoli e approfondimenti pubblicati nel 2007 sul Blog www.circoloinnovazione.it, promosso da Fondazione Venezia 2000. Tra gli autori, oltre alla curatrice: Federico Buzzanca, Maria Pia Camusi, Gianni Dominici, Giusi Zollerano, Giusi Miccoli, Elvira Zollerano.

Introduzione

www.circolinnovazione.it è l'iniziativa di Fondazione Venezia 2000 nata nel 2004 come newsletter periodica di approfondimenti e commenti sui temi dell'innovazione e rivolta alle imprese. Nel 2007 circolinnovazione si trasforma, diventa un blog "always on" e aggiunge all'interesse per l'innovazione una nuova prospettiva: quella rivolta al mercato del lavoro, alle nuove professioni emergenti nei campi dell'innovazione e della comunicazione, delle tecnologie, della creatività e della cultura.

Perché un Blog? Per sperimentare le tecnologie, le soluzioni tipiche di questa fase matura di Internet. Il *Time* ha dedicato la classica copertina di fine anno 2006 a tutti coloro che su Internet pubblicano informazioni e contenuti tramite le nuove tecnologie di gestione diretta dei contenuti. È quello che gli addetti ai lavori chiamano la Internet 2.0. Il Circolo dell'Innovazione volendo essere un progetto all'avanguardia non poteva quindi che seguire questa strada. Ma il cambiamento di piattaforma discende anche dall'esigenza di cambiare la struttura e il progetto di base di questa iniziativa. Si passa dalla logica della newsletter a cadenza trimestrale a una logica "sempre on line" con pubblicazioni molto più frequenti nelle diverse rubriche presenti. Alla necessità di approfondimenti si associa quella di riportare informazioni pratiche, aggiornate e recenti e di incrementare l'interattività.

Perché sulle nuove professioni? Una delle novità del piano editoriale 2007 è l'introduzione, tra gli argomenti trattati, del tema delle nuove professioni. Il Circolo dell'innovazione del nord-est vuole infatti essere una finestra aperta sulle trasformazioni che stanno avvenendo all'interno del mercato del lavoro e dei settori economici. Per questa stessa ragione Fondazione Venezia 2000, partendo dal lavoro di ricerca e redazione del blog, ha scelto di dedicare questo Quaderno a una riflessione più ampia sui temi del lavoro e sulle spinte che nella società della conoscenza stanno creando una vera e propria morfogenesi dell'occupazione.

Il testo propone un percorso attraverso i cambiamenti in corso. L'obiettivo, a cui si arriva però solo nelle ultime pagine del Quaderno, è presentare un repertorio dei nuovi profili professionali emergenti. L'analisi parte dalle dinamiche di adattamento dei nuovi professionisti alle richieste del mercato del lavoro, che non possono essere lette se non inserite nella trasformazione del quadro delle regole e osservate attraverso le tendenze macro del paradigma economico e dello scenario tecnologico.

Quello che emerge nelle pagine del testo è che sta crescendo in Italia una nuova compagine sociale fatta principalmente di giovani lavoratori atipici e di nuove professionalità; due realtà sociali che spesso coincidono e che condividono la ricerca di nuove dinamiche di aggregazione che partono dalla rete, ma che non si esauriscono in questa.

Ci si aggrega nella ricerca del lavoro attraverso i social network professionali, iscriversi a *Linked in* o a *Neurona* vuol dire rendere visibile ad altri la propria rete di contatti professionali e il proprio profilo per allungare le proprie reti e aumentare il numero dei legami deboli, quelli cioè che risultano più efficaci nelle strategie di ricerca di un lavoro: più grande è il proprio network, più alta è la propria reputazione, più velocemente si trovano nuovi collaboratori o committenti.

Poi ci sono i *Co-work*, gli spazi di lavoro che vengono condivisi con l'obiettivo di alimentare le proprie risorse creative o ideative, di abbassare i costi, di ampliare i propri network, di scongiurare l'isolamento lavorativo.

Anche l'acquisizione di competenze cambia strada, alle aziende è sempre più necessario acquisire risorse che abbiano competenze tacite e non solo "formalizzate" rispetto ai saperi acquisiti durante l'iter scolastico o universitario. E per le aziende che cercano profili nuovi, per cui non esiste un percorso di studi codificato, questo è ancora più vero. Ed è così che molte delle nuove professioni derivano da quello che Alvin Toffler ha chiamato il terzo lavoro, intendendo sottolineare il valore per l'economia delle attività di *prosumo*, quelle per cui si è al tempo stesso produttori e consumatori, da cui derivano competenze acquisite per hobby e non per profitto.

Si fa manutenzione, si rafforzano e si arricchiscono le proprie conoscenze e abilità all'interno delle comunità di pratica. *Apprendimento colla-*

borativo si dice in gergo quello che avviene all'interno delle comunità web. Ma dietro c'è anche un forte bisogno di riconoscimento sociale che la partecipazione a aggregazioni che nascono dal basso, intorno a un tema specifico, a una competenza, facilitano i processi autodiretti di costruzione e rafforzamento della propria identità sociale e di manutenzione/miglioramento delle proprie competenze in contesti che, come quello attuale, sono caratterizzati da una profonda discontinuità professionale.

Nel momento in cui il percorso di costruzione dell'identità professionale smette di avvenire entro i limiti certi e rigidi del "posto a vita", forgiata dall'organizzazione in cui si svolge, torna a essere riacquisita dall'individuo. Vale a dire che nel momento in cui la fissità del ruolo sociale che il lavoro a vita si portava dietro viene sostituita da una pluralità di esperienze, l'identità professionale diventa il risultato di un *puzzle esperienziale* in cui la combinazione dei diversi pezzi è, certamente più che nel passato, una responsabilità del singolo.

Identità difficili da rappresentare, probabilmente perché ancora troppo acerbi sono gli strumenti per l'auto-rappresentazione di professionalità nuove e spesso frammentate. L'essere nomadi tra diverse e eterogenee esperienze professionali allenta il senso di appartenenza e ne allontana il bisogno.

Il testo si chiude, infine, con la mappatura delle nuove professioni. Un repertorio *in progress* che partendo da una categorizzazione ampia dei nuovi profili professionali ha raccolto i primi approfondimenti sulle professioni emergenti indicando per ciascuno le caratteristiche chiave, gli sbocchi professionali i percorsi formativi e le competenze richieste.

1. Relazionalità, saperi digitali e capacità di comunicazione: i nuovi spazi professionali

A cambiare non sono solo le regole e le modalità di entrata, permanenza e uscita dal mercato del lavoro: si trasformano radicalmente gli spazi di costruzione delle identità professionali, si modificano le competenze richieste, la mobilità, le forme di apprendimento e l'atteggiamento mentale e emotivo verso il lavoro.

Tra i principali propulsori di tale trasformazione: l'high tech e l'high tach. Tecnologie dell'informazione e della comunicazione, da un lato, e nuove modalità di relazione dall'altro. Due fattori dal cui intreccio si generano nuovi spazi professionali e si modificano i contenuti stessi di molti lavori della *old* e della *new economy*.

Un primo importante segnale di cambiamento ci viene dalla **modalità di ricerca del lavoro** che da sempre, perlomeno in Italia, ha visto il prevalere di mezzi informali, quali il passaparola e l'intermediazione di parenti e amici, piuttosto che gli strumenti di intermediazione istituzionale o privata. Ora i canali informali trovano in Rete un nuovo spazio che digitalizza l'importanza delle reti di conoscenza nell'efficacia della ricerca del lavoro.

La prima e più importante esperienza mondiale che è andata in questa direzione si chiama *Linkedin*, una community di professionisti che conta circa 570.000 iscritti nei 5 continenti, tra cui ben 13mila italiani. Un esperimento di social network per ricerche di personale, proposte di lavoro e progetti senz'altro ben riuscito; nato dalla teoria dei "six deegres" secondo cui qualunque persona può essere collegata a qualunque altra attraverso una catena di conoscenze che non necessita di più di 5 intermediari. Da ciò l'idea di creare una comunità in cui ciascun membro può inserire il proprio profilo personale e esercitare la propria "relazionalità professionale".

Vale a dire che chi entra a far parte di *Linkedin*, o di comunità simili, iscrivendosi gratuitamente o rispondendo all'invito di qualcuno può, in primo luogo, creare e rendere visibile il proprio profilo professionale. Una

volta fatto questo è necessario costruire la propria rete di contatti scegliendo di invitare propri clienti, fornitori e amici o contattando all'interno della comunità possibili collaboratori e committenti o persone con interessi, competenze e esperienze di lavoro similari.

Oltre a creare la propria rete personale è anche possibile ricercare all'interno del data base persone, società o servizi, ma soprattutto lavoro, specificando ambiti d'interesse, zona, competenze o facendo una ricerca puntuale sul nome della persona o dell'organizzazione da contattare. A ciò si aggiunge l'aspetto forse più innovativo e determinante delle comunità di questo tipo, ossia la possibilità di valutare i risultati ottenuti dalla consultazione del motore di ricerca in base alla **relazione**, alle **referenze** e alla **reputazione**.

Il meccanismo è piuttosto semplice e consiste nella possibilità del sistema di tracciare e visualizzare fino a tre livelli di relazione: il primo livello sono i contatti diretti, il secondo i contatti dei propri contatti e così via. Questo rende possibile scoprire relazioni che prima non si conoscevano e, se necessario, raggiungerle usando come intermediarie le proprie conoscenze dirette. I contatti di secondo e terzo livello, infatti, attivano relazioni basate su reputazione e fiducia, perché per contattarne uno si ha bisogno di un sostegno da parte del contatto di primo livello che fa da legame tra se e il proprio obiettivo.

Tutto sommato nulla di molto diverso da quanto succede nelle reti reali, tranne il fatto - non certo da poco - che non ci sono confini geografici alla rete di conoscenze, che l'informazione è più facilmente raggiungibile e chiaramente codificata e che i nodi raggiungibili sono potenzialmente illimitati.

Allo stesso tempo, relazionalità e nuove tecnologie vanno via via modificando l'**organizzazione** stessa **del lavoro**, seguendo un percorso che è partito dal mondo Ict per contaminare pian piano il mondo della produzione culturale e intangibile e passare, infine, ai settori tradizionali.

Un sempre crescente numero di aziende e organizzazioni sta infatti vivendo in questi anni il passaggio dal modello organizzativo chiuso e gerarchico a un modello modello bottom-up ampiamente decentralizzato in cui l'ideazione è aperta a tutti, le idee sono messe in comune per essere testate, modificate e perfezionate dagli altri. Questo passaggio va ad impattare tanto sul

modo di apprendere le competenze, quanto sulla produzione stessa di beni e servizi sovvertendo, in molti casi, le modalità di interazione tra produttori e fruitori. L'utente/consumatore diviene parte attiva e co-sviluppatore delle soluzioni di cui deve usufruire e il lavoratore/produttore costruisce la propria professionalità attraverso le relazioni e trasforma la propria capacità relazionale in valore economico.

Un terzo importante cambiamento del mercato del lavoro si evince poi dall'osservazione delle **professioni emergenti** che ruotano intorno ai settori della cultura, del tempo libero, dell'ambiente, dell'educazione e dell'information and communication technology. Quei settori cioè che, oltre ad essere terreno fertile per la nascita di nuove professionalità, mostrano buoni incrementi in termini di occupazione e che, secondo le principali indagini di previsione sul tema, sono destinati a crescere nel prossimo futuro.

C'è il **media educator**, figura esperta nei mass media che si occupa di orientare ed educare ad un uso corretto e critico dei media in ambito scolastico, extrascolastico o aziendale; il **mediatore culturale** che interviene nei conflitti, simbolici o concreti, che si verificano nell'impatto fra soggetti migranti e strutture organizzative dei paesi di accoglienza; l'**arteterapeuta** che lavora individualmente e con gruppi attraverso diverse discipline artistiche: teatro, danza, musica, arti plastiche e pittoriche; il **net clipper** che naviga alla ricerca del "che cosa si dice" di un'azienda o di un marchio al fine di ottenere una mappa di come e dove appaiono in Rete i riferimenti delle aziende che hanno richiesto il servizio; il **cool hunter**, cacciatore di tendenze, di tutto ciò che è cool, dal look di tendenza, al trend notturno, agli spettacoli più in voga, il cool hunter deve essere in grado di captare tutto quello che di nuovo e spontaneo emerge dalla quotidianità fiutando i cambiamenti di stile e dei consumi; il **brand manager** che imposta politiche di marketing in grado di trasformare un marchio da prodotto a sistema di valori, visione, stile di vita, look o tendenza; il **mobility manager**, un professionista che studia gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, mettendo a punto strategie utili per ridurre l'uso dell'auto privata a favore di mezzi pubblici, navette aziendali, scooter elettrici e biciclette; il **concept designer**, colui che definisce, insieme al cliente, gli obiettivi e le strategie di comunicazione e di marketing occupandosi di garantire la coerenza rispetto alle

strategie fissate; e ancora: **l'exhibition director**, il **location manager**, il **manager del turismo e dello spettacolo** e molte altre figure.

Professioni e professionalità estremamente differenti tra loro ma che condividono la necessità di porsi costantemente in relazione con gli altri e di farlo attraverso l'uso di nuove tecnologie di rete e dei nuovi media. Tutti i lavori sopraelencati riguardano infatti, sempre e comunque, occupazioni rivolte a territori e comunità di individui che cercano risposte ai loro bisogni e ai loro desideri.

Molte similitudini si trovano anche nelle **competenze** che vengono richieste a tutti i nuovi professionisti. In primo luogo una conoscenza generale dei processi culturali caratteristici della società dell'informazione unitamente ai quadri interpretativi che consentono di leggerne lo sviluppo e le relazioni interne. Allo stesso tempo, nella formazione dei nuovi lavoratori relazionali uno spazio centrale è riservato alla comunicazione nelle sue diverse forme: ai linguaggi dei media e alle loro applicazioni, alla gestione dell'informazione, all'uso consapevole delle nuove tecnologie. Ed infine gli viene chiesto di acquisire profonde capacità relazionali, di facilitazione, di gestione del conflitto, del proprio lavoro, del proprio continuo apprendimento.

Essere lavoratori relazionali e ad alta tecnologia sembrerebbe voler dire essere capaci di trovare lavoro usando la propria rete di contatti, di attivare strategie di crescita professionale orizzontale, ma soprattutto di fare propria l'attitudine al cambiamento: cambiamento di committenti, di competenze specifiche, di luogo di lavoro, di tempi di lavoro e, certamente, anche di contratto. Senza dubbio qualcosa di molto diverso dal "lavoro che c'era".

2. I fenomeni di condensazione dall'economia al vivere sociale

Dai flexworkers alle comunità professionali, dalle geocomunità ai meta-distretti, dall'e-democracy all'e-governance, dall'outsourcing all'open source: il naufragio della new economy lascia anche in Italia fenomeni di condensazione fatti di tecnologia, ma soprattutto di nuovi modelli di interazione.

La old economy fa proprie alcune modalità di lavoro, di produzione e di comunicazione mutate dal mondo della new economy e si viene a creare anche in Italia una sorta di *effetto network* che sta producendo due nuove tendenze a forte impatto tanto nei paradigmi economici, quanto nel sociale.

Da un lato lo slittamento del baricentro dell'economia verso la produzione di informazione e cultura e verso la manipolazione dei simboli e dall'altro l'affermarsi di un ambiente comunicativo e relazionale svincolato dal limite della prossimità fisica che porta con se nuove tendenze aggregative all'interno delle imprese, nel mercato del lavoro, nella pubblica amministrazione, nelle comunità scientifiche e nella sfera del vivere sociale.

Paradossalmente, gli effetti inaspettati della new economy non scaturiscono dai risultati finanziari e produttivi ma dai processi, spesso spontanei, che erano alla base del modo di lavorare dei giganti dell'Ict. È sui processi di generazione, applicazione e trasferimento della conoscenza che la new economy concentra i suoi effetti maggiori.

Il paradigma open source ne è un esempio. La condivisione dell'informazione come modello organizzativo delle comunità di programmatori sfida il principio primo della nuova economia e dei suoi grandi attori, di chi cioè ha fatto del possesso dell'informazione la propria fortuna. Il caso open source e la sua diffusione anche nel nostro paese dimostra che la mancanza di diritti esclusivi sulla proprietà del codice sorgente riduce le barriere all'ingresso e tende ad allargare il grado di partecipazione al processo d'innovazione. Il valore e il vantaggio di soluzioni di tal genere sta nel fatto che le innovazioni prodotte dalla comunità è superiore a quello dei singoli. Il

passaggio che avviene con l'open source nei processi organizzativi è dirompente ed è stato descritto utilizzando, tra le altre, l'allegoria della cattedrale che si trasforma in bazar. Il concetto poggia su pochi ma significativi passaggi che danno idea di quanto la reale innovazione delle tecnologie di rete sia decisamente più sociale che tecnica. Primo fra tutti il modo di lavorare che nella cattedrale è caratterizzato dall'interazione faccia a faccia, dalla prossimità fisica dei lavoratori, da team di lavoro chiusi e definiti, mentre nel bazar questo si trasforma in prossimità di interesse dei lavoratori in relazione tra loro attraverso la rete e inseriti in sistemi di lavoro aperti alla partecipazione degli stessi utilizzatori. L'utente nel bazar è parte attiva e co-sviluppatore delle soluzioni di cui deve usufruire, la struttura top-down gerarchicamente organizzata della cattedrale, in cui lo sviluppo avviene a porte chiuse e quello che viene distribuito sono i risultati definitivi, viene sostituita da un modello bottom-up ampiamente decentralizzato in cui l'ideazione è aperta a tutti, le idee sono messe in comune per essere testate, modificate e perfezionate dagli altri.

A ben guardare il processo descritto disegna non solo il passaggio da software proprietari a *free software* ma dà anche degli importanti spunti di riflessione sui profondi mutamenti in atto nel mondo della produzione, dove si parla di distretti virtuali, geocomunità o meta distretti, nella pubblica amministrazione, dove le recenti iniziative di e-democracy e e-governance puntano ad integrare soggetti diversi nella messa a punto di politiche per lo sviluppo locale.

Vi è poi un altro dato relativo alle tecnologie di nuova generazione che appare socialmente, oltre che tecnologicamente, rilevante. Si tratta della diffusione crescente della tecnologia *peer to peer* che permette di condividere sulla rete informazioni, musica, video, progetti, documenti con milioni di utenti. Osteggiata ai tempi di Napster, il sito messo fuori legge perché permetteva la condivisione gratuita in forma digitale di musica, questo tipo di tecnologia è ora stata fatta propria dai principali players del mercato (Apple, iTunes, ecc.) che stanno oggi cercando di vendere musica e video via Internet. Il fatto che software di file sharing siano tra i più scaricati nella storia di internet rende necessaria una considerazione in merito al fatto che si sta affermando un nuovo modo di intendere la distribuzione che nasce

dal pubblico che, auto-organizzandosi, ha deciso di creare un canale di scambio alternativo e dal basso.

L'effetto network ha aperto anche un'altra questione legata alla produzione e alla diffusione di conoscenza: quella di quanti vogliono mettere liberamente a disposizione sulla rete i propri prodotti intellettuali. Da qui il progetto Creative Commons: *Risorse Creative* si traduce in italiano e corrisponde al nome delle licenze che stanno rivoluzionando all'insegna del CopyLeft il diritto d'autore. Un principio di libera fruizione che è nato per aiutare chi vuole attribuire alla propria creazione intellettuale uno statuto di "bene comune", liberamente fruibile ma non sfruttabile commercialmente. Non solo creativi generosi ma anche creativi con spirito imprenditoriale, tra gli italiani che hanno fatto propria la regola per cui più un'opera circola (anche gratuitamente) più vende.

In buona sostanza, l'effetto network si esprime in diversi campi inducendo alla costruzione collettiva di iniziative siano queste politiche di sviluppo locale, software, forza competitiva, produzioni creative o azioni politiche.

È evidente che non si possono attribuire alla rivoluzione tecnologica i timidi fenomeni di condensazione italiani rispolverando un tecnodeterminismo oramai sepolto. Tuttavia, non si possono ignorare quelle caratteristiche "risocializzanti" che stanno spingendo avanti alcune tecnologie e non altre, alcune metodologie di lavoro e non altre, alcuni modelli di sviluppo e non altri, perché capaci di rispondere ad un bisogno forte di rifare comunità.

3. Il lavoro che cambia, un modello descrittivo

L'indagine di sfondo che la redazione di circoloinnovazione.it ha condotto durante il 2007 per la costruzione della mappa delle nuove professioni parte da un esame dei grandi cambiamenti e dalle nuove fenomenologie che stanno modificando le principali dimensioni del lavoro.

Tempo, spazi e luoghi, processi formativi, inquadramenti contrattuali, competenze, modalità di produzione, strumenti di lavoro, strategie di ricerca.

Sono solo alcune delle componenti “base” del lavoro che si stanno – più o meno fragorosamente – trasformando, a tal punto da poter parlare di una vera e propria morfogenesi del lavoro che esprime delle tendenze che portano il lavoro nelle seguenti direzioni: da salariato ad autonomo; da astratto a concreto; da rigido a flessibile; da tipico ad atipico; da strumentale a espressivo; da utile individualmente a utile socialmente; da chiuso in uno spazio e in un tempo definiti a localmente e temporalmente aperti; da gerarchico a orizzontale; da competitivo a collaborativo.

In alcuni casi però i cambiamenti in atto si riferiscono a specificità legate alle sole professioni della conoscenza, anche se più spesso le dinamiche sono generali e, anche se con intensità diversi per i vari segmenti, si riferiscono al mutamento del mercato del lavoro nel suo complesso.

Tempo di lavoro: diverse sono le modalità con cui cambiano gli orari di lavoro e le rappresentazioni sociali del tempo. Il tempo di lavoro guadagna una maggior porosità derivata dall'evoluzione delle tecnologie produttive e dall'aumento dell'elasticità organizzativa delle aziende. Si parla di part-time orizzontale e verticale, ma anche di contratti weekend, di flexi-time cioè di flessibilità e di ricomposizione dell'orario nell'arco della settimana, del mese o dell'anno, di turni di lavoro che sempre più coinvolgono i lavoratori nei giorni di festa e in orari notturni.

Altra tendenza sempre più rilevante, che riguarda fortemente i lavoratori atipici ma sempre di più anche i dipendenti, è che il lavoro viene orga-

nizzato per progetti e quel che conta è il risultato finale e non il tempo trascorso in azienda. Questo non è un vincolo, lo sono piuttosto la consegna da rispettare, il traguardo da raggiungere e gli standard della rete in cui l'attività è inserita. E ciò avviene sostanzialmente perché nella maggior parte delle professioni terziarie non c'è necessità di presenza e soprattutto perché il valore del lavoro, in questi casi, non sta nel monte-ore in cui si esercita ma dalla qualità umana che incorpora e dunque da un tempo qualitativo inteso come attenzione, creatività, sviluppo delle capacità e delle sensibilità umane. Tuttavia, in una situazione di mercato altamente competitivo, ciò non comporta mai, o quasi mai, una riduzione dell'orario di lavoro ma, al contrario, porta a un'estensione della giornata e della settimana lavorativa.

Se, da una parte, con la crescita del terziario avanzato e delle professioni immateriali il tempo di vita e il tempo di lavoro entrano in un rapporto dialettico e meno distinto, dall'altra, la crescente precarizzazione del lavoro crea invece una maggiore intermittenza tra tempo di vita e tempo di lavoro.

Spazi e luoghi di lavoro: I cambiamenti legati agli *spazi* e ai *luoghi* di lavoro vanno a modificare la tradizionale separazione netta tra spazi di lavoro e di vita sulla spinta fondamentalmente di due macro tendenze in atto: la smaterializzazione della produzione e la “virtualizzazione” dello spazio; la frammentazione dell'impresa sul territorio e la riduzione della dimensione aziendale.

Rispetto alla prima, a fronte di una crescita esponenziale di lavori che manipolano informazione, comunicazione, conoscenza lo spazio inteso come luogo fisico lascia la sua centralità a spazi di relazioni e digitalizzati. A definire lo spazio di lavoro sono infatti le reti di persone con cui si collabora e, spesso, tutto quello che è necessario per svolgere il proprio lavoro si trova in spazi virtuali accessibili dal proprio PC.

La frammentazione dell'impresa e la molecolarizzazione del sistema aziendale porta invece a una mobilità meno rigida che riguarda, in modo diverso, sia i lavoratori indipendenti che quelli dipendenti. I primi non sempre lavorano presso un'unica sede di lavoro né presso enti o aziende ma

spesso a casa propria, spostandosi in base alle esigenze della committenza. Mentre per i lavori dipendenti un esempio classico “domestication” dell’attività lavorativa è quello del telelavoratore che, anziché recarsi in azienda, lavora dalla sua postazione di casa. L’azienda risparmia i costi di spostamento e il lavoratore è libero di organizzare il lavoro come meglio crede, anche se i confini spaziali diventano quelli famigliari e non più quelli aziendali.

In ultimo arrivano dagli USA e crescono rapidamente in Europa e in Italia i co-work, spazi di lavoro condivisi per chi si sposta molto o per chi cerca un’alternativa al lavorare nei caffè, o all’isolamento del lavoro in casa o uffici indipendenti. Molte anche le imprese start-up che affittano spazi per avviare la propria attività riducendo notevolmente i costi iniziali di mantenimento di un ufficio.

Tipo di Competenze: Il lavoro di circoloinnovazione.it si concentra sull’analisi delle competenze chiave per i professionisti dell’informazione e gli operatori della conoscenza. Vale a dire sulle competenze richieste dall’agire in un contesto ad elevata relazionalità e caratterizzato dall’uso di tecnologie per l’informazione e la comunicazione. Per ciascuno dei nuovi profili professionali analizzato verranno nelle pagine che seguono dettagliate le singole competenze nello specifico, volendo invece qui offrire un quadro di natura più generale possiamo sintetizzarle nelle seguenti più o meno ampie categorie:

- attitudini manageriali;
- attitudini organizzative;
- capacità creative;
- competenze informatiche;
- competenze giuridiche;
- competenze comunicative;
- competenze linguistiche;
- competenze relazionali.

Processi formativi: uno degli elementi di cambiamento più significativi sul piano della formazione e dell’apprendimento è lo slittamento dal sape-

re scolastico e dal saper esperienziale, acquisito *on the job*, a una “formazione integrata”. Vale a dire che, da un lato, le imprese dimostrano un’attenzione sempre maggiore alle competenze tacite e non “formalizzate” rispetto ai saperi acquisiti durante l’iter scolastico o universitario e, dall’altro, chi offre lavoro sempre più di frequente porta con sé un bagaglio di conoscenze e competenze provenienti non più solo dal percorso di studi e dal lavoro “vero”, ma da esperienze di natura diversa. Rientra tra queste quello che Alvin Toffler ha chiamato il terzo lavoro, intendendo sottolineare il valore per l’economia delle attività di *prosumo*, quelle per cui si è al tempo stesso produttori e consumatori, da cui derivano competenze acquisite per hobby e non per profitto. Tale fenomeno è particolarmente significativo per tutti i nuovi profili comparsi sul mercato con lo sviluppo dell’economia di internet per cui non esistono processi formativi codificati. Come si vedrà nelle schede relative ai profili professionali, difficilmente chi diviene Net clipper, Tutor FAD, Hacker, Infobroker o Community manager raramente lo fa seguendo dei corsi direttamente finalizzati, ma più spesso ha acquisito le proprie competenze e abilità frequentando la Rete.

Un’altra novità importante sul piano dell’apprendimento è quella relativa alle comunità di pratica e alla vertiginosa crescita delle piattaforme di social networking. Strumenti di natura diversa che permettono alle persone con interessi simili di trovarsi, soddisfare il bisogno di visibilità e riconoscimento, attivare relazioni sulla base dei propri interessi, creare nuove forme di cultura e conoscenza collettive e alternative, creare nuovi canali di distribuzione e promozione con possibili clienti/fornitori.

Tipo di contratto: accanto a quello che in passato era considerato l’unico rapporto di lavoro stabile – il lavoro dipendente a tempo indeterminato e a tempo pieno – e che oggi diventa comunque meno durevole e più a rischio nascono, o vengono utilizzati in maniera molto più ampia rispetto al passato, contratti flessibili come: le prestazioni occasionali, le collaborazioni coordinate e continuative, il lavoro interinale, i contratti *weekend*, l’associazione in partecipazione, il *job sharing* ecc.

La diffusione del lavoro atipico, ossia tutto quello che non può essere catalogato come tipico e cioè tutto ciò che si allontana dal lavoro dipen-

dente a tempo pieno e indeterminato, risulta essere una tra le variabili più incidenti nella definizione delle strategie di ricerca del lavoro, nel modo stesso di organizzare e svolgere il lavoro, ma soprattutto, lo vedremo in seguito, nei percorsi di creazione dell'identità professionale.

Strategie di ricerca del lavoro: rispetto alle modalità di ricerca del lavoro i canali di maggior uso restano quelli delle conoscenze personali, delle autocandidature, delle segnalazioni di fornitori o clienti dell'azienda. La "primazia" dei canali informali non sembra destinata a cedere il passo alle modalità di reclutamento formali.

Tuttavia, attraverso la rete questi stanno vivendo importanti evoluzioni che vanno dalla crescita del numero di annunci pubblicati on line, alla creazione di portali più o meno specialistici su cui è possibile inserire il proprio profilo e il *curriculum vitae* e, spesso, anche mettere in vetrina i propri prodotti. L'evoluzione più interessante sta però negli spazi web di *social networking* per il networking professionale. Questi rispondono con tutta una serie di servizi a chi deve costruire la propria professionalità in un mercato del lavoro segnato dalla riduzione del lavoro dipendente e stabile, da carriere frammentate e costruite passando il più velocemente possibile da un'azienda all'altra, da lavoro collaborativo. Categorie di nuovi lavoratori per le quali quello che conta è avere un buon network, e che attraverso tali siti possono aumentare i contatti professionali e gestire i propri, inserire il proprio profilo, i propri interessi e competenze, cercare clienti, partners o offerte di lavoro per cui essere "raccomandato" dagli altri utenti.

4. Le strategie di ricerca del lavoro: dalle conoscenze personali al social networking

Negli ultimi anni la crescita degli utenti web interessati ai contenuti dei siti di reclutamento è stata più che proporzionale rispetto alla crescita degli internauti. L'Istat rileva nel 2006 che, degli oltre 18 milioni di italiani che accedono abitualmente ad Internet, poco meno di tre milioni cercano lavoro attraverso la rete, vale a dire il 15,4% di chi ha utilizzato internet negli ultimi tre mesi (tab.1).

Tab. 1. *Persone di 6 anni e più che hanno utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi per attività svolta. Anni 2005 e 2006 (per 100 persone di 6 anni e più che hanno utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi)*

	2005	2006
Vendere merci o servizi	4,6	6,9
Telefonare su Interent, partecipare a video conferenze	6,1	8,6
Spedire moduli della P.A.	9,7	12,6
Altre attività di formazione	14,0	13,6
Attività di formazione professionale	15,3	14,4
Ascoltare la radio, guardare programmi televisivi su web	13,9	14,8
Cercare lavoro o mandare una richiesta di lavoro	14,5	15,4
Attività di istruzione o formazione presso scuole e/o università	18,5	18,5
Comprare o ordinare merci e/o servizi (a)	16,0	20,6
Usare servizi bancari via internet	20,6	22,3
Scaricare software	24,9	24,1
Altre attività di comunicazione (chattare, ecc.)	24,1	24,8
Scaricare moduli della P.A.	24,6	26,8
Cercare informazioni sanitarie	24,0	31,4
Giocare o scaricare giochi, immagini, musica	33,8	32,3
Leggere o scaricare giornali, news, riviste	36,6	33,9
Ottenere informazioni da siti della P.A.	35,6	37,4
Usare servizi relativi a viaggi e soggiorni	38,8	38,9
Cercare informazioni su merci e servizi	59,1	60,0
Altre attività di ricerca di informazione o servizi online (b)	-	64,9
Mandare o ricevere email	74,6	76,4

(a) Almeno un acquisto negli ultimi 12 mesi. (b) Nel 2005 questa voce non era rilevata.

Fonte: Istat 2005-2006

Osservandone il profilo emerge che, almeno in termini generali, chi sceglie di basare o integrare la propria strategia di ricerca del lavoro sul web ha un'età compresa tra i 20 e i 34 anni (tab. 2). Nella maggior parte dei casi, inoltre, i giovani adulti che frequentano i siti del *recruitment* on line e usano la rete per inviare le proprie richieste hanno livelli medio-alti di scolarizzazione, sono attivi nel mercato del lavoro e in possesso di un buon bagaglio di competenze ed esperienza professionale.

Tab. 2. *Persone di 6 anni e più che hanno utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi per cercare lavoro o mandare una richiesta di lavoro, per classi di età e sesso. Anno 2006 (per 100 persone di 6 anni e più che hanno utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi)*

Cercare lavoro o mandare una richiesta di lavoro attraverso internet	
<i>Per classi di età</i>	
meno di 17	3,8
18-19	14,1
20-24	29,8
25-34	28,1
35-44	13,4
45-54	7,5
55-59	6,1
più di 60	5,6
<i>Per sesso</i>	
M	15,0
F	15,9
totale	15,4

Fonte: elaborazione circoloinnovazione su dati Istat 2006

Tuttavia, l'inarrestabile crescita quantitativa degli utenti Internet degli ultimi anni sta portando a un graduale cambiamento del profilo dell'inter-netnauta. Perde di significato lo stereotipo iniziale che lo voleva maschio, ad alto reddito, con un'educazione per lo più universitaria, appartenente alla classe medio alta. La Rete, al contrario, inizia a popolarsi di donne e a minimizzare il ruolo dei professionisti che l'affollavano nella prima fase della sua crescita; il pubblico di Internet si fa sempre più simile a quello dei consumatori tradizionali.

L'allargamento della popolazione degli utenti in rete porta con sé una speculare evoluzione del pubblico dei portali di *e-recruiting* che, negli ultimi anni, si è esteso anche a fasce più anziane di lavoratori e a profili meno qualificati che hanno acquisito le competenze informatiche di base necessarie per gestire la comunicazione al mercato della propria candidatura, superando così la precedente diffidenza nei confronti del mezzo. Tra i primi prevalentemente *senior professional*, dirigenti di primo livello, personale commerciale con notevole esperienza e, tra i secondi, fasce di pubblico meno scolarizzate, in genere occupate nei settori produttivi ad elevata intensità di lavoro (impiegati d'ordine, operai, generici) o residenti in zone in ritardo di sviluppo.

Tipologie diverse di persone in cerca di occupazione che, come vedremo più avanti, fanno un uso differenziato dei siti di ricerca del lavoro.

Il fenomeno del *recruiting* on line nasce in Italia piuttosto in ritardo rispetto agli altri paesi, ma presenta una crescita costante e un'evoluzione piuttosto veloce che sembrerebbe tradurre nel web le logiche consuete che guidano le strategie di ricerca a un tempo più diffuse e più efficaci. Per tale motivo prima di entrare nel vivo delle funzionalità e dei servizi offerti è necessario fare un passo indietro osservando lo scenario complessivo sulle abitudini degli italiani in cerca di lavoro e delle aziende in cerca di personale.

Innanzitutto per quanto riguarda le imprese, dai dati Excelsior 2006 la modalità in genere maggiormente utilizzata per trovare le figure professionali di cui hanno bisogno risulta quella della "conoscenza diretta" (30,5%). Le aziende tendono a svolgere le attività di ricerca e selezione, ma soprattutto ad assumere personale già conosciuto e già messo alla prova attraverso precedenti rapporti lavorativi; rientrano tra questi i dipendenti a termine in rinnovo o in trasformazione contratto, i collaboratori, i tirocinanti, ecc. Ciò avviene ancor più di frequente nelle imprese industriali localizzate nelle regioni dell'Italia centrale e con pochi dipendenti (tab. 3).

Il canale del passa parola risulta importante; ben il 18,2% delle imprese indica infatti come modalità prevalente la segnalazione di fornitori o di altre persone che conoscono i bisogni e le modalità operative dell'azienda che possano far da garanti rispetto le competenze del candidato in rapporto alle necessità dell'impresa.

Tra i canali formali di ricerca del personale le aziende prediligono, inve-

ce, le banche dati interne aziendali (23,6%), che raccolgono e catalogano i *curriculum vitae* presentati o inviati dai candidati, e gli annunci su quotidiani e stampa specializzata (9,5%). Questi due canali concentrano in particolare imprese appartenenti al settore dei servizi di dimensioni medio grandi e localizzate nel Nord ovest.

Anche guardando alla questione della ricerca del lavoro con l'ottica di chi lo cerca si arriva sostanzialmente a verificare una situazione simile. Dai dati dell'indagine campionaria Plus dell'Isfol (tabb. 4 e 5) è infatti possibile ricavare delle importanti informazioni sia sui canali più utilizzati dagli attivi e dagli inattivi per cercare un lavoro, sia anche sul rateo di successo di questi.

Innanzitutto, i dati sulla ricerca e sulla riuscita della ricerca del lavoro confermano, almeno in parte, quelli della ricerca di personale da parte delle aziende: le reti di amici e parenti non sono solo le più utilizzate (29,7%), ma sono anche le più efficaci: ben il 36,8% degli occupati interpellati ha infatti trovato lavoro grazie a queste.

Tra i canali più utilizzati seguono poi: le autocandidature (20,6%), risultate efficaci negli anni passati per il 15,6% degli intervistati tra cui soprattutto giovanissimi residenti nel Nord ovest; la stampa (19,4%), che al contrario ha un rateo di successo complessivo pari al 3,4%, e i centri per l'impiego (11,8%), che subiscono però così come la stampa una discesa vertiginosa se si guarda a quanti occupano il proprio posto di lavoro attraverso l'intermediazione di questi (2,2%).

Sia che si guardi alla ricerca del lavoro da parte di chi ne offre, sia che si analizzino le modalità scelte dalle imprese per il reperimento di risorse umane la lettura che i dati ci suggeriscono ruota principalmente attorno alle seguenti modalità:

- segnalazioni di amici e parenti o fornitori per l'azienda;
- autocandidature – banche dati;
- pubblicazione di annunci su quotidiani o stampa specializzata;
- conoscenza diretta.

Partendo proprio da queste modalità è possibile analizzare ora come il fenomeno dell'*e-recruitment*, nelle sue diverse articolazioni, sostanzialmente riproponga le dinamiche dei canali tradizionalmente più usati su un diverso "supporto": Internet.

Tab. 3. Imprese secondo la principale modalità utilizzata per la ricerca e la selezione di personale nel 2006, per settore di attività, ripartizione geografica e classe dimensionale (quota % sul totale)

	Conoscenza diretta	Segnalazioni conoscenti /fornitori	quotidiani e stampa specializzata	società di lavoro interinale	società di selezione, ass. categoria	banche dati interne aziendali	internet	centri per l'impiego	altre modalità
N. dipendenti azienda									
1-9	33,1	20,0	9,4	2,4	2,2	20,5	0,8	6,6	4,9
10-49	25,2	15,1	10,3	6,8	3,2	28,5	0,9	6,6	3,4
50-249	14,4	5,3	8,9	8,4	5,5	47,8	1,8	3,9	4,0
250-499	14,8	2,7	6,9	3,9	9,7	45,2	4,2	4,7	7,8
500	11,9	1,2	5,2	6,4	9,6	45,8	3,0	3,3	13,6
Settore di attività									
industria	32,9	20,6	6,4	4,9	2,5	20,6	0,5	7,9	3,7
servizi	28,8	16,4	11,7	2,5	2,8	25,8	1,2	5,3	5,5
Ripartizione geografica									
nord-ovest	26,1	15,9	12,4	5,2	3,1	25,1	1,0	5,7	5,5
nord-est	24,7	14,8	12,2	5,3	3,9	24,8	1,2	7,5	5,7
centro	33,0	19,3	7,4	2,5	2,2	21,9	0,8	8,3	4,5
sud e isole	38,3	22,6	5,5	0,9	1,6	22,4	0,7	4,7	3,4
TOTALE	30,5	18,2	9,5	3,5	2,7	23,6	0,9	6,4	4,8

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2007

Tab. 4. Canali di ricerca utilizzati "attualmente" dai soggetti in cerca (attivi e inattivi) da meno di 5 anni (% per genere, classi di età, area geografica)

	M	F	15-29	30-39	40-49	50-64	N/O	N/E	C	S	Tot
Centri per l'impiego	10,4	12,6	9,4	13,6	14,3	12,0	12,1	11,6	13,5	11,3	11,8
Agenzie di Lavoro interinale	7,9	7,2	8,2	7,9	6,3	5,8	12,9	11,6	7,7	5,3	7,5
Società di ricerca e selezione	5,8	4,5	6,6	5,1	2,8	2,5	4,8	3,9	5,8	5,0	5,0
Scuole e istituti di formazione	0,7	0,6	0,9	0,6	0,4	0,3	0,5	1,0	0,3	0,7	0,6
Stampa	18,1	20,1	20,9	19,6	18,3	15,1	20,4	20,8	21,2	18,4	19,4
Attraverso esperienze lavorative	1,0	0,6	0,7	0,5	0,8	1,2	0,7	1,0	0,6	0,7	0,7
Amici, parenti, conoscenti	30,0	29,5	24,7	28,6	35,9	40,0	23,8	24,5	26,5	32,9	29,7
Autocandidature	21,7	20,0	24,6	19,2	16,6	15,9	21,9	22,8	20,3	19,9	20,6
Concorsi pubblici	2,2	2,9	2,8	3,1	2,5	0,9	0,8	1,0	2,1	3,5	2,6
Attività autonoma	0,4	0,1	0,1	0,3	0,2	0,8	0,3	0,5	0,2	0,2	0,2
Nessuno di questi	1,9	1,9	1,2	1,6	1,9	5,5	1,7	1,4	1,8	2,1	1,9
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni su dati Isole, indaginePlus, 2005

Tab 5. Canale attraverso cui gli occupati hanno trovato l'attuale impiego (% per genere, classi di età, area geografica)

	M	F	15-29	30-39	40-49	50-64	N/O	N/E	C	S	Tot
Centri per l'impiego	2,0	2,5	1,8	1,9	2,6	2,6	2,2	1,5	2,2	2,7	2,2
Agenzie di Lavoro interinale	0,8	1,3	2,8	0,8	0,5	0,2	1,5	1,2	0,7	0,4	1,0
Società di ricerca e selezione	0,7	0,8	1,1	0,9	0,5	0,3	0,7	0,6	0,9	0,7	0,7
Scuole e istituti di formazione	1,3	2,0	3,5	1,7	0,7	0,7	1,9	1,9	1,8	0,9	1,6
Stampa	3,3	3,7	4,6	4,6	2,7	1,4	4,7	4,2	2,8	2,0	3,4
Attraverso esperienze lavorative	1,7	1,7	2,3	1,2	1,7	1,9	1,7	1,5	1,8	1,7	1,7
Amici, parenti, conoscenti	36,5	37,2	47,0	37,7	34,4	29,0	37,0	38,1	37,8	34,9	36,8
Autocandidature	15,9	15,1	20,3	17,7	12,9	11,5	19,6	16,6	12,6	12,9	15,6
Concorsi pubblici	15,5	22,4	6,3	16,1	25,0	23,4	13,1	16,0	19,7	24,0	18,2
Attività autonoma	14,5	7,1	5,9	10,7	11,8	18,1	9,8	11,3	13,3	12,4	11,6
Nessuno di questi	7,9	6,3	4,2	6,7	7,3	10,8	7,8	7,0	6,5	7,3	7,2
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni su dati Isole, indaginePlus, 2005

La logica più semplice e più diffusa on line appare senz'altro quella della pubblicazione annunci. Sulla base dei dati del censimento di chi cerca o offre occupazione realizzato dal 2006, anche in Italia, dal Monster Employment Index (Mei) è possibile stimare con buona approssimazione che le offerte che circolano mensilmente in rete sono circa 75mila. Le regioni più informatizzate nell'incrocio di domanda e offerta sono al Nord: nell'ultimo anno le più attive risultano dall'indice MEI il Veneto e la Lombardia seguite da Emilia Romagna e Toscana. Al Sud una buona crescita nell'ultimo anno per Sicilia, Sardegna, Campania.

Tra i settori occupazionali maggiormente rappresentati: Contabilità, revisione e imposte; amministrativo e organizzazione; trasporti e logistica; produzione, manifatturiero, manutenzione e riparazione; vendite; turismo e ospitalità; Costruzioni; estrazioni e ricerca e sviluppo. Si tratta dunque di comparti produttivi tradizionali per i quali si cercano prevalentemente profili manageriali, impiegati, macchinisti industriali e assemblatori, artigiani e operai specializzati.

Negli ultimi anni le imprese attive nei settori più dinamici e competitivi dell'economia hanno adottato sempre più spesso i servizi di *e-recruiting* nelle proprie campagne di reclutamento. L'efficienza del sistema è nettamente superiore a quella dei canali tradizionali, perchè le applicazioni a disposizione consentono:

- di classificare con precisione i profili ricercati, rendendo semplice ed immediato il matching;
- un notevole abbattimento dei costi e dei tempi di risposta;
- una migliore efficacia ed efficienza dell'intero processo di *procurement* delle risorse umane.

Allo stesso tempo l'*e-recruitment* assicura anche a chi è alla ricerca di lavoro diversi vantaggi, tra i quali:

- ricerca dei posti di lavoro veloce ed efficiente fatta sulla base dei criteri prioritari scelti dal candidato;
- un servizio che normalmente è totalmente gratuito;
- permette di entrare in contatto con aziende insediate su tutto il territorio nazionale e internazionale;
- è uno strumento democratico che conserva la propria efficacia a prescin-

dere dalla fascia sociale di appartenenza del lavoratore e rende trasparente, tracciabile e verificabile ogni processo di ricerca di personale.

Questi e molti altri i motivi che spingono sempre più aziende e lavoratori a spostare il proprio interesse dai canali tradizionali al web, dove le offerte dei siti sono le più disparate. Si passa da siti “vetrina”, in cui gli annunci vengono semplicemente pubblicati, a portali in cui è possibile contattare direttamente le aziende, fare ricerche di personale o posti di lavoro attraverso coordinate geografiche, per settore, per competenze o per specifiche mansioni; fino a spazi web che si configurano per le aziende come vere e proprie banche dati in cui è possibile per chi cerca lavoro inserire il proprio profilo e il proprio CV. A questi si aggiungono poi servizi di *alert* quando viene pubblicato un annuncio in settori, per figure o competenze vicine a quelle segnalate; applicazioni che permettono di gestire della propria strategia salvando in uno spazio personale le offerte di lavoro, le aziende e i concorsi interessanti, classificando qualsiasi risultato del motore di ricerca tramite delle icone (“inviato curriculum”, “fissato colloquio”, ecc.) e di commentarlo con una nota scritta.

La complessità dei servizi offerti, soprattutto rispetto alle capacità richieste all’utente che ne usufruisce sembrerebbe avere un andamento inversamente proporzionale alla semplicità delle mansioni e agli *skills* richiesti o offerti. Tanto che, se osserviamo i dati riportati nella sezione “annunci lavoro” di Tiscali, emerge che le parole chiave più ricercate sono: segretaria; autista; editoria; geometra; giornalista; part time; stagisti; impiegata; call center; sviluppatori. Profili professionali decisamente tradizionali e non legati al mondo internet.

Ci sono poi i siti specialistici come mediajobs o Lavoricreativi. Il primo è dedicato esclusivamente agli annunci di lavoro nel settore Media ed Entertainment ed è stato ideato per consentire agli operatori professionali di questi settori di disporre di uno strumento di ricerca di offerte lavorative più rapido ed efficace; mentre il secondo è il primo sito italiano che si rivolge esclusivamente a coloro che cercano e/o offrono lavoro nel mondo della comunicazione e della pubblicità. In Lavoricreativi è possibile inserire il proprio profilo e (a pagamento) un portfolio composto da una serie di immagini e di informazioni dettagliate sui prodotti realizzati.

Tav. 1 – descrizione e servizi offerti da alcuni dei principali portali web per le offerte e la ricerca del lavoro

Sito/portale	Descrizione e principali servizi offerti
Motore lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • ricerca ed indicizza migliaia di offerte di lavoro presenti sul Web • servizio scrivania (per salvare e commentare gli annunci selezionati) • ricerche sulle pagine aziendali
Tiscali annunci lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • ricerca per regione e per settore • inserimento annunci
Infojobs	<ul style="list-style-type: none"> • inserimento proprio profilo professionale (esperienze, lavoro desiderato, foto, ecc.) • ricerca offerte per parole chiave • aggiornamento sullo stato della propria candidatura • blog di orientamento
Monster	<ul style="list-style-type: none"> • ricerca per parole chiavi • registrazione il proprio Curriculum Vitae • invio della propria Candidatura on line: • ricezione degli Annunci in linea vicini al proprio profilo via email
Lavoricreativi	<p>Portale che offre lavori nell'area della comunicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • segnalazione proprio annuncio (pubblicato dalla redazione entro 24h) • ricerca per categorie degli annunci • forum e chat
Mediajobs	<p>Portale che offre lavori nell'area new-media e marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • la ricerca annunci • inserimento profili • annunci flash via mail
Jobcrawler	<p>Meta-motore di ricerca che aggrega le offerte di lavoro dei siti principali.</p> <ul style="list-style-type: none"> • pubblicare propria presentazione, Curriculum, foto, racconti • partecipare al forum dedicato al lavoro • controllare l'andamento dei lavori ideali • attivare alert mail giornaliero con le migliori offerte inserite corrispondenti alle descrizioni indicate nel proprio profilo • attivare un bollettino settimanale che, tramite email, indica le ultime offerte inserite corrispondenti al profilo • gestire una lista degli annunci preferiti personalizzata • leggere la top ten giornaliera delle ricerche • guardare la lista degli annunci più cliccati del giorno • ripercorrere le proprie ricerche in qualsiasi momento

Fonte: circoloinnovazione.it

Ma la vera novità proveniente dalla rete per il miglioramento delle strategie di ricerca del lavoro viene dal web 2.0 che sta trasformando il processo di selezione di figure professionali.

Linkedin, Neurona, Viadeo: sono tre tra i più noti social network “professionali”. Spazi web che funzionano con una logica sociale: gli utenti dialogano e pongono quesiti, cercano e offrono lavoro all'interno della cerchia dei propri contatti personali, mettono in vetrina il proprio profilo professionale. Nei social network si possono gestire molti più contatti di quanti non se ne abbiano nella realtà e questo favorisce la possibilità di venire a conoscenza di molte più occasioni di lavoro e grazie alle connessioni nei social network si può instaurare più facilmente un rapporto di fiducia tra collaboratori, ad esempio grazie al fatto di scoprire altri interessi in comune.

Guardando dentro ai social networking professionali, spariscono però molte delle professioni più tradizionali e poco qualificate che avevamo visto nei portali più semplici di ricerca annunci o pubblicazione del proprio CV, per lasciare il posto a persone che si muovono alla ricerca di lavoro e di contatti nelle aree delle risorse umane, della formazione, della comunicazione, dell'organizzazione di eventi e nel marketing, nella tecnologia e nelle telecomunicazioni. Settori e ambiti professionali per cui, lo si è detto, la relazionalità e l'uso avanzato delle tecnologie di rete rappresentano veri e propri requisiti di sbarramento.

Quello che fanno di fatto i social network professionali è di fatto spostare sul web, amplificandola, l'efficacia delle “conoscenze personali” e del passa parola nella ricerca del lavoro. Aumentando in maniera esponenziale i legami deboli, quelli che secondo la nota teoria di Granovetter e i dati ufficiali si dimostrano i più efficaci per trovare un lavoro.

5. La condivisione degli spazi di lavoro: il Co-Working

di Elvira Zollerano – Marketing e comunicazione

Il CoWorking è la tendenza emergente che sta prendendo piede in tutto il mondo e che sta dando vita a un nuovo modello di lavoro. Come dice la parola stessa, il CoWorking si basa sul lavoro collaborativo e nasce dalle esigenze di persone che svolgono abitualmente “lavori da casa”, professionisti indipendenti o persone che viaggiano spesso e che finiscono per lavorare in un modo solitario. Molte di questi liberi professionisti avvertono la pesantezza del lavoro “isolato” dove i contatti umani si riducono a conversazioni telefoniche e via email, preferendo svolgere il proprio lavoro in luoghi più affollati per aumentare le proprie occasioni di interagire con il mondo esterno.

Si tratta di una rete di spazi operativi aperti alla collaborazione per sviluppatori, scrittori, free-lancer e professionisti indipendenti di varia natura. Nasce dalle esigenze di chi ha bisogno di un collegamento Wi-Fi, una semplice scrivania, uno spazio più isolato per perdersi in conversazioni telefoniche unito alla possibilità di condividere la propria esperienza di lavoro con gli altri. Alcuni *CoWorking space* sono stati sviluppati da “nomadi della Rete”, soprattutto imprenditori che cercano un’alternativa al lavorare nei caffè, o all’isolamento del lavoro in casa o uffici indipendenti. I *CoWork* sono essenzialmente dei locali, veri e propri appartamenti o grandi e piccoli loft, con molte postazioni lavoro, i più interessanti non hanno dei divisori tra una scrivania e l’altra ma sono arredati con grandi tavoli dove le persone siedono le une accanto alle altre; c’è uno spazio adibito a cucina, una sala appartata per riunioni e, a seconda dell’idea dei proprietari, vari luoghi per il relax dove la chiacchierata informale e il confronto vengono stimolati; naturalmente un collegamento Wi-Fi, stampante, fax e fotocopiatrice a disposizione. Parliamo quindi non solo uno spazio lavorativo, ma un vero e proprio connettore sociale. Un ufficio condiviso, a cui si aggiunge la cultura del “caffè”.

Diverse sono le motivazioni che spingono i liberi professionisti a vivere

la propria giornata lavorativa in simili strutture. Chi viaggia molto per lavoro trova conveniente e comodo affittare questi spazi per tutto il tempo di permanenza in una determinata città, alcuni lo fanno semplicemente per uscire dall'isolamento della propria casa, altri per aumentare le opportunità di lavoro, tutti perché uniti dallo spirito di condivisione che permea l'atmosfera di questi luoghi.

Il *CoWorking* permette questo tipo di aggregazione sociale per un gruppo di persone che, pur lavorando indipendentemente, condividono i valori e sono interessati alla sinergia che può capitare lavorando con persone di talento nello stesso spazio. L'idea di lavorare insieme in un unico spazio, ognuno alle prese con le proprie attività, è frutto di un sentire sempre più diffuso, soprattutto tra i creativi, di concepire il lavoro in modo orizzontale, lontano dai tradizionali concetti gerarchicamente piramidali. Gli stimoli creativi arrivano spesso dal confronto con gli altri e quando questo confronto avviene tra persone che fanno della libera professione il proprio mestiere può accadere che da esso nascano nuovi progetti da sviluppare insieme.

Il movimento creato da Bernie¹ è molto di più di una condivisione di spazi, si tratta di collaborazione tra menti creative, capaci di lavorare in modo produttivo ed egualitario. Nessun tipo di rivalità, nessuna competizione, nessuno sgambetto tra colleghi per ricevere le attenzioni del capo, niente raccomandazioni, niente di tutto questo dato che il *CoWorking* è l'antitesi del lavoro in azienda. I progetti si sviluppano per affinità, non c'è una decisione dall'alto, anche perché non esiste nessun capo, e la cooperazione ha come prerogativa la competenza. Inoltre, la pluralità degli spazi favorisce la rotazione, non c'è un'assegnazione ben precisa, ogni giorno chi affitta un posto si siede dove capita; e questo favorisce il movimento fisico e delle menti. Per questo il *CoWorking* è definito, dallo stesso Bernie, "l'arte della collaborazione in linea, o meglio del lavorare insieme in modo eguale".

Un altro punto di forza degli spazi condivisi riguarda l'aspetto economico. Il costo di una postazione varia da una cifra giornaliera che parte da \$10

¹ Bernie Dekoven, creatore del CoWorking Institute (www.coworking.com).

ai \$100 o una tariffa mensile che si aggira tra i \$150 e i \$700, naturalmente la differenza è legata alla collocazione dei *CoWork*; i più cari sono a New York e a Tokio.

Girovagando per la rete si trovano degli spazi molto stimolanti a livello creativo, il più interessante è sicuramente la Hat Factory di San Francisco (hatfactory.net), sul sito il gestore presenta il suo locale con un video molto divertente in grado di trasmettere subito lo spirito creativo che si respira in questo luogo. Sono disponibili anche foto degli spazi e un breve profilo degli altri “occupanti” del locale per dare la possibilità agli interessati di collocarsi nelle realtà più vicine ai propri interessi. Molti sono, infatti, i *CoWork* a tema, in cui viene stimolato il confronto tra professioni simili per aumentare le possibilità di eventuali collaborazioni.

Soprattutto chi svolge un lavoro di tipo creativo sa bene come l'interazione tra realtà complementari sia spesso una condizione indispensabile per la concretizzazione di progetti. Ma i *CoWork* non sono utilizzati solo da singoli individui, spesso le imprese start-up affittano spazi per avviare la propria attività riducendo notevolmente i costi iniziali di mantenimento di un ufficio.

Grazie alle nuove tecnologie il lavoro sta cambiando, aumentano in modo esponenziale il numero delle persone che decidono di crearsi una propria attività e uscire dalla staticità che il lavoro in grosse aziende spesso comporta. Se prima i costi per intraprendere un business proprio erano proibitivi per molti, ora grazie ai servizi che la rete ci offre e a idee come il *CoWorking* è molto più alla portata di tutte le tasche. L'importante è avere delle buone intuizioni, molta professionalità e una mente libera dai limiti che una visione verticale del lavoro comporta.

6. L'identità professionale senza appartenenza

di Federico Bozzanca, Nidil CGIL

Dei grandi cambiamenti avvenuti nelle diverse dimensioni del lavoro è possibile leggere a chiare lettere nelle forme contrattuali che chiamiamo appunto atipiche. Le partite iva imposte o suggerite, le collaborazioni a progetto, i lavori a chiamata ecc. formalizzano e codificano il passaggio da una situazione che era evidentemente standard – quella del lavoro a tempo indeterminato e a tempo pieno – a una più sfaccettata in cui le diverse forme del lavoro condividono il fatto di essere a scadenza. Questo passaggio e il nuovo paradigma economico che lo ha generato modificano e differenziano ogni singola componente del lavoro, dalle strategie di ricerca alle competenze necessarie, dai tempi agli spazi, fino ai rapporti professionali, ma soprattutto agiscono sui processi di creazione delle identità professionali e sulla stessa natura sociale del lavoro.

Ci sono senz'altro degli effetti trasversali che impattano su professioni legate a produzioni e organizzazioni per così dire tradizionali, senza distinzione di età né di posizionamenti sociali. Ma ci sono soprattutto fenomenologie che si esauriscono nei nuovi mestieri, quelli legati all'economia della conoscenza, alle organizzazioni fluide della produzione immateriale e che sono affare quasi esclusivo delle nuove generazioni di lavoratori. È per queste ultime il divieto di rappresentare il lavoro come qualcosa che rimane stabile nel tempo, un progetto “a tempo indeterminato”. Ed è a queste ultime che viene socialmente richiesto di costruirsi un'identità professionale dinamica e capace di azioni flessibili, responsabile oltre che autonoma, ma soprattutto capace di continui e nuovi adattamenti.

Da uno sguardo veloce sui dati dell'Isfol la *società dei lavori* al plurale, quella in cui i contratti riportano la data di scadenza della prestazione e del rapporto con l'azienda, risulta abitata prevalentemente da giovani, donne

e laureati (tab. 6).

Per chi ha meno di 30 anni l'incidenza di forme contrattuali atipiche dipendenti e autonome raggiunge livelli 3 volte superiori rispetto a chi ne ha più di 40: differenze significative che solo in parte sono spiegabili rispetto all'uso di queste tipologie di contratto nella fase di avvio al lavoro. Non

Tab. 6. *Composizione dell'occupazione, val. % di riga e incidenza lavoro atipico per classi di età, genere, titolo di studio*

	Dipendente tempo indeterminato	Dipendente a tempo determinato	Altre forme lavoro dipendente	Autonomo	Altre forme lavoro autonomo	totale	Incidenza lavoratori atipici
15-19	60,1	14,8	4,9	13,7	6,5	100,0	26,2
30-39	65,4	5,6	2,1	23,2	3,6	100,0	11,4
40-49	67,6	3,6	1,9	23,7	3,2	100,0	8,8
50-64	61,5	2,3	1,6	32,5	2,2	100,0	6,0
Uomini	62,4	4,8	2,1	27,7	3,0	100,0	9,8
Donne	66,9	8,2	3,2	16,7	5,0	100,0	16,8
Licenza media	63,3	6,0	3,6	24,9	2,2	100,0	11,8
Diploma	68,1	5,9	1,6	20,5	3,9	100,0	11,4
Laurea e post laurea	54,7	7,2	2,0	27,9	8,2	100,0	17,4

Fonte: Isfol Plus 2005

è lo studio a garantire la stabilità occupazionale, a tal punto che dai dati Isfol sono proprio i laureati a presentare l'incidenza maggiore di atipicità (17,4%).

Se si guarda invece alle categorie professionali operai ed impiegati risultano i più garantiti sul piano contrattuale, mentre sul versante opposto, tra le occupazioni instabili, troviamo unite da alti tassi di incidenza di lavoro atipico le professioni non qualificate e le professioni intellettuali e scientifiche (tab. 7)

Tab. 7. Composizione dell'occupazione, val. % di riga e incidenza lavoro atipico per professione e settore di attività

	Dipendente tempo indeterminato	Dipendente a tempo determinato	Altre forme lavoro dipendente	Autonomo	Altre forme lavoro autonomo	totale	Incidenza lavoratori atipici
Professione							
Legislatori, dirigenti e imprenditori	12,8	0,3	1,8	82,6	2,5	100,0	4,6
Professioni intellettuali e scientifiche	54,5	9,2	2,6	25,6	8,1	100,0	19,9
Professioni tecniche	65,5	6,0	1,3	20,0	7,2	100,0	14,5
Impiegati	87,6	5,3	1,3	1,8	4,0	100,0	10,7
Professioni qualificate commercio	46,0	7,2	5,5	35,9	5,3	100,0	18,1
Artigiani operai specializ.	64,9	5,2	2,0	26,9	1,0	100,0	8,2
Conduttori di impianti e operai	83,6	9,4	3,3	2,7	0,9	100,0	13,6
Professioni non qualificate	66,7	12,3	6,5	11,3	3,2	100,0	22,0
Forze armate	92,3	5,8	2,0	0,0	0,0	100,0	7,7
Settore di attività							
Produzione di beni	64,4	5,4	2,8	25,3	2,2	100,0	10,3
Servizi alla produzione	50,9	3,5	3,0	35,6	7,0	100,0	13,5
Servizi alla distribuzione	54,9	5,4	1,8	34,2	3,7	100,0	10,8
Servizi alle persone	51,8	9,3	7,6	25,6	5,6	100,0	22,5
Servizi sociali	82,4	7,9	0,9	5,0	3,8	100,0	12,6

Fonte: Isfol Plus 2005

Rispetto, infine, all'analisi per settori dai dati dell'indagine Plus i serbatoi preferenziali di precarietà sono i servizi alla produzione, dalla ricerca alla finanza, all'informatica, e i servizi alle persone.

Quello che sta avvenendo negli ultimi anni e che trova evidenza nella crescita dell'incidenza dei lavori atipici sul totale dell'occupazione appare come una sorta di processo di secolarizzazione del lavoro, tale per cui la costruzione dell'identità professionale smette di avvenire entro i limiti certi e rigidi del "posto a vita", forgiata dall'organizzazione in cui si svolge occupazione stabile-regolare-di lunga durata, per tornare a essere riacquisita dall'individuo. Vale a dire che nel momento in cui la fissità del ruolo sociale che il lavoro a vita si portava dietro viene sostituita da una pluralità di esperienze, l'identità professionale diventa il risultato di un *puzzle esperienziale* in cui la combinazione dei diversi pezzi è, certamente più che nel passato, una responsabilità del singolo.

Se infatti l'identità si crea, attraverso un percorso che è a un tempo soggettivo e sociale, nella relazione con le persone con cui cooperiamo e con l'organizzazione stessa, nel passaggio dal "Lavoro" ai "lavori" molti e significativi sono i cambiamenti.

In primo luogo proprio i rapporti con i propri colleghi: prima caratterizzati dalla necessaria prossimità fisica, piuttosto limitati in termini numerici, sostanzialmente immutati per tutto l'arco della vita professionale e spesso strutturati secondo una gerarchia verticale, si fanno ora principalmente orizzontali, non legati per necessità alla fisicità dell'azienda, numericamente consistenti e della durata di permanenza nell'azienda.

Anche il rapporto con l'azienda subisce forti allentamenti dovuti, in parte, all'accorciamento dei tempi di permanenza e, in parte, alla diversa natura dei rapporti contrattuali, a tal punto che difficilmente il lavoro per (e in) un'organizzazione porta ai processi di identificazione con essa e da questi allo svilupparsi di un senso di appartenenza. Quel senso di appartenenza che fino a non troppo tempo fa faceva da guida tanto alla vita professionale, quanto al posizionamento sociale, ai ruoli e da questi ai consumi e alla dimensione culturale.

La costruzione dell'identità professionale in situazioni di lavoro atipico, a progetto e nelle diverse forme di lavoro autonomo e consulenziale, pren-

de necessariamente delle traiettorie diverse rispetto al passato dei lavori a tempo indeterminato. Non è più l'organizzazione, o meglio non una sola, a pianificare il percorso identitario sul piano professionale: gli avanzamenti di carriera, la crescita strutturata delle conoscenze e una socializzazione al lavoro tutta interna. Non è più l'azienda il confine entro cui si definiscono le reti di relazione professionale da cui l'identità prende forma.

Perché però in una situazione di lavoro instabile, composta da una pluralità spesso eterogenea di ambiti lavorativi, si sviluppi un'identità "stabile" è necessario acquisire, a livello individuale, una forte padronanza del proprio percorso di formazione, apprendimento e professionalizzazione. Solo attraverso una progettualità propria di lungo sguardo attorno alla quale ridare unità alle diverse esperienze professionali è possibile, infatti, attutire i sentimenti di incertezza che l'iper-frantumazione dei lavori proietta sulla propria identità.

Tuttavia, questo avviene per larga parte in funzione della forza del proprio capitale sociale, ossia per la presenza di reti sociali di protezione e accudimento per un verso e, per l'altro – sempre più centrale – per la capacità di creare reti professionali; nuove appartenenze. Però in questo caso si tratta di appartenenze deboli, aggregazioni di natura spesso comunitaria ma che nascono su di un interesse comune, su una pratica condivisa. Ne sono un esempio tanto i network professionali citati nelle strategie di ricerca del lavoro in cui è possibile aumentare i propri contatti professionali, gestire i propri, inserire il proprio profilo, i propri interessi e le competenze di cui si dispone, cercare clienti, partners o offerte di lavoro per cui essere "raccomandato" dagli altri utenti; ne sono un esempio la comunità dei designer KMDicamo, nata su input di Treviso tecnologia con l'obiettivo di aggregare profili professionali omogenei, cioè persone che condividono una stessa pratica lavorativa (designers, prototipisti, modellisti nel caso dell'abbigliamento, ecc.) offrendo loro un nuovo ambito di incontro e discussione nel quale consolidare ed incrementare il proprio bagaglio professionale. Non meno emblematica è l'esperienza dell'Urp degli Urp, la comunità di pratica comunità di pratica degli operatori della comunicazione pubblica che già nel 2002 aveva al suo attivo più di 1.000 consulenze erogate dagli sportelli, circa 12.600 messaggi circolati nella mailing list

Urpnews per più di 1.000 iscritti, quasi 5.000 gli URP censiti in banca dati.

L'aggregazione all'interno di una comunità di pratica e in aggregazioni simili avviene, lo si è detto, intorno a un tema specifico, a una competenza, a un saper fare. Questo, e non l'appartenenza, crea le connessioni tra le persone che, nel caso delle comunità virtuali, sono per altro geograficamente illimitate. Attraverso i legami che si creano i membri delle comunità di pratica sviluppano le loro pratiche in modo condiviso interagendo su problemi, soluzioni, punti di vista e costruendo un spazio comune di accumulazione della conoscenza tacita ed esplicita. Questo permette una più stretta connessione tra imparare e fare, garantendo allo stesso tempo un processo di riconoscimento sociale e soggettivo delle proprie competenze.

È proprio questo uno dei punti centrali intorno a cui assumono rilevanza le esperienze dei network professionali. Siano esse reali, virtuali o *blended* le comunità che nascono attorno ad una pratica, come processo spontaneo dal basso, facilitano i processi autodiretti di costruzione e rafforzamento della propria identità sociale e di manutenzione/miglioramento delle proprie competenze in contesti che, come quello attuale, sono caratterizzati da una profonda discontinuità professionale.

Questo non vuol dire, tuttavia, che le organizzazioni stiano abbandonando la loro funzione aggregativa. L'azienda, anzi le diverse aziende che si incontrano lungo il proprio cammino professionale mantengono un ruolo centrale nella produzione di *input* per la creazione dell'identità professionale, ma l'*output* non ne è più conseguenza lineare. Il lavoro, perdendo la dimensione dell'unicità, perde il processo che porta all'identificazione da cui in passato si derivava il senso di appartenenza a determinati gruppi o classi sociali nelle quali riconoscersi per valori, stili di vita e consumi e attraverso le quali distinguersi dagli altri.

Quello che succede ora, all'interno delle nuove forme di aggregazione, è che gli *input* provenienti dalle esperienze lavorative "pure", si uniscono a quelli che derivano dalla formazione o da attività del tempo libero, dai terzi e dai quarti lavori. Questi insieme vengono codificati a livello individuale per essere "raccontati" e condivisi con gli altri membri della comunità con cui si stabiliscono legami deboli, ognuno dei quali li fa propri, ci entra in relazione, li riconosce, ci riconosce. È all'interno della comunità o

comunque nella capacità di pianificare la propria crescita che si ritrova, in qualche modo, l'unitarietà dell'identità professionale senza che questa porti con sé l'appartenenza valoriale o culturale relativa agli altri aspetti della vita quotidiana. Se ciò però non si riesce a fare quel che resta è un'identità frammentata che riflette i suoi effetti, questo sì, nel modo di vivere il proprio ruolo sociale.

7. Rappresentare le nuove identità professionali

di Federico Bozzanca, Nidil CGIL

Un percorso tra nuove identità professionali e i bisogni di rappresentanza, più o meno nuovi ma di certamente difficile semplificazione, di chi con l'ingresso delle nuove tecnologie ha guadagnato lavori ad alto contenuto professionale; di chi dalla crescita dei livelli di scolarizzazione ha ricavato autonomia; ma anche di chi dai processi di terziarizzazione e esternalizzazione ha ricevuto lavori a basso contenuto professionale; di chi ha scelto la flessibilità e di chi, infine, è stato scelto dalla deregolamentazione del mercato del lavoro.

Cosa sono i nuovi lavori? Credo che la risposta giusta a questa domanda debba evitare di ricorrere a tutta una serie di categorie nate nella letteratura sociologica in questi anni che hanno descritto i mutamenti dell'organizzazione del lavoro di volta in volta come la "fine del lavoro", come la lenta deriva del lavoro verso le caratteristiche "imprenditive", o come la dittatura del neoliberalismo; naturalmente sempre con effetti catastrofici nei soggetti di rappresentanza sociale. Non si può cadere nella trappola della semplificazione che ritengo un vizio insano della politica che riduce tutto a slogan.

Credo che dietro questi mutamenti, almeno in Italia, convivano tante tendenze. In primo luogo, perché il superamento del fordismo non si è sempre tradotto in un superamento del taylorismo.

Se è vero, infatti, che l'ingresso di nuove tecnologie hanno prodotto lavori ad alto contenuto professionale, che una maggiore scolarizzazione ha indotto una richiesta soggettiva di maggiore autonomia, è anche vero che la terziarizzazione e i processi di esternalizzazione sono stati causa del moltiplicarsi di lavori a basso contenuto professionale (un esempio per tutti è rappresentato dai lavoratori dei call center). La maggiore attenzione al consumatore ha prodotto, infatti, un esercito di nuovi lavoratori che studia i comportamenti dell'acquirente, che propone soluzioni commer-

ciali quotidianamente differenti, che ascolta con molta pazienza tutte le lamentele della clientela, ma lo fa, nella stragrande maggioranza dei casi, senza incidere sul contenuto, sulle modalità o sui tempi della prestazione, e con scarsissime tutele. Sono lavori precari (“precarium” sta a significare “ciò che è ottenuto per mezzo di preghiere” o mendicando) che rispondono non tanto ad esigenze soggettive di flessibilità, ma ad un sistema di deregolamentazione del mercato del lavoro che, per determinate attività, permette di massimizzare i profitti solo ed unicamente riducendo il costo del lavoro.

Accanto a questo segmento, che in Italia sta assumendo dimensioni sempre maggiori, vi sono dei nuovi lavori con caratteristiche antitetiche dal punto di vista dell’espletamento della prestazione. Sono soggetti in grado di influenzare il contenuto della prestazione ma sottoposti a tempi e modi di realizzazione dettati prevalentemente dalla committenza; oppure coloro che effettivamente sono interessati a influenzare il contenuto della prestazione, rinunciando alla negoziazione di tempi e modalità di realizzazione; e chi invece è maggiormente interessato a contrattare tempi e modalità di realizzazione, con uno scarso interesse al contenuto dell’opera.

C’è, quindi, in alcuni casi, una propensione personale, ma in tanti altri c’è da parte dell’impresa la ricerca di superare la rigidità dei tradizionali rapporti di lavoro, o di ridurre il costo del lavoro.

La distinzione più netta che emerge è quella tra la flessibilità del lavoro come ideologia e la flessibilità del lavoro come realtà.

Questa flessibilità può realizzarsi in due modi: o con un arricchimento e una riqualificazione costante del lavoro e con una mobilità sostenuta da un forte patrimonio professionale, oppure con un ricambio sempre più frequente della mano d’opera occupata o di quella parte che non ha avuto alcuna opportunità di aggiornamento e di qualificazione. E per la maggior parte dei casi, almeno in Italia, di questo tipo di flessibilità si tratta.

Lo storico Tawney scrisse: «È ozioso attendersi che gli uomini diano il meglio di se stessi a un sistema in cui non hanno fiducia, o che abbiano fiducia in un sistema nel cui controllo non hanno alcuna parte». Questo ci sembra spesso l’atteggiamento dell’imprenditoria italiana che, di fronte alle opportunità aperte dalle più recenti innovazioni tecnologiche, per

paura di non controllare più come in passato la forza lavoro, evita di scommettere su un'organizzazione del lavoro che darebbe maggiori margini di autonomia ai lavoratori.

Il dato che accomuna le varie tendenze esaminate è, nella maggior parte dei casi, la scarsa adesione dei “nuovi” lavoratori alle organizzazioni sindacali. Chi perché timoroso di perdere il posto del lavoro, chi perché portato, in virtù di un maggior potere contrattuale, a preferire un rapporto diretto e non mediato con la propria controparte.

Per la rappresentanza del lavoro, oggi, si pone con forza questa tematica che non può che essere affrontata in modo complesso anche perché le risposte da dare non possono essere standardizzabili.

Le domande di maggiori tutele che provengono dai segmenti più poveri del mercato del lavoro, infatti, difficilmente possono essere assimilate alle domande che provengono da quei lavoratori che intendono investire sulla propria autonomia professionale.

Il sindacato, innanzitutto, ha il dovere di incidere sull'organizzazione del lavoro, la cui innovazione richiede una maggiore conflittualità per rivendicare un potere di intervento finora in mano ai manager. Riuscire ad avere un controllo sull'organizzazione del lavoro deve significare non solo vigilare sui vizi di precarizzazione, ma anche organizzare modalità (soprattutto in termini di orari di lavoro) che possano rispondere alle esigenze delle persone, legare la responsabilità sempre più richiesta ad una maggiore capacità di incidere sul contenuto della prestazione, investire sui percorsi formativi di riqualificazione professionale. Occorre, cioè, introdurre elementi di autonomia in quella che è la vecchia concezione di lavoro subordinato, innovando, quindi, anche la normativa attuale con la necessaria esclusione di tutte quelle forme che rappresentano un'inutile via di mezzo tra il lavoro tradizionalmente subordinato e quello tradizionalmente autonomo (vedi il concetto di lavoro parasubordinato).

In questo ambito è necessario generalizzare una nuova pratica democratica.

Il concetto di rappresentanza deve assumere un carattere inclusivo nei confronti dei nuovi soggetti che si affacciano nel mercato del lavoro, soprattutto se precari, non con la presunzione di farsi carico di essi, ma

aiutandoli a sviluppare un protagonismo che eviti ogni forma di divisione del ciclo produttivo.

Discorso a parte è da fare per quei lavoratori che rivendicano un'indipendenza dall'organizzazione del lavoro muovendosi nel mercato come liberi professionisti. In questo mondo non si incontrano figure necessariamente ricche, soprattutto se non inquadrabili negli ambiti degli albi professionali. Sono persone che necessitano di stare dentro una rete di saperi e di informazioni, per le quali nuove forme di aggregazione, ma anche di consulenza e di sostegno nei periodi di transizione da un lavoro ad un altro sono fondamentali.

Per certi versi si tratta di tornare alle origini dell'esperienza sindacale e all'antico ruolo delle camere del lavoro come luoghi dell'aggregazione solidale dei lavoratori, della condivisione e la trasmissione di conoscenze, della contrattazione territoriale (sia rispetto ai sistemi di welfare, che alla programmazione dello sviluppo locale). Occorre battere l'isolamento che spesso si vive in condizioni di insicurezza sostenendo le persone anche oltre il percorso lavorativo. Rispetto al passato, infatti, i sindacati, attraverso un approccio complesso, devono essere più vicini ai lavoratori, di cui devono non soltanto tutelare i diritti collettivi ma anche le sorti individuali, e farlo sui mercati del lavoro non meno che sui luoghi di lavoro. Cento anni fa, quando il sindacato è nato in Italia, il suo ruolo era proprio questo.

8. Standard o flessibile: praticamente rigido

di Maria Pia Camusi, Fondazione Censis

L'introduzione di lavoro flessibile e non standard – attraverso le implementazioni normative che dalla seconda metà degli anni '80 si sono susseguite – avrebbe dovuto introdurre un “modello” di regolazione del lavoro, che ad oggi si può dire sia rimasto soltanto uno strumento marginale, usato per di più sulla base di convenienze di breve periodo.

Il mercato del lavoro italiano è ancora fortemente caratterizzato da forme di impiego standard, strettamente collegate sia l'organizzazione del lavoro interna alle imprese, sia la complessiva organizzazione sociale.

La flessibilità e il lavoro non standard tendono certamente a crescere, ma acquistano sempre di più le caratteristiche di sistema separato, avendo esaurito il loro potenziale innovativo. L'elemento che più di altri pesa su questa situazione di stallo non riguarda tanto l'atteggiamento dell'offerta – generalmente “rassegnata” a fare i conti con le nuove regole dell'accesso – o la disponibilità di strumenti normativi – effettivamente esplosi con il d.l. 276/03 – quanto le modalità e le logiche di ricorso alla flessibilità che le aziende adottano.

La riforma del mercato del lavoro non ha ancora fatto crescere nel sistema produttivo i volumi attesi di nuove forme contrattuali, mentre, al contrario, prevalgono ancora le forme di contratto flessibile per così dire di prima generazione.

Nelle imprese italiane del settore manifatturiero e del terziario (dal commercio, alle attività immobiliari, ai trasporti, ai servizi all'impresa) il 73,2% dei contratti è di tipo standard, ossia a tempo indeterminato full time o part time. Il restante 26,8% è costituito da contratti non standard, ma fra questi, i rapporti di lavoro esplicitamente riconducibili al d.l. 276/93, attuativo della L. 30/03, sono il 9,2%, mentre il restante 17,6% riguarda modalità contrattuali flessibili preesistenti, ossia l'apprendistato, il contratto di inse-

rimento (ex L.223/91), la prestazione d'opera, l'associazione in partecipazione e il lavoro autonomo a partita Iva).

In sostanza, nelle imprese italiane c'è un utilizzo ricorrente di forme di lavoro non standard di cui si conoscono bene gli effetti e gli aspetti di gestione, mentre manca la disponibilità a sperimentare forme più nuove e per questo anche più incerte.

Il lavoro non standard, infatti, per la difficoltà delle imprese di arbitrare l'uso dei nuovi istituti disponibili e di integrarli in più ampie strategie di sviluppo, è a tutt'oggi assimilabile più ad un uso atipico del lavoro tradizionale, che non ad un nuovo modello di scambio in ambito lavorativo.

I segnali di questo ancoraggio sostanziale del lavoro non standard al vecchio modello seriale e fortemente gerarchizzato degli scorsi decenni è segnalato da diversi indicatori che qui si possono brevemente richiamare:

- intanto, l'incardinamento fisico del lavoratore nella sede di esercizio dell'impresa è ancora prevalente rispetto a soluzioni spaziali di altro tipo, come la domiciliazione del lavoro o il distacco presso la sede del cliente;

- i lavoratori con contratto non standard svolgono il proprio lavoro, utilizzando strumenti e attrezzature fornite direttamente dall'azienda, il che comporta un sostanziale condizionamento rispetto all'erogazione delle prestazioni attese;

- l'autonomia non è un valore chiave del lavoro non standard. Semmai, ancora una volta, si osserva che nelle aree nevralgiche per un'impresa – come la progettazione, la comunicazione, la gestione delle risorse umane – non viene impiegato affatto personale non standard e quando questo accade il livello di autonomia collegato non è particolarmente significativo. Il che si verifica anche nelle forme più tradizionali di impiego.

Si può dire quindi che i due tasselli considerati principali nel lavoro non standard, ossia la capacità di remotizzare lo svolgimento del lavoro e l'autonomia, sia nell'uso dei propri "mezzi" di produzione, sia nel processo decisionale, non sono così visibili come ci si aspetterebbe, portando a considerare che le imprese tendono a riportare le innovazioni di cui potrebbero usufruire all'interno di schemi di comportamento conosciuti e più dominabili.

La tendenza a ricondurre la qualità del lavoro non standard all'interno di schemi conosciuti è confermata dalla previsione delle imprese circa le sue possibilità di evoluzione contrattuale.

Per il futuro, le aziende cercheranno di usare più contratti standard rispetto ai contratti flessibili, la cui dimensione complessiva rimarrà invariata. Secondo alcune stime prodotte dalla Associazione Nuovi Lavori nell'ambito di un rapporto dedicato alle attuali caratteristiche del mercato del lavoro italiano, un lavoratore non standard su quattro sarà assunto con contratto a tempo indeterminato, mentre esiste una probabilità tendenzialmente alta, pari al 22%, che chi è flessibile rimanga tale, senza turn over di persone sui posti flessibili disponibili: il che denota la creazione nelle imprese di un *enclave* di flessibilità piuttosto "rigida".

D'altra parte, la cultura della flessibilità non esiste e non sembra destinata a crescere: i lavoratori, nella maggior parte dei casi, accettano o subiscono la flessibilità come il male minore, ad eccezione di chi – come i giovani meridionali – sa che un lavoro flessibile è davvero un'opportunità da non perdere. E solo un terzo degli imprenditori conosce in particolare la riforma del mercato del lavoro e fra questi la maggior parte ne dà un giudizio di mediocrità. In realtà, la flessibilità ottiene un giudizio positivo soltanto perché è razionalmente conveniente: la paura di dover assumere "per sempre" qualcuno, la semplificazione degli aspetti fiscali e la possibilità di disporre di flessibilità negli orari di lavoro sono le motivazioni prevalenti per cui vi si ricorre.

Questo stesso atteggiamento strumentale si ritrova se si approfondiscono le finalità per cui sono adottate forme di lavoro non standard: ridurre i costi del personale, disporre di tempo per provare il personale e fronteggiare i picchi produttivi sono, infatti, quelle prevalenti.

La flessibilità non è più quindi una leva di gestione straordinaria dell'impresa, ma è entrata in un fase di normalizzazione in cui si autoriproduce, senza essere uno strumento di sviluppo e di innovazione né per le aziende, né per i lavoratori: porta, come ha portato, effetti sul piano quantitativo, ma non su quelli della produttività e della qualità del lavoro. Che per l'impresa il lavoro non standard non sia un investimento è denunciato da diversi elementi:

– il clima interno non varia in funzione dell'uso di lavoro flessibile, soprattutto non ne risentono i rapporti fra i dipendenti standard e gli altri, il che potrebbe essere il sintomo di una grande integrazione, ma anche di una più probabile separatezza in cui i lavoratori non standard si trovano ad operare;

– l'atteggiamento del sindacato, per parte sua, non ostacola l'introduzione del lavoro non standard, segnalando che almeno su questo punto la continuità fra le loro politiche e quelle aziendali è piuttosto evidente;

– ma il punto è che il sindacato non presiede i meccanismi contrattuali di adozione del lavoro non standard e se viene coinvolto è con funzione consultiva. Il lavoro non standard cioè non sta creando un'area di relazioni industriali specifica, né sembra incidere più di tanto sul sistema pregresso di relazioni industriali. Il nuovo soggetto che si affaccia anche sul banco della negoziazione sono le agenzie di somministrazione, che sembrano avere ruolo sia nella fase della contrattazione delle condizioni di lavoro, sia nella gestione dei contratti non standard.

La vera novità riguarda, allora, non più il ricorso alla flessibilità, ma il fatto che nelle aziende stia crescendo una domanda di nuova fidelizzazione del lavoro: fra gli imprenditori che in futuro non ricorreranno più a modalità di impiego non standard, molti dichiarano in diverse analisi empiriche prodotte di recente, di preferire dipendenti stabili e fidelizzati. Tanto è vero che le vecchie forme di flessibilità oraria, dallo straordinario al conto ore individuale, continuano a richiamare fortemente il loro interesse.

Il bilancio delle novità introdotte dal lavoro non standard, ad oggi è solo parzialmente positivo: certamente ha portato ad un aumento di occupazione, ma anche di insicurezza e, paradossalmente, di rigidità e di pari passo ha abbassato le soglie della qualità del lavoro, senza influenze positive sulla produttività.

Ci sono tre guide lines, dunque, nell'agenda che i futuri attori di governo e i soggetti intermedi dovrebbero riguardare con particolare attenzione:

– creare un terziario al lavoro non standard, in chiave di maggiore strumenti di mobilità fra diverse tipologie di impiego, di formazione e, non da ultimo, di offerta sindacale evoluta;

– agire sulla cultura dell'impresa, affinché la flessibilità, pur rimanendo

funzionale ai suoi obiettivi di successo, diventi uno degli elementi importanti per accrescere la competitività e quindi riceva una considerazione meno strumentale;

– muovere la leva della fiscalità, penalizzando quelle imprese che fanno un uso rigido della flessibilità, magari immaginando riduzioni progressive dei vantaggi fiscali oltre un certo limite, soprattutto temporale, di ricorso ad impieghi non standard.

9. La mappa delle nuove professioni: un repertorio in progress

Il lavoro di mappatura condotto dalla redazione di circoloinnovazione.it si muove entro i confini della società della conoscenza individuando, attraverso un'analisi di sfondo effettuata prevalentemente attraverso il web e interviste a testimoni privilegiati, un repertorio di nuovi profili professionali che conta nel complesso più di 100 nuove professionalità emergenti.

Il repertorio parte dalla categorizzazione presente nelle Raccomandazioni del Consiglio d'Europa per le nuove professioni della conoscenza del 1999 integrandolo ed è articolato in:

1. profili afferenti all'ambito della progettazione grafica e d'interfaccia:

- progettisti grafici, progettisti multimedia
- progettisti di computer animation
- progettisti di media immagini e suoni
- “editori” di film e video
- sviluppatori di software

2. profili afferenti all'ambito della gestione e del management

- manager di progetti multimediali
- produttori esecutivi
- esperti legali per i prodotti multimediali
- analisti di sistema
- economisti dell'informazione

3. profili afferenti all'ambito del contenuto

- fornitori di contenuto, autori di didattica informatizzata, autori multimedia
- sviluppatori multimedia, ideatori di sceneggiature
- coordinatori di contenuti
- “editori” di prodotti in linea e su CD-Rom

4. profili afferenti all'ambito della distribuzione, del marketing e dell'intermediazione

- manager del marketing di sistemi TIC
- mediatori d'informazioni, librai del multimediale
- mediatori d'informazioni, bibliotecari del multimediale
- webmaster
- webwatcher
- archivisti e documentalisti di prodotti elettronici
- teletutori
- community manager
- net clipper

5. professioni culturali e "analisti di simboli"

- Animatori
- Arte terapeuta
- Brand manager
- Cool hunter
- Location manager
- Organizzatore di eventi
- Manager culturale
- Manager turistico
- Mediatore culturale
- Operatore beni culturali
- Manager progettista parchi divertimento

6. profili afferenti all'ambito della formazione

- Media educator
- Educatore ambientale
- Tutor fad

Seguono nelle prossime pagine alcune schede di approfondimento realizzate durante il 2007 e pubblicate nel blog www.circoloinnovazione.it.

9.1 Lavorare con gli eventi

di Giusi Miccoli, Responsabile Formazione S3studium

tempo di lavoro, tempo libero e offerta culturale

Nel corso del ventesimo secolo la produzione di beni materiali è andata sempre più diminuendo e di pari passo si è andata sviluppando quella di servizi e beni immateriali.

Negli anni '60 il consumismo si è manifestato principalmente nell'acquisto di beni quali la casa o l'automobile o la vespa. Parallelamente le famiglie hanno rivolto attenzione a nuovi beni quali la televisione, la radio, la musica, i giornali, i quali benché identificabili in oggetti fisici non sono il prodotto esclusivo di una catena di montaggio produttiva, ma dell'elaborazione mentale dell'uomo e manifestano la loro essenza in idee, immagini, opinioni, assolutamente immateriali.

Nella seconda metà del ventesimo secolo gli istituti di statistica dei paesi sviluppati hanno dovuto progressivamente modificare la composizione del panel utilizzato per calcolare l'inflazione e orientarsi su un'articolazione della spesa delle famiglie in cui pesavano sempre meno maglioni, scarpe e liquori a vantaggio di libri, viaggi e biglietti per il cinema.

Si è assistito infatti al passaggio, ormai da tutti sottolineato, all'epoca del terziario, del quaternario e del quinario.² E, oltre al passaggio da una produzione di beni materiali ad una di beni immateriali, siamo dinanzi alla progressiva diminuzione del tempo di lavoro.³

Quindi, oltre al passaggio da una società industriale ad una dei servizi, si è verificato anche l'affermarsi di una società in cui il lavoro ha sempre meno

² Per una visione globale del passaggio dalla società industriale a quella terziaria: D. De Masi (a cura di), *L'avvento post-industriale*, Franco Angeli, Milano, 1993.

³ Sul tema del Jobless Growth: D. De Masi, *Sviluppo senza lavoro*, Edizioni lavoro, Roma, 1994; A. Gorz, *Metamorfosi del lavoro*, Bollati Boringhieri, 1992; J. Rifkin, *La fine del lavoro*, Baldini&Castoldi, Milano, 1996.

peso, almeno in termini di numero di ore, e il tempo libero degli individui aumenta sempre più. Ognuno di noi si troverà con un numero di ore, sottratte al tempo di lavoro, che arricchisce il monte ore del tempo libero e che in qualche modo deve essere gestito e utilizzato. È un trend ormai consolidato.

i nuovi “prodotti di consumo” del nuovo millennio: gli eventi

Il tempo libero è sempre più un business che interessa come fruitori gli individui di qualsiasi età e che si manifesta come offerta variegata e composta di sport, musica, cinema, pittura, cultura, ecc.

I “prodotti di consumo” non sono solo automobili, vestiti, cibo, elettrodomestici, ma anche e in misura crescente beni e servizi culturali: spettacoli teatrali, gare di atletica, mostre fotografiche, workshop sull’ambiente e ancora rassegne cinematografiche, concerti di musica classica e rock, fiere del libro, raduni hip-hop, tornei di calcetto, festival della filosofia e della matematica.

Tuttavia, anche se si tratta di “prodotti” di cui usufruiamo nel tempo libero, non significa che non abbiano alcuna rilevanza nella sfera produttiva. Il tempo libero diviene un business in cui tendono ad entrare i Ministeri, gli Enti locali, il Terzo Settore e le Imprese.

Ma cosa significano prodotto culturale e industria culturale? Marcuse aveva definito l’industria culturale come standardizzazione e produzione di cultura omologante: i movimenti politici così come gli interessi economici premono nella direzione di una fabbricazione dell’individuo in serie, di un individuo privo di coscienza sottomesso all’ordine costituito. Al fine della costruzione dell’uomo a una dimensione si producono intrattenimento e cultura omologanti.⁴

L’avvento della post-modernità conduce all’avvento della molteplicità e della diversità e quindi alla distruzione dell’unidimensionalità.⁵ I prodotti culturali non sono più standardizzati e omologanti, ma il risultato di diverse

⁴ H. Marcuse, *L'uomo a una dimensione*, Einaudi, Torino, 1991.

⁵ L’avvento del post-modernismo conduce al riconoscimento delle diversità che emergono dalle differenze di soggettività, sesso, sessualità, classe, razza; si presenta “come movi-

e molteplici soggettività. Inoltre, il consumatore di cultura non assimila passivamente i prodotti culturali, ma inizia a partecipare al processo di produzione. L'individuo da consumatore diventa infatti prosumer⁶, cioè produttore e consumatore di ciò di cui usufruisce. La partecipazione al processo di produzione culturale è facilitata anche dalla diffusione delle tecnologie digitali e quindi da una maggiore interattività e comunicazione orizzontale.

Da un lato abbiamo un pubblico che svolge un ruolo più attivo nella definizione del prodotto culturale: il consumatore culturale suggerisce, chiede, esige iniziative molteplici e diversificate. Si esprime come prosumer concorrendo alla definizione e costruzione dell'iniziativa. Dall'altro abbiamo soggetti che offrono iniziative culturali e al fine di soddisfare il pubblico ricorrono a grossi budget o individuano tecniche che consentano una gestione strategica del prodotto culturale. La produzione culturale e la formazione di giudizi estetici avviene "attraverso un sistema organizzato di produzione e consumo mediato da sofisticate divisioni del lavoro, esercizi promozionali e soluzioni di marketing".⁷

che cosa è un evento

Dare una definizione di evento non è facile. Le ragioni di questa difficoltà risiedono nella mancanza di una sociologia degli eventi così come di una eco-

mento deliberato e piuttosto caotico per superare tutti i supposti mali del modernismo" (D. Harvey, *La crisi della modernità*, Il Saggiatore, Milano, 1993, p.143-155). Sul post-modernismo si possono prendere in considerazione: J.F. Lyotard, *La condizione post-moderna*, Feltrinelli, Milano, 1981; G.Vattimo, *La fine della modernità. Nichilismo ed ermeneutica nella cultura postmoderna*, Garzanti, Milano, 1985; F. Jameson, *Il post moderno*, Garzanti, Milano, 1989; A. Touraine, *Critica della modernità*, Il Saggiatore, Milano, 1993; G. Deleuze, F. Guattari, *Mille piani*, Ist. Enc. Treccani, Roma, 1987. La "caosmosi" proposta da Guattari (F. Guattari, *Caosmosi*, Costa & Nolan, Genova, 1996) collega le variabili caotiche della post-modernità alla produzione di una nuova soggettività; l'individuo può scegliere finalmente una moltitudine di modi di essere attraverso il caos.

⁶ Il termine coniato da Toffler definisce la nascita del prosumatore, cioè del consumatore che costituisce la finalità dell'impresa di produzione: lo studente, come il malato o lo spettatore (A. Toffler, "Verso il prosuming", in *Inchiesta*, n. 16, aprile 1990, pp. 15-18).

⁷ Secondo Harvey si realizza un sistema asimmetrico di rapporti tra produzione e consumo culturale, che lungi dall'essere organizzato democraticamente, non promuove la coscienza di classe, ma richieste di libertà individuale e libertà imprenditoriale (*op.cit.* pp. 421-424).

nomia e gestione degli eventi. Inoltre, il termine evento è associabile, come è stato già sottolineato, agli avvenimenti più disparati: da quelli sportivi a quelli culturali, a quelli musicali e anche formativi. Si può affermare che parlare di eventi è molto più facile se si fa riferimento ad esempi specifici.

Un evento è l'Olimpiade naturalmente, ma anche il Giubileo del 2000 è stato un grandissimo evento. E sono eventi anche il Festival della Scienza di Genova, la Notte Bianca di Roma, i Campionati Mondiali di Atletica, il Festival dei Due Mondi di Spoleto, il Forum Mondiale sull'Ambiente. Questi sono solo alcuni degli esempi che consentono di dare una prima idea di cosa rappresenti un evento.

Un evento si manifesta come la promozione e rappresentazione di un luogo, di uno spettacolo, di una missione, di un'opera d'arte, di un'iniziativa formativa al fine di ottenere un'audience ampia sia presso gli immediati utenti (cioè quelli che possono usufruire direttamente dell'evento), che presso il pubblico in generale non direttamente coinvolto. Questo tipo di eventi, oltre ad avere un impatto comunicativo a livello locale, può averlo anche a livello internazionale e mondiale. Tuttavia, l'evento non è solo la grande e maestosa manifestazione, ma anche il convegno sulle biotecnologie, così come la rassegna cinematografica sul cinema africano, la finale nazionale di calcetto, il concerto di musica sacra. E ancora, la presentazione di un libro, un torneo cittadino, la rassegna canora provinciale, la processione del Venerdì Santo, un torneo di beach volley.

gli attori

In questo contesto sono coinvolti nel processo di produzione culturale sia i soggetti pubblici che quelli privati.⁸

In particolare i soggetti che si muovono sulla scena di questo teatro dei prodotti culturali sono i grossi network che operano nel settore televisivo,

⁸ Per la trattazione degli argomenti sul terzo settore sono stati presi in considerazione i seguenti testi: P. Donati, *Sociologia del terzo settore*, NIS, Roma, 1996; F. Manfredi, "Economia social e e lavoro. Le potenzialità occupazionali del terzo settore", in *Economia & Management*, n. 3, 1997; A. Orioli (a cura di), *Lavorare nel no-profit*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1997.

radiofonico, cinematografico e delle telecomunicazioni: in Italia Rai, Mediaset e all'estero la Bertelsmann, il francese Canal Plus, la New Corp del magnate australiano Rupert Murdoch. Questi colossi operano a livello mondiale sviluppando fenomeni di concentrazione nel settore dell'industria culturale. Questo processo di concentrazione di capitali e dell'offerta culturale viene alimentato dall'evoluzione tecnologica e dalla multimedialità.

“Cosa ha a che fare tutto questo con il vecchio, rassicurante e tranquillo spettacolo teatrale? Senz'altro quello appena descritto sembra uno scenario apocalittico e senza via d'uscita per la cultura e lo spettacolo dal vivo. E invece no, non sarà così se lo spettacolo dal vivo saprà ritagliarsi la sua nicchia di mercato”⁹. Secondo Sabatelli si può lavorare nelle nicchie del mercato dell'offerta culturale, nicchie che le grandi corporation non riescono a coprire. Uno dei soggetti che opera in queste nicchie è sicuramente il Terzo Settore.

I soggetti del Terzo Settore operano lì dove il settore pubblico presenta carenze. Soprattutto a partire dagli anni novanta si è assistito al proliferare di associazioni culturali, organizzazioni sportive, cooperative, fondazioni, club, centri sociali, comitati di coordinamento. Si tratta di organizzazioni nate spontaneamente che si prefiggono di pervenire al soddisfacimento di un bisogno sociale senza il raggiungimento di un profitto.

Oltre al Terzo Settore, nelle nicchie di mercato dell'industria culturale troviamo le piccole aziende profit. Si tratta di piccole organizzazioni che operano soprattutto nel mondo dello spettacolo e della comunicazione, quali compagnie teatrali, etichette musicali indipendenti, società di pubblicità, organizzazioni di servizi congressuali, ecc. Per queste piccole aziende è giornaliera la sfida dell'efficienza e dell'efficacia: è necessario riuscire a fronteggiare e gestire al meglio l'esiguità di risorse economiche e allo stesso tempo offrire un prodotto al pubblico cercando di acquisire visibilità.

Per entrambi, sia per il Terzo Settore che per le piccole organizzazioni profit, si richiede un'analisi attenta del pubblico, delle sue esigenze, dei suoi bisogni, dei suoi livelli di soddisfazione; ma soprattutto si sottolinea l'im-

⁹ V. Sabatelli, “Industria, cultura e spettacolo dal vivo: una nicchia di mercato”, in *PARTES - Rivista di management delle attività culturali*, www.baskerville.it/partes, 1997.

portanza di pervenire ad una gestione strategica delle strutture organizzative attraverso le quali fornire un buon prodotto culturale.

Anche per lo Stato e per gli Enti locali l'industria culturale è diventato un settore in cui investire. Da un lato politiche nazionali orientate a promuovere il Sistema Paese e a valorizzare l'immenso patrimonio culturale presente. Dall'altro, il ruolo crescente degli enti locali che promuovono territori e città anche attraverso l'organizzazione di eventi di vario tipo. Puntare sugli eventi è uno strumento per destagionalizzare i flussi turistici o per modificare notevolmente la struttura produttiva presente a livello locale. Città come Roma, Mantova, Torino, Modena, Genova e tante altre hanno investito sulla soluzione "evento", attraverso manifestazioni culturali, sportive, artistiche come le Olimpiadi, i Festival, le Fiere.

La managerializzazione del settore

Nell'ultimo decennio in seguito alla crescente importanza degli eventi nella gestione del tempo libero e della necessità emergente di individuare modalità efficaci ed efficienti di progettazione, organizzazione e gestione si assiste ad un investimento nella formazione e managerializzazione del settore. Fino a pochi anni fa erano pochi i tentativi di razionalizzazione delle pratiche relative all'organizzazione di eventi¹⁰. Si lamentava, infatti, la mancanza di un'adeguata riflessione sulle modalità di pianificazione, organizzazione e gestione dei progetti di eventi, in ragione della convenzione che si trattasse di pratiche quotidiane difficilmente schematizzabili e formalizzabili. Tuttavia, sempre più diffusamente, si implementano approcci gestionali ad hoc: si sottolinea l'importanza dell'individuare e utilizzare strategie, tecniche

¹⁰ Nel settore sportivo sono presenti le seguenti elaborazioni: G. Tatarelli, *L'organizzazione sportiva*, Coni Scuola dello Sport, Roma, 1986; M. Dal Pozzo, A. Gattani, C. Mattei, *Le Manifestazioni Sportive*, ISTOA, Bologna, 1988; F. Ascani, *Il manuale del manager sportivo*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993; C. Guarini, *Sponsorizzazione e management sportivo*, Coni, Roma, 1993. Nel settore della convegnistica si può fare riferimento a: A. Franchella, *Relazioni Pubbliche*, Lupetti & Co., Milano, 1992; G.C. Fighiera, *I congressi: prodotto e mercato*, Franco Angeli, Milano, 1995; M. Cuttin, "Il controllo di gestione nelle imprese che organizzano congressi", in *Amministrazione & Finanza*, n. 18, 1996. Nel settore dello spettacolo è di utile riferimento il citato testo di Argano.

di marketing, strumenti economico-finanziari, modelli di organizzazione del lavoro e della qualificazione delle conoscenze e delle professioni.

il multicompetente: esiste un multi-skilled nell'organizzazione di eventi?

Quale professionista ha le competenze idonee per svolgere le molteplici attività che servono per realizzare l'evento?

Prima di pervenire all'individuazione di questa figura è opportuno porre attenzione ad alcune dimensioni che ne condizionano il profilo:

1. la sovrapposizione di conoscenze e capacità, rintracciabili in differenti aree di attività;
2. la pluralità di organizzazioni dove trovare tale figura, dai settori *profit* a quelli *no-profit*;
3. la difficoltà dei responsabili del progetto di rappresentare il loro comportamento organizzativo attraverso una metodologia di lavoro di tipo manageriale.

Prendendo come punto di riferimento il ciclo di vita dell'evento (che si compone della fase di impostazione o ideazione, della fase di pianificazione, della fase di implementazione o esecuzione e della fase di conclusione o completamento) è possibile individuare quali sono le competenze del multicompetente:

- competenze professionali: organizzative, di programmazione, gestionali, amministrative;
- capacità concettuali: di analisi e di sintesi nella risoluzione di problemi, nelle decisioni;
- capacità comportamentali: sensibilità, comprensione degli altri, saper comunicare, ascoltare e motivare, saper negoziare e mediare con gli altri.

Partendo da questo profilo del multicompetente, si può giungere ad un'ulteriore elaborazione della tassonomia delle capacità necessarie nell'attività di organizzazione di eventi. Le competenze individuate sono riconducibili a due macro-classi:

- *innovazione-relazione-comunicazione*, che oltre a risultare fondamentali per la gestione del clima lavorativo, sono alla base dei processi di pro-

blem solving e problem setting, indispensabili in attività dove gli imprevisti si verificano con una certa frequenza e possono essere fonte di gravi ritardi nella esecuzione e realizzazione dell'evento;

- *pianificazione-organizzazione-delega e controllo*, che risultano essere indispensabili nella gestione delle attività e delle risorse umane, finanziarie e tecniche.

In genere queste capacità non vengono individuate in un solo individuo, ma risultano essere presenti in più soggetti o sono distribuite tra due o tre soggetti.

Gli eventi presentano diversi elementi di complessità organizzativa, tecnica, produttiva, economico-finanziaria e richiedono, quindi, il coinvolgimento di molteplici figure professionali che operano sinergicamente per la realizzazione del progetto, in una vasta rete di relazioni interne ed esterne al gruppo di lavoro. Parallelamente all'aumentare della complessità dell'evento, sembra che sia necessario individuare figure professionali specializzate o molteplici figure ugualmente competenti.

il responsabile del progetto e la gestione del team

Nonostante non sia rintracciabile un soggetto multicompetente nell'organizzazione di eventi esiste, comunque, un responsabile formale della gestione e riuscita del progetto.

Il responsabile del progetto non può limitarsi a possedere le sole competenze relative alla gestione delle attività, ma è necessario che sviluppi una valida capacità di leadership orientata alla guida e allo sviluppo dei propri collaboratori, che devono mostrare un atteggiamento di comprensione e condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro. Usa diversi stili di leadership, strettamente correlati alla personalità degli individui, al progetto e all'ambiente in cui l'evento si organizza. Inoltre, non può contare su un unico stile di leadership per influire sul comportamento altrui, in quanto occorrono stili diversi nelle diverse situazioni.¹¹

¹¹ R.D. Archibald, *Project management*, Franco Angeli, Milano, 1996.

La differente struttura organizzativa, la diversa complessità dell'evento organizzato, il numero di risorse utilizzate, le molteplici personalità dei responsabili dei progetti rendono difficoltoso effettuare la comparazione tra le varie caratteristiche della leadership. È possibile, comunque, rilevare e codificare le seguenti caratteristiche:

1. *l'assegnazione di significato alle attività svolte dai collaboratori dell'organizzazione: trasferire e condividere in modo efficace la "vision" dell'organizzazione.*
2. *La comunicazione: bisogna garantire la trasparenza sulle attività svolte dal gruppo di lavoro, utilizzare un linguaggio idoneo per esprimersi e avere la capacità di ascoltare.* Una comunicazione efficace, oltre ad essere di grande ausilio per il trasferimento della "vision", può servire per conoscere, monitorare e motivare i collaboratori. Le azioni fondamentali del conduttore del progetto sono per la gran parte focalizzate su interscambi con un'alta valenza relazionale sia a livello verticale che orizzontale. La comunicazione orizzontale rende possibile un confronto tra il responsabile del progetto e il team di lavoro configurandosi molto spesso come momento per la prevenzione degli ostacoli che potrebbero danneggiare il progetto. Il responsabile di progetto svolge, durante la programmazione dell'evento, il ruolo di facilitatore, ovvero si preoccupa che i settori comunichino tra di loro in modo tempestivo.
3. *Il conferimento di responsabilità e autonomia (empowerment): far partecipare attivamente i collaboratori motivandoli.* L'attività di sostegno, svolta dal responsabile del progetto, è una conseguenza del conferimento di potere ai propri collaboratori, ossia oltre a gestire le risorse umane nella quotidianità operativa, il coordinatore deve favorire il processo di crescita e progressiva responsabilizzazione.
4. *Il sostegno (coaching): sostenere i collaboratori ai quali sono state delegate le attività fornendo un supporto socio-emotivo.*
5. *L'esempio: mostrare coerenza tra l'espressione verbale dei valori e i comportamenti messi in atto.*

percorso formativo e sbocchi occupazionali

Attualmente oltre ai corsi di laurea in conservazione dei beni culturali e in lettere, che fino a pochi anni fa erano gli unici disponibili, sono presenti corsi di laurea specifici che prevedono insegnamenti diretti all'acquisizione delle competenze organizzativo-gestionali. Inoltre, ci sono diversi corsi di specializzazione e master per manager culturali e corsi brevi di formazione continua per addetti ai lavori.

La formazione sul campo rappresenta tuttavia l'unico percorso realmente professionalizzante, in quanto consente di sviluppare quelle competenze che un corso di laurea o di specializzazione non consente. Infatti, un percorso universitario è articolato in una serie di insegnamenti che consentono il trasferimento di conoscenze e raramente offre la possibilità di effettuare stage e attività pratiche orientate allo sviluppo di competenze.

Per quanto riguarda gli sbocchi occupazionali le principali opportunità sono all'interno di progetti del settore pubblico o come libero professionista. Se in passato si trattava di un'attività prevalentemente di volontariato, ora organizzare eventi è diventata una professione riconosciuta e ambita.

L'organizzazione del tempo libero è quindi un business per il settore pubblico e privato ma anche un ambito, a volte composto da una serie di nicchie, in cui poter operare coniugando competenze tecnico-professionali e cultura umanistica.

9.2 Cool Hunter

chi è

È nel 1997 che Malcom Gladwell, studioso dei mutamenti sociali, conia il termine *Cool Hunter* dopo aver osservato le trasformazioni dell'economia dei grandi brand. Da quel momento in poi tutte le testate americane più famose iniziano a parlare di questa nuova professione. Si parla così di personaggi con particolari doti intuitive che, passeggiando semplicemente tra le strade, riescono a predire quali saranno le tendenze e i prodotti di successo del futuro. Il fenomeno si diffonde, finché nel 2001 approda anche in Italia grazie alla pubblicazione del libro "No Logo" di Naomi Klein.

Letteralmente *Cool Hunter* significa "cacciatore di tendenze". Dotato di grande spirito di osservazione, intuito e creatività, con la sua voglia di girare il mondo e una macchina fotografica sempre a portata di mano, il *Cool Hunter* capta il nuovo che emerge dal quotidiano. Il suo talento sta nella capacità di saper "respirare" e vivere lo spirito del nostro tempo.

cosa fa

Il *Cool Hunter* passa al setaccio ogni angolo delle città: dai luoghi più conosciuti e di tendenza a quelli meno noti, dai mercatini ai quartieri periferici, dove si crede possano emergere nuove tendenze. Sempre alla ricerca di creatività, riesce a far emergere qualcosa che già esiste ma non è ancora diventato un bisogno.

Osserva, annota e documenta i cambiamenti di stile che diventeranno di moda. Scatta foto, raccoglie volantini di vario genere, programmi di mostre, concerti, frequenta teatri e gallerie d'arte, locali appena aperti, negozi e metropolitane.

Il nostro "cacciatore", in sostanza, raccoglie tutto il materiale possibile,

crea una mappa delle caratteristiche che emergono in un determinato luogo e che hanno forti probabilità di affermarsi a livello globale e diventare tendenza. Non solo. Di tutto il materiale raccolto e del lavoro svolto dal *Cool Hunter* fanno tesoro soprattutto le aziende di design, comunicazione, distribuzione e cosmesi per individuare nuove fasce di consumatori e offrire informazioni sui loro desideri, e di conseguenza, orientare la propria linea di azione.

competenze

Il *Cool Hunter* è una persona che ha uno spiccato spirito di osservazione, una forte predisposizione per le arti visive e sa catturare segnali latenti di nuovi stili di vita e di pensiero. Sa interpretare i ritmi della società e parlare un linguaggio attuale, è dotato di queste particolari doti innate a cui se ne aggiungono altre quali curiosità, istinto, intuito e creatività.

Se è vero che queste qualità sono molto importanti, è necessario d'altro canto che il *Cool Hunter* abbia anche una buona conoscenza delle lingue, oltre che una formazione acquisita nei settori della moda, del design, della pubblicità e del marketing.

Tutti questi ingredienti, uniti alla voglia di viaggiare nel mondo e curiosare ovunque, con al collo una macchina fotografica, fanno di un giovane talento un *Cool Hunter*.

formazione

È necessario affinare le proprie capacità seguendo specifici corsi di laurea o master post-laurea per un'ulteriore e più approfondita formazione. Le proposte sono varie: ad esempio a Milano, oltre al Future Concept Lab, l'Istituto Europeo di Design, il Naba – Nuova accademia di Belle Arti – il Politecnico e la Domus Academy (Master in “Fashion and industrial design”) propongono corsi anche a livello universitario.

Se siete predisposti a lavorare nel settore della moda esistono diversi corsi di laurea *ad hoc* e master post-laurea per specializzarsi anche dopo l'università:

- Corso di laurea in Cultura e tecnologia della moda – Facoltà di Lettere e Filosofia, Università degli Studi di Padova.
- Corso di laurea triennale in Scienze della moda e del costume –(Interfacoltà tra) Facoltà di Economia e Facoltà di Lettere e Filosofia, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”.
- Design e discipline della moda – Facoltà di Scienze della Formazione dell’Università degli Studi di Urbino.
- Corso di specializzazione in Cool Hunting/Ricerca Tendenze (IX Edizione) – Polimoda Srl di Milano.
- Corso in Cool hunting (ricerca di tendenze moda) – Istituto Europeo di Design di Milano.
- Corsi singoli intensivi in Trend research Cool Hunter – Scuola di moda, fashion e interior design di Firenze.

sbocchi professionali

Un vero e proprio mestiere che nasce da un’attitudine, da una passione particolare e dall’insieme degli altri fattori già citati. I *Cool Hunter* lavorano spesso come liberi professionisti, ma accade sempre più frequentemente che le multinazionali e le aziende di comunicazione e design, si rivolgono a loro per la definizione delle strategie commerciali, sulla base dei rapporti ricevuti ed elaborati in seguito alle ricerche svolte dai cacciatori di nuovi trend. Questi ultimi vengono visti come la congiunzione tra l’area marketing e l’area produzione.

siti internet di interesse: www.domusacademy.com
 www.fashionlibrary.it
 www.fashionwork.net
 www.futureconceptlab.com
 www.polimoda.com

9.3 Media Educator

chi è

Quello che chiamiamo *Media Educator* è una nuova figura professionale che svolge un'attività educativa e didattica finalizzata a sviluppare la comprensione critica dei mass media, la loro natura e le tecniche e i linguaggi utilizzati nella costruzione dei messaggi divulgati. Partendo dunque dall'assunto che il termine "media" ci indica l'insieme di rappresentazioni attraverso cui avvengono i processi di comunicazione in una data comunità di utenti, il *Media Educator*, che ne studia condizionamenti e valori, è preposto all'educazione su tre livelli differenti: un primo livello in cui si analizzano i media come strumenti da utilizzare nei processi educativi generali (educazione con i media); un secondo, di comprensione critica degli stessi, non più considerati semplicemente come strumenti ma come linguaggio e cultura (educazione ai media); e un ultimo livello di formazione rivolta agli operatori stessi del settore (educazione per i media).

La conseguenza è che all'immagine tradizionale di un educatore che *può* servirsi dei mezzi di comunicazione come strumenti del proprio intervento, va sostituendosi quella di un educatore per il quale la comunicazione diviene stile di intervento e costante operativa: un "edu-comunicatore", come alcuni autori stanno da qualche tempo suggerendo.

cosa fa

Il *Media Educator* attiva nei soggetti le competenze critiche necessarie per interagire consapevolmente con la *mediasfera*, mettendoli in condizione di decodificare consapevolmente i messaggi, valutare i prodotti, analizzare criticamente aderenze economiche e politiche, e così via.

L'obiettivo fondamentale è quello di educare e orientare le nuove generazioni a un uso corretto e critico dei media e a fornire una competenza mediale affinché il giovane sappia confrontarsi in modo critico e costruttivo con questo universo per poter creare successivamente egli stesso nuove forme

espressive e di comunicazione. Nel caso della formazione di professionisti che realizzano prodotti televisivi o multimediali, il suo compito è quello di orientare a una comunicazione *politically correct*, priva di stereotipi e pregiudizi. Inoltre, si occupa della formazione, dell'aggiornamento e del coordinamento di educatori e insegnanti in ambito scolastico ed extrascolastico.

Nella traduzione pratica del suo lavoro, che svolge nella scuola e per le organizzazioni socio-educative pubbliche e private, il *Media Educator* progetta e conduce laboratori specifici focalizzati sui vari mezzi di comunicazione di massa: dalla stampa alla radio, dal cinema alla televisione fino alla sfera multimediale del mondo virtuale del web.

competenze

Il compito di chi educa ai media si presenta come un lavoro che esige competenza ed esperienza sia nel campo delle scienze dell'educazione sia in quello della comunicazione. Il *Media Educator* deve quindi possedere nozioni di psicologia, sociologia della comunicazione, scienze dell'educazione e semiotica.

Il *Media Educator* possiede competenze specifiche relative ai mass media e alle tecniche di produzione multimediale. La sua peculiarità riguarda l'elevato grado di versatilità frutto di variegate competenze che spaziano dall'area giornalistica alla ripresa con telecamera e montaggio digitale, dalle tecniche di redazione radiofonica alla comunicazione web, oltre a conoscenze trasversali nel campo della comunicazione mediatica (tecnologia, media e comunicazione educativa). La propensione alle attività di ricerca è fondamentale nel suo percorso di costruzione e appropriazione di strumenti metodologici utili a svolgere un valido lavoro di critica nei confronti della società e dell'universo mediale. Dovendo svolgere prevalentemente attività di formazione sono altresì necessarie buone doti relazionali e di conduzione dei gruppi.

formazione

Quando parliamo di formazione del *Media Educator* ci riferiamo soprattutto al secondo gradino universitario, e quindi ai master o corsi di perfezionamento post-laurea, il che vuol dire che si parte con persone che hanno

già un background universitario in comunicazione o educazione. Titolo preferenziale per questa figura professionale è aver conseguito una laurea con indirizzo umanistico ovvero il possesso di un'ottima cultura generale di base che gli consenta di concentrare l'attenzione sui contenuti e di adattarli ai diversi mezzi di comunicazione.

Il percorso di formazione più in linea con questa professione è la laurea in Scienze della Comunicazione o Scienze della Formazione dove sono presenti insegnamenti come sociologia dei mezzi di comunicazione e semiologia.

Di seguito sono riportati alcuni corsi universitari, corsi di formazione post-laurea e master attivati in tal senso:

- Master in comunicazione e media (XIII Edizione) - Facoltà di Scienze Politiche "Cesare Alfieri", Università degli Studi di Firenze.
- Master in nuovi media e formazione - Università di Lecce e di Foggia.
- Corso di alta formazione in media education - Facoltà di Scienze della Comunicazione, Università degli Studi di Roma "La Sapienza".
- Master universitario di I livello in comunicazione e formazione - Facoltà di Scienze della Formazione, Università Cattolica del Sacro Cuore.

sbocchi professionali

La richiesta di figure professionali specializzate in *media education* sono in aumento anche perché sempre di più si avverte l'importanza nella scuola e nelle attività formative extrascolastiche di un'educazione ai nuovi media.

Il *Media Educator* potrà progettare e condurre laboratori di stampa, radio, cinema, televisione, internet nella scuola e per le organizzazioni pubbliche e private socio-educative. Forma, coordina e aggiorna educatori e insegnanti in ambito scolastico ed extrascolastico.

Può essere un lavoro dipendente se svolto in una scuola da un insegnante che si specializza in questa attività. Più facilmente è un lavoro autonomo o di collaborazione per strutture e società specializzate che collaborano con scuole, biblioteche e centri giovani, oppure che offrono consulenza per chi realizza prodotti televisivi o su internet. L'attenzione all'attività di ricerca fa sì che questa professione si combini bene anche con la carriera universitaria.

Il *Media Educator* collabora con figure professionali diverse, a seconda

del tipo di struttura in cui opera. Chi lavora in contesti scolastici interagisce con il corpo insegnante e con il preside. Chi opera in un centro giovani o in una biblioteca collabora con gli operatori culturali e gli animatori socio-educativi. Se, invece, opera in una struttura che realizza prodotti televisivi o su internet avrà come figure di riferimento il progettista di prodotti educativi multimediali o il regista multimediale.

Di particolare interesse risultano le esperienze di *media education* con ragazzi stranieri, con studenti border-line o con alunni disabili, che possono essere portatrici di un nuovo paradigma, fondamentale a impostare il lavoro. Sono questi progetti e laboratori ad aver obbligato i tanti *Media Educator* italiani a mettere al centro le pratiche medialità di questi ragazzi e le loro appropriazioni più che in altri casi e contesti. Quando alcuni codici espressivi e comunicativi mancano (ad esempio, per difficoltà dell'uso della lingua, dovuta a diverse motivazioni), altri codici, come l'immagine, la musica, il segno grafico, diventano fondamentali spostando il focus da una conoscenza dei mezzi per un uso critico degli strumenti (sicuramente necessaria, indispensabile e irrinunciabile) a una conoscenza dei ragazzi che usano i media in maniera sempre più convergente e *cross-mediale*.

I *Media Educator* potranno trovare sbocco occupazionale in strutture scolastiche ed extrascolastiche, in aziende pubbliche e private, in organizzazioni del volontariato e della cooperazione sociale. Saranno in grado di lavorare come consulenti nelle imprese comunicative; attivare e gestire percorsi formativi nel campo dei media e delle nuove tecnologie.

siti internet di interesse:

www.actutor.it
www.clemi.org
www.ilmediario.it
www.mediamenterai.it
www.medmediaeducation.it
www.unifi.it/master

9.4 Net Clipper

chi è

Lo sviluppo della new economy ha portato alla nascita di varie e innovative professionalità, il *Net Clipper* è una di queste. Ancora poco conosciuta e utilizzata nelle imprese italiane, la figura del *Net Clipper* affianca e supporta le azioni del *web-surfer* svolgendo attività, più approfondite e mirate rispetto a quest'ultimo, di ricerca e monitoraggio delle informazioni presenti sul web su un determinato marchio o prodotto.

cosa fa

Il lavoro del *Net Clipper* si svolge all'interno della divisione marketing di un'azienda o in aziende che offrono servizi di marketing o riposizionamento web, avendo come obiettivo primario il monitoraggio degli effetti delle campagne di promozione effettuate, nonché la ricerca di informazioni utili all'azienda sui contenuti presenti sul web rispetto al proprio marchio o prodotto, per testarne il gradimento e l'efficacia dei messaggi promozionali lanciati.

Lo scouting iniziale, finalizzato alla raccolta di informazioni effettuato in rete, è solo il primo step di un più approfondito lavoro di elaborazione e analisi, presentato in forma di rapporto analitico, che servirà come supporto alla fase decisionale delle politiche e delle strategie di marketing e comunicazione da mettere in atto.

Si tratta di ricerche svolte interamente sul web finalizzate a fornire indicazioni per le analisi di mercato, spesso affiancate dall'utilizzo di strumenti tradizionali d'indagine per la verifica circa la veridicità e l'attendibilità delle informazioni reperite.

competenze

Le competenze informatiche richieste per svolgere questo tipo di lavoro sono evidentemente molto elevate, a partire da una perfetta conoscenza dei più diffusi sistemi operativi all'utilizzo dei principali strumenti di analisi statistica e metodologie di ricerca online.

Il lavoro del *Net Clipper* non si limita alla mera navigazione delle pagine web, deve infatti monitorare tutti gli strumenti di comunicazione messi a disposizione sulla rete, incluse le newsletter e le webzine, ponendo particolare attenzione alle comunità online costruite intorno a forum, newsgroup e mailing list.

Per trovare le informazioni di cui ha bisogno è necessaria anche una buona conoscenza della lingua inglese, una dimestichezza con tutti gli strumenti e i linguaggi di internet, nonché di una spiccata predisposizione al lavoro di gruppo e all'attività di analisi e ricerca.

formazione

Non è richiesta una formazione di base specifica per lavorare come *Net Clipper* e non essendoci una scuola specifica è consigliabile frequentare un corso focalizzato sull'utilizzo della rete come fonte di informazione, ad esempio corsi per *web-surfer*.

Le abilità richieste partono da una buona cultura generale e una conoscenza basilare delle tecniche di ricerca e di marketing. Le case di *Net Clipping* sviluppano principalmente i propri software di gestione e catalogazione delle informazioni online all'interno della propria struttura, per cui più che conoscenze pregresse, la caratteristica principale richiesta a chi si avvicina per la prima volta a questo mestiere è sicuramente la predisposizione ad apprendere velocemente l'uso di nuovi software.

sbocchi professionali

Il *Net Clipper*, svolgendo un lavoro poco specialistico, si presenta come una posizione junior nell'organigramma aziendale, anche se questo non

significa che sia limitata la possibilità di fare carriera a partire da questo ruolo che può essere uno dei primi ricoperti nell'area marketing di una azienda.

Seguendo l'esempio statunitense, col tempo forse anche in Italia questa figura potrà assumere maggiore importanza e riconoscimento all'interno degli uffici marketing e comunicazione. Le aziende che più di altre possono essere orientate allo sviluppo di questa nuova professionalità vanno dalle compagnie multimediali ai grandi gruppi editoriali orientati al web.

La prima esperienza italiana di Net Clipping si chiama *Extrapola*, una società nata a Cattolica, che si basa su un'offerta di servizi di *Internet Business News* e che svolge attività di monitoraggio su grandi marchi italiani, come ad esempio Ducati Motor, Compaq Italia e Banca Sella.

siti internet di interesse:

www.citiesjob.com

www.extrapola.com

9.5 Location Manager

chi è

Il *Location Manager* è la persona che individua le location di un film, ossia i luoghi adatti a girare le riprese esterne partendo da una lista degli ambienti fornita dal regista. Questa figura professionale lavora in stretto contatto con lo scenografo, il regista, il produttore e il direttore della fotografia.

cosa fa

Il lavoro del *Location Manager* consiste principalmente nel cercare ambienti che saranno utilizzati per girare film, spot, servizi fotografici documentari ecc. Una volta individuate e catalogate le location, passa a occuparsi della gestione logistica e finanziaria per conto della produzione. Il *Location Manager* opera all'interno di strutture che si occupano della promozione di un determinato luogo, un vero esperto di marketing territoriale per produzioni cinematografiche e televisive.

competenze

Il *Location Manager* sa come progettare un piano di marketing per lo sviluppo, valorizzando le risorse del luogo e rapportandole con le produzioni cinematografiche, ma anche con aziende e musei. Questa figura professionale è in grado di coordinare le sue attività con le realtà che incontra in quel determinato territorio, siano esse sociali, culturali, economiche o commerciali.

Le competenze richieste per svolgere questo mestiere sono molto estese, si tratta di una professionalità complessa che deve essere in grado di realiz-

zare un piano di ripresa in ogni sua fase, dalla progettazione al coordinamento operativo.

Sicuramente il *Location Manager* deve avere una buona esperienza fotografica, e altrettanto importante è la buona conoscenza dell'inglese, non solo se si lavora con produzioni internazionali ma anche se si opera a livello locale.

formazione

Non esiste una scuola specifica per imparare il mestiere di *Location Manager*, ma l'esperienza sul campo è fondamentale. L'ideale sarebbe partire da stage formativi presso case di produzione cinematografica. Le strade da seguire possono essere diverse. Il livello più basso è quello del *runner*, molto affine al ruolo di un fattorino, poiché svolge piccole commissioni e ha poche responsabilità, ma è un modo per vedere più da vicino come funzionano le cose. Oppure si può scegliere di trovare un *Location Manager* senior e seguirlo nel suo lavoro, anche se è una possibilità più remota, dato che potrebbe risultare poco efficace portarsi dietro una persona che non conosce il mestiere, inoltre difficilmente si verrà retribuiti.

sbocchi professionali

I lavori si svolgono in tempi piuttosto brevi. Si ha l'opportunità, da non sottovalutare, di viaggiare molto e visitare nuovi luoghi. In Italia, se Roma resta l'epicentro incontrastato per il cinema e Milano per la pubblicità, la ricerca di luoghi adatti per il classico ciak coinvolge ogni angolo del Paese, con richieste che giungono da ogni parte del mondo.

siti internet d'interesse: www.accademiadicomunicazione.it
 www.aipsc.net
 www.locamundo.com

9.6 Mediatore Culturale

chi è

Il *Mediatore Culturale* (o interculturale) è un professionista della comunicazione interpersonale e svolge un ruolo “ponte” tra civiltà diverse. Spesso il *Mediatore Culturale* non è di nazionalità italiana, o comunque la sua è un’esperienza di vita a cavallo tra due o più culture. Che sia italiano o meno il *Mediatore Culturale* lavora con i cittadini stranieri, occupando un ruolo chiave nel loro processo di integrazione.

cosa fa

L’obiettivo primario del mediatore è quello di rimuovere gli ostacoli culturali, anche se l’intervento più immediato è mirato al superamento delle barriere linguistico-comunicative. Il mediatore collabora con le istituzioni per elaborare strategie volte all’integrazione e offre consulenza a persone, famiglie e associazioni di immigrati per facilitare i rapporti con le istituzioni e i servizi del paese d’accoglienza. Informa sulle legislazioni vigenti, nonché su usi e costumi.

competenze

Tra i requisiti richiesti al *Mediatore Culturale* indubbiamente molta importanza è data alla conoscenza, difficilmente acquisibile solo sui libri, della cultura e della lingua del paese in cui si trova a operare. Nel nostro caso, il mediatore ha un’ottima conoscenza della lingua italiana e una altrettanto ottima conoscenza, di almeno un’altra lingua tra quelle parlate dai gruppi etnici più diffusi sul territorio (arabo, cinese, rom ecc.). Oltre al bilinguismo servono anche conoscenze di tipo sociologico, storico e nor-

mativo. Il mediatore ha ben chiara la realtà culturale e socio-economica dei paesi di provenienza degli immigrati e dell'Italia. Sono indispensabili particolari cognizioni, in relazione al contesto in cui si trova a operare. In generale, è necessaria la conoscenza del settore giuridico amministrativo, ossia della legislazione italiana - specie in materia di immigrazione - e le sue modalità di attuazione. Non meno importante è la conoscenza del settore educativo e sanitario. Infine, il *Mediatore Culturale*, ha una buona predisposizione alle relazioni umane, elevate capacità di comunicazione e buona conoscenza delle tecniche di comunicazione, animazione, conduzione dei gruppi, risoluzione dei conflitti e doti di riservatezza.

formazione

Non esiste un percorso univoco per diventare *Mediatore Culturale*. La via più veloce è avere il diploma di scuola media superiore e seguire un corso di specializzazione organizzato dagli enti locali o dalla Regione (quasi sempre gratuito) che rilasciano una qualifica di *Mediatore Culturale*. Per una preparazione più specifica le lauree più indicate sono Scienze Sociali, Scienze dell'Educazione o Psicologia con indirizzo o specializzazione in educazione professionale. È utile un certificato che attesti la conoscenza di una lingua straniera o anche un corso di laurea in lingue straniere, meglio se quelle più diffuse tra gli immigrati in Italia. In alternativa, è possibile frequentare corsi triennali, più specifici, attivati dai diversi atenei del territorio.

Eccone alcuni:

- Corso di laurea triennale in Discipline della mediazione linguistica e culturale - Università degli Studi di Padova.
- Corso di laurea triennale in Comunicazione interculturale e multimediale - Università degli Studi di Pavia.
- Corso di laurea triennale in Scienze e tecniche dell'interculturalità - Università degli Studi di Trieste.
- Corso di laurea triennale in Mediazione linguistica e culturale - Università "Ca' Foscari" di Venezia.
- Corso di laurea in Comunicazione e mediazione interlinguistica - Università degli Studi di Udine.

- Corso di laurea in Mediazione culturale- Facoltà di Lingue dell'Europa centrale e orientale, Università degli Studi di Udine.
- Corso di laurea triennale in Plurilinguismo e multiculturalità e in Storia di interculturalità in aree mediterranee ed islamiche e dei Paesi Islamici - Istituto Universitario Orientale di Napoli.

Spesso tali corsi risultano generici e sono integrati da una formazione più specifica in relazione al tipo di servizio sul quale si andrà a operare. È possibile inoltre frequentare un master post-laurea su tali tematiche; tra i principali:

- Master di I livello in Politiche dell'incontro e mediazione culturale. Pratiche dei saperi e dei diritti per una nuova cittadinanza in contesto migratorio – Facoltà di Lettere e Filosofia, Università degli Studi “Roma Tre”.
- Corso di perfezionamento a distanza in Educazione interculturale – Facoltà di Scienze della Formazione, Università degli Studi “Roma Tre”.
- Master di I Livello in Studi interculturali – Facoltà di Lettere e Filosofia, Università degli Studi di Padova.
- Master di I Livello in Mediazione culturale – Facoltà di Scienze della Formazione, Università degli Studi di Verona.
- Master di II livello su Immigrati e rifugiati. Formazione, comunicazione e integrazione sociale – Facoltà di Scienze della Comunicazione, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”.
- Master di II livello in Mediazione Linguistico-Culturale – Facoltà di Scienza Politiche, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”.

sbocchi professionali

Attualmente non esiste un albo professionale nazionale dei mediatori culturali; non essendoci un riconoscimento formale della figura professionale, è necessario che si pensi innanzitutto a regolamentarne il suo utilizzo, anche perchè è ipotizzabile una maggiore espansione, come già è accaduto in molti altri Paesi europei. Raramente il *Mediatore Culturale* è un lavoratore dipendente, nella maggior parte dei casi viene impiegato con contratti di collaborazione professionale, un *freelance* che viene assunto a progetto.

Anche l'orario di lavoro può variare molto e dipende sempre dal servizio nel quale è collocato con un guadagno che oscilla tra i 16 e i 30 euro l'ora.

Il *Mediatore Culturale* può lavorare autonomamente, ma più spesso lavora in gruppo, in collaborazione con altri mediatori e professionisti del sociale, come ad esempio gli assistenti sociali, gli educatori professionali, gli insegnanti. I mediatori hanno discrete possibilità di trovare un impiego, e lo trovano principalmente in strutture pubbliche o del settore no profit, che offrono servizi per immigrati, nonché in servizi pubblici generali, presso uffici stranieri delle principali città, ma anche presso le scuole per favorire l'integrazione dei bambini immigrati, nei servizi sanitari, nei commissariati di polizia, nei tribunali, nelle carceri, negli uffici pubblici e anche nei sindacati e nelle associazioni di categoria.

siti internet di interesse

Progetto Melting Pot Europa, per la promozione dei diritti di cittadinanza:

www.meltingpot.org

www.stranieri.it

Caritas Diocesana di Roma:

www.caritasroma.it/immigrazione

Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro:

www.cnel.it

Centro informazione e educazione allo sviluppo

www.cies.it

Associazione nazionale oltre le frontiere

www.anolf.it

Centro delle culture

www.dialogo.org

Organizzazione internazionale per le migrazioni

www.iom.int

Centro studi di politica internazionale

www.cespi.it

Polizia di Stato, per i cittadini stranieri
[www.poliziadistato.it/pds/cittadino/
stranieri/stranier.htm](http://www.poliziadistato.it/pds/cittadino/stranieri/stranier.htm)

Ministero degli Affari Esteri
www.esteri.it

*Ministero degli Affari Esteri,
rappresentanze diplomatiche*
[www.esteri.it/lafarnesina/indirizzi/
indirizz.htm](http://www.esteri.it/lafarnesina/indirizzi/indirizz.htm)

Regione Friuli Venezia Giulia
www.regione.fvg.it

*Documentazione degli attuali fenomeni
migratori del Centro studi immigrazione
di Verona*

www.cestim.org

Agenzia informazione immigrati associati
www.migranews.it

9.7 Call Center Operator

chi è

Il *call center* può essere definito come un'organizzazione che svolge, all'interno di aziende ed enti, o all'esterno ma per loro conto, servizi specializzati di interazione strutturata con clienti e/o utenti, mediante telefono o altri strumenti (tipo fax, email e internet). All'interno di questa struttura il *Call Center Operator* è la figura che interagisce direttamente con gli utenti svolgendo attività di front-office di tipo inbound e/o outbound.

cosa fa

I compiti dell'operatore sono suddivisi in due categorie, in base al servizio offerto dal *call center*:

A) servizi *inbound*, cioè erogati al momento del ricevimento delle chiamate. Rientrano in questa categoria i servizi di *customer care* e di *help desk* tecnico, i servizi legati alle vendite di un prodotto o numeri verdi di informazione e pubbliche relazioni ecc.;

B) servizi *outbound*, ossia forniti attraverso l'effettuazione di chiamate dai call center verso l'esterno. Tra questi sono compresi il *telemarketing* e il *tele-selling* (televendita) per la promozione e la vendita di beni e servizi, indagini di mercato attraverso interviste telefoniche ecc.

L'operatore, oltre a gestire i contatti, ha il compito di aggiornare il database e di trasmettere richieste e reclami dei clienti/utenti in previsione della loro soddisfazione.

competenze

L'operatore deve conoscere in primo luogo la struttura del *call center* in cui si troverà a operare, dal suo funzionamento agli strumenti utilizzati. In generale, non sono richieste competenze particolari, ma risultano essenziali

una forte motivazione e spiccate capacità relazionali e comunicative. Un operatore deve essere in grado di gestire una telefonata e di creare un rapporto diretto con il cliente in pochi minuti e deve saper affrontare le lamentele e le obiezioni, e questo richiede un'elevata resistenza allo stress, alta capacità di autocontrollo e di ascolto, attitudine al *problem solving*. In alcuni casi, rappresentano requisiti indispensabili: una buona dimestichezza col computer, la conoscenza di tecniche di *telemarketing*, di comunicazione telefonica e i principi di base della *customer satisfaction*, oltre alla padronanza di una o più lingue straniere.

formazione

Non sono normalmente richiesti né titoli né percorsi formativi particolari. La formazione viene normalmente svolta dallo stesso *call center* sotto forma di tirocinio o di addestramento, dal cui esito dipende l'assunzione. Ci sono tuttavia casi in cui l'attività dell'operatore richiede una preparazione più specifica specie in campo assicurativo, bancario o sociale, per cui vengono richiesti titoli di studio adeguati (diploma o laurea).

sbocchi professionali

La figura di *Operatore di Call Center* è richiesta da aziende che si occupano di *telemarketing*, da *contact center* di aziende private, strutture informative di enti pubblici, *help desk* aziendali, *call center in outsourcing*.

Lavorare in un *call center* è un'ottima opportunità soprattutto per studenti che hanno la possibilità, con questa occupazione non troppo impegnativa, di mantenersi agli studi lavorando part-time. Spesso il lavoro è svolto con contratti di tipo interinale. Nonostante ci sia già stato il boom dei *call center*, è prevista un'ulteriore diffusione di queste strutture, e conseguentemente maggiori opportunità lavorative, sia nell'ambito della vendita dei prodotti che dei servizi.

siti internet di interesse

www.callcentre.it

www.formazionet.com

www.prometheo.it/corsi/call_center

9.8 Tutor FAD

chi è

La Formazione A Distanza (FAD) è una particolare modalità formativa che sfrutta le potenzialità degli strumenti informatici e telematici per dare la possibilità agli utenti di frequentare corsi o singole lezioni direttamente online, al di fuori dell'aula fisica.

In questo contesto, il *Tutor FAD* segue l'utenza in un percorso di *e-learning*, si occupa della gestione e della risoluzione di eventuali criticità incontrate e problematiche connesse alla formazione a distanza. Il *Tutor FAD* si occupa della gestione degli strumenti formativi, mantiene i contatti e supporta gli allievi nell'utilizzo delle apparecchiature tecnologiche e dei programmi informatici basilari per lo svolgimento del corso di formazione a distanza.

cosa fa

Il *Tutor* fa da ponte tra il docente e gli allievi. La differenza sostanziale con un *Tutor* "tradizionale" sta negli strumenti di intermediazione utilizzati; infatti, nel caso della FAD, egli intrattiene rapporti giornalieri con gli allievi per via telematica, mantenendo allo stesso tempo uno stretto rapporto con chi, docente o progettista, ha organizzato e pianificato il corso telematico.

Le mansioni del *Tutor* si svolgono attraverso le apparecchiature informatiche, che costituiscono la base tecnologica della FAD e gli permettono di inviare i testi delle lezioni, delle esercitazioni e del materiale formativo. Inoltre, guida gli allievi nell'utilizzo del sito internet adottato come punto di riferimento per la comunicazione tra docenti e utenti. Gli strumenti di cui si avvale per svolgere il proprio lavoro sono principalmente computer, telefo-

no e fax, ai quali è possibile collegarne altri come stampanti e telecamere.

È indispensabile che il *Tutor* sappia mantenere alta la motivazione dell'aula virtuale e seguire singolarmente ogni allievo per aiutarlo a superare eventuali ostacoli incontrati nel percorso di apprendimento.

competenze

Al *Tutor* di un corso di formazione a distanza si richiedono conoscenze e abilità che spaziano dalla preparazione tecnica a quella pedagogica e didattica relativa alla materia oggetto del corso. In primo luogo, dunque, sono necessarie competenze che gli permettano di gestire l'utenza nelle fasi di apprendimento e di valutarne successivamente i risultati ottenuti. A queste si affiancano competenze di tipo tecnico che gli consentiranno di individuare le difficoltà incontrate dagli alunni nell'utilizzo della piattaforma, supportandoli e aiutandoli a superare i momenti di criticità.

L'utenza tipo di un corso di FAD generalmente è caratterizzata da mancanza di tempo a disposizione per poter seguire un corso secondo tempi e modalità tradizionali, per questo il *Tutor FAD* è chiamato a seguire costantemente le esigenze dei singoli utenti, avvalendosi delle proprie capacità organizzative, interpretative e relazionali.

Formazione

Come per la maggior parte delle nuove professioni legate alle tecnologie, anche per chi volesse intraprendere un percorso di studi per diventare un *Tutor FAD* non esiste un indirizzo specifico e ben definito. È consigliata una formazione umanistica (in Scienze dell'Educazione, Scienze della Formazione, e simili) in linea con le competenze didattico-pedagogiche richieste. E nello specifico, chi gestisce corsi di formazione a distanza deve conoscere la materia oggetto del corso a livello approfondito.

Un'offerta formativa specifica spesso viene data dagli stessi centri di formazione che mettono in atto la FAD, e che organizzano anche corsi di preparazione per questa figura professionale.

La partecipazione a un corso di specializzazione post-laurea in Forma-

zione è sicuramente consigliabile, l'esperienza sul campo e l'auto-aggiornamento costituiscono poi un importante completamento del percorso universitario.

sbocchi professionali

Solitamente il *Tutor FAD* svolge un'attività autonoma e il luogo dove lavora spesso coincide con il centro di formazione che organizza la FAD. Si tratta, tuttavia, di un'attività che non preclude la possibilità di telelavoro, svolto in un centro informatico o da casa.

Le collaborazioni si attuano per lo più sulla base di contratti di collaborazione coordinata e continuativa, la cui durata corrisponde a quella del progetto di formazione FAD. Ciò non esclude che egli possa ottenere un impiego durevole, anche a tempo indeterminato, come dipendente di un centro di formazione. Attualmente in Italia non esiste un albo professionale che tutela la categoria.

siti internet di interesse

www.ialweb.it

www.lezionionline.net/corsi

www.porticodonne.it

www.wbt.it

9.9 Brand Manager

chi è

Nell'ambito di aziende *marketing-oriented* ha assunto sempre maggiore centralità il *branding*, ossia l'attività di programmazione di diffusione del marchio, e la figura del *Brand Manager* è divenuta, di conseguenza, tra quelle più consolidate e fondamentali del settore.

Per definizione il *Brand Manager* è il responsabile dello sviluppo e dell'implementazione di progetti di marketing mirati ad accrescere l'immagine di un dato prodotto/marchio o di un programma di aziende che, per dimensioni, presenza sul mercato e tipo di prodotti, si caratterizzano per l'importanza riservata alle strategie di immagine e comunicazione.

cosa fa

Il *Brand Manager* ha il compito fondamentale di ideare nuove strategie, implementare e gestire il piano di produzione di un prodotto o di una linea di prodotti di una specifica marca. La sua attività, volta al miglioramento del prodotto, si svolge in stretta collaborazione con le altre figure coinvolte nel processo di produzione, per cui spesso arriva a coordinare un team multidisciplinare composto, ad esempio, da esperti di marketing, creativi e via di seguito.

È un attento studioso delle tendenze socioculturali e sociologiche e dei mutamenti di gusto dei consumatori. Effettua l'analisi quantitativa e qualitativa sul prodotto studiandone la domanda e l'offerta corrente sul mercato di prodotti uguali o affini della concorrenza, al fine di elaborare un piano ottimale di produzione. Sempre a lui spetta il compito di curare le relazioni con le agenzie di pubblicità, promozione e relazioni pubbliche.

competenze

Il *Brand Manager* deve avere doti di creatività, attitudine all'imprenditorialità e alla negoziazione, ottime capacità decisionali, comunicative e gestionali e uno spiccato orientamento al risultato.

Tra le conoscenze richieste per svolgere questa professione, fondamentali sono quelle che si riferiscono alle più aggiornate tecniche di marketing e alle più innovative strategie di comunicazione pubblicitaria, oltre a possedere una buona conoscenza, storica e tecnica, relativamente al settore produttivo in cui opera.

Svolgendo un lavoro a stretto contatto con numerosi soggetti, il *Brand Manager* ha una particolare attitudine al lavoro di gruppo e alla leadership. Spesso le aziende richiedono anche una buona conoscenza delle lingue straniere, soprattutto dell'inglese, e la disponibilità a viaggiare.

formazione

La formazione vera e propria scaturisce dall'esperienza nelle aziende, sia italiane che estere, all'interno dell'area marketing, dove l'inserimento nella posizione di *Assistant Brand Manager* e lo svolgimento dei relativi compiti consentono un'adeguata preparazione al ruolo di *Brand Manager*.

Generalmente è richiesta la laurea in discipline economiche, meglio ancora se seguita da master e corsi di specializzazione in marketing, o comunque un approfondimento tecnico del settore di riferimento attraverso i citati corsi post-laurea.

Tra le Università italiane, un posto di rilievo, per la consolidata tradizione negli insegnamenti di marketing, è assegnato alla Bocconi di Milano, la Federico II di Napoli, la Luiss Carli di Roma e Ca' Foscari di Venezia.

Corsi e Master più accreditati:

- Scuola di Amministrazione Aziendale – Università degli Studi di Torino.
- Cimare – Consorzio per la ricerca e la formazione marketing, Torino.
- Accademia di Commercio e Turismo – Trento.
- Ifoa, Istituto Formazione Operatori Aziendali – Reggio Emilia.
- Laurea Specialistica in Trade marketing e strategie commerciali - Area

- Marketing della Facoltà di Economia, Università degli Studi di Parma.
A livello internazionale ci sono altrettanti prestigiosi atenei che offrono opportunità formative nell'ambito del marketing. Alcuni esempi:

Insead – France

www.isead.fr

Ecole de Management De Lyon – France

www.em-lyon.com

London Business School – UK

www.lbs.ac.uk

Manchester Business School – UK

www.mbs.ac.uk

Harvard Business School – USA

www.hbs.harvard.edu/home.html

University of Southern California – USA

www.stanford.edu

Kellogg Graduate School of Management – USA

www.kellogg.nwu.edu

sbocchi professionali

Un efficace *brand management* genera un aumento delle vendite, rendendo il prodotto più appetibile rispetto a quelli della concorrenza. I *Brand Manager* hanno dunque molte opportunità nel mercato del lavoro come addetti alle funzioni marketing e commerciali.

siti internet di interesse

www.acrweb.org

www.aidim.it

www.aism.org

www.ama.org

www.arfsite.org

www.comunitazione.it

www.mymarketingnet.com

www.sapdesignguild.org

www.webdieci.com/mappa.asp

9.10 Hacker

chi è

L'origine del termine *Hacker* risale alla fine degli anni '50, quando fu utilizzata per la prima volta dagli studenti del MIT (Massachusetts Institute of Technology) definendo come *hacking* le attività intraprese con spirito di divertimento innocuo e creativo. Più tardi assunse una connotazione più marcata in relazione all'elevato livello di competizione allora diffuso nell'istituto. La definizione di *Computer Hacker* nacque negli anni '60 per designare un gruppo di studenti appassionati di modellismo ferroviario, e il termine *hacking* divenne sinonimo di gioco in grado di migliorare le prestazioni e l'efficienza complessiva del sistema dei trenini elettrici del club. Da lì a poco gli studenti si cimentarono con uno dei primi modelli di computer lanciati sul mercato, il TX-0, trasformando ancora una volta il significato del termine *to hack* che stavolta indicava il "gioco" del comporre insieme vari programmi non seguendo le consuete procedure usate nella scrittura del software ufficiale, migliorandone l'efficienza e la velocità, pur mantenendo sempre un legame con la radice del termine, per cui stava ad indicare anche la realizzazione di programmi aventi l'unico scopo di divertire e intrattenere l'utente.

I media col tempo hanno però stravolto completamente il significato del termine, diffondendo l'idea che un *Hacker* non è altro che un pirata informatico, una persona che attacca siti aziendali e homepage di siti internet, definizione in realtà più appropriata per *cracker* e *lamer*. Certo molti *Hacker*, volendo, sono in grado di aggirare le protezioni ma non è detto che lo facciano.

Non sempre i lavori di hackeraggio sono sinonimi di criminalità. L'*Hacker* è un esperto informatico che mira, attraverso attacchi a siti internet (o reti pubbliche o private), a fornire elementi per individuare i limiti di un programma o di un sistema di sicurezza.

In senso universitario, infatti, un *Hacker* è una persona che indaga approfonditamente sulle problematiche tecniche.

cosa fa

Esistono diverse generazioni di *Hacker*, ognuna con caratteristiche, motivazioni e finalità diverse dalle altre; come esistono *Hacker* di tutte le età, professioni e ceti sociali.

L'*Hacker*, è una persona che, detestando barriere, leggi o qualsiasi ostacolo che limiti l'informazione, sente come una sfida intellettuale irresistibile la ricerca del modo più creativo per superare questi limiti e, utilizzando tutti i mezzi a sua disposizione per penetrare nei sistemi, osserva, smonta, crea nuovamente.

Il compito dell'*Hacker* all'interno delle aziende è quello di simulare degli attacchi ai sistemi (definiti *security probe*, ovvero attacchi autorizzati dall'azienda target), cercando di individuarne i punti deboli per comunicarli ai responsabili della sicurezza in un rapporto dettagliato che metta in evidenza eventuali *bug*, per trovare con loro in un secondo momento le soluzioni più adatte per colmare queste falle.

Per svolgere la sua attività non agisce in maniera isolata, ma lavora a stretto contatto con i responsabili della sicurezza informatica.

competenze

Gli *Hacker* sono, in genere, degli ottimi programmatori, con conoscenze elevate delle architetture hardware e software (*subseven*, *backorefices*, *troianmaker* ecc.).

Conoscono perfettamente gli strumenti di sicurezza informatica, la crittografia e le tecniche d'attacco per poter approntare degli adeguati ed efficaci interventi di difesa. Possiedono una naturale attitudine al ragionamento analitico.

Caratteristica personale dell'*Hacker* è, innanzitutto, una sfrenata passione per il mezzo informatico; a questa si associa un elevato senso del dovere.

formazione

In Italia gli *Hacker* comparvero trent'anni più tardi rispetto all'America, con l'arrivo dei primi computer giocattolo come il Commodore 64 e lo Zx Spectrum. La differenza principale tra gli *Hacker* americani e quelli italiani stava nel fatto che i primi avevano le loro università e i loro manuali tecnici a cui fare riferimento, in Italia gli *Hacker* dovevano sperimentare tutto e imparare da autodidatti. Un ulteriore problema che non ha consentito di delineare un percorso formativo specifico di questa professione è stato l'aver considerato a lungo l'*Hacker* una figura ai margini della legalità.

Molti profili si sono formati sul campo, impegnandosi in vere e proprie sfide verso i sistemi protetti allo scopo di valutarne l'efficacia. Nonostante siano sempre più numerosi i corsi sulla sicurezza informatica, l'*Hacker* resta per molti versi un autodidatta. La formazione sul campo, insieme alla militanza nel mondo dell'*hacking*, è parte ineludibile della loro esperienza, ma è ovviamente necessario che sia dotato di un ottimo background di natura tecnico-informatica.

Sono riportati alcuni siti dove trovare corsi online:

www.hackerhighschool.org/lessons_it

www.emagister.it/corsi_hacking-ek433.htm

www.nestonline.com

www.formazionedi.com/corsi_hacking-corsifdk1222.htm

www.securenetwork.it/download/?entry=Hacker

www.linuxshell.it/modules.php

sbocchi professionali

L'*Hacker* risulta tra le professioni più pagate e ricercate della new economy e, in futuro con l'ulteriore sviluppo dell'e-commerce e delle banche online, lo sarà sempre di più.

Esperti di tecnologie informatiche, sempre più spesso ricercati e assunti dalle grandi aziende per la loro abilità nell'entrare nei sistemi informatici e controllare il loro software e la sicurezza delle loro reti, essendo di vitale importanza per ogni realtà aziendale la protezione dei siti web, delle tran-

sazioni elettroniche e dei sistemi informativi.

Può verificarsi uno sviluppo di carriera per alcuni professionisti che partono come *Hacker* per poi ricoprire la posizione di *Information Security Manager*.

siti internet di interesse

www.antifork.org

www.censurati.it

www.formazionedi.com

www.hackerjournal.it/hj

www.s0ftpj.org

www.securenetwork.it

www.sikurezza.org

www.spaghetthacker.it

www.wolfotakar.com/la_storia_degli_hacker.htm

9.11 Infobroker

chi è

Tra le nuove professioni create dalla diffusione di internet nelle imprese, senza dubbio è in evidenza l'*Infobroker*, letteralmente il “procacciatore di informazioni”, un vero e proprio intermediario tra le fonti di informazione e il cliente. La sua figura può essere considerata come la naturale evoluzione del ruolo più tradizionale del responsabile di ricerche di mercato.

L'*Infobroker* è un esperto che muovendosi nella rete raccoglie ed elabora informazioni mirate e soprattutto utili ai fini decisionali delle aziende sue clienti, siano esse banche, società di analisi di mercato o le più svariate realtà economiche.

cosa fa

L'*Infobroker* innanzitutto deve sapere chi è il suo cliente e a quale scopo servirà l'informazione che dovrà fornire. Essendo un fornitore di servizi deve attenersi ai criteri della *customer satisfaction* cercando di interpretare le esigenze informative del cliente e fornendogli soluzioni immediate, dettagliate, prontamente utilizzabili. Per questo motivo l'*Infobroker* deve soprattutto saper interpretare l'informazione reperita rendendola fruibile al richiedente. Il compito che svolge questo professionista, dunque, non si limita a una semplice raccolta di dati che utilizzeranno le aziende per basare le proprie decisioni, ma consiste soprattutto nella loro elaborazione. Spesso gli viene richiesto di delineare un'analisi di mercato in cui opera l'azienda-cliente confrontando le tendenze del mercato estero e le principali strategie della concorrenza.

competenze

Sebbene non sia un esperto di comunicazione, inteso in senso lato, sa destreggiarsi e muoversi con una certa abilità all'interno dei canali informativi che ruotano intorno alla rete, seguendo per intero il percorso che attraverso ricerche nel web, classificazione e archiviazione porta all'ottenimento di dati oggettivi facilmente fruibili da parte dell'azienda-cliente.

L'*Infobroker* deve essere in grado di analizzare il campo d'indagine di riferimento, finanziario economico, tecnico ecc., ai fini di un'interpretazione costruttiva dell'informazione. L'elemento caratterizzante dell'agente di informazione è senza dubbio la conoscenza di strategie di ricerca in rete e dei sistemi di interrogazione dei database.

Oltre a una forte passione per la tecnologia e la comunicazione è richiesta la conoscenza dell'inglese scritto e parlato, a un livello quantomeno buono.

formazione

In generale il percorso formativo della figura dell'*Infobroker* passa attraverso studi umanistici, per cui risulterebbero più indicate le Facoltà di Lettere, Scienze Politiche, Pubbliche Relazioni, Scienze dell'Informazione o della Comunicazione con specializzazione in nuove tecnologie e *information processing*. Ancora più adeguate facoltà più tecniche, come ad esempio Economia, per le capacità di analisi di marketing richieste, o anche Ingegneria.

sbocchi professionali

La professione di *Infobroker* diverrà sempre più necessaria nell'ambito dello sviluppo dell'e-commerce, il futuro che si prospetta per questa figura professionale risulta incoraggiante e le retribuzioni per un professionista capace si stanno innalzando velocemente. Il ruolo dell'*Infobroker* appare sempre da protagonista, dato che le informazioni disponibili in rete sono molteplici, spesso difficili da reperire e da valutare e non sempre gestite in

maniera efficace. Molto richiesto dalle piccole e medie imprese che hanno deciso di muoversi nei mercati internazionali attraverso l'e-commerce, è una di quelle attività che può essere svolta tramite telelavoro.

siti internet di interesse

- infobroker.ch/typo/index.php?id=35
- pennedigitali.blogosfere.it/webtech
- www.geocities.com/dust_bo/Infobroker.htm
- www.netinfomedia.it
- www.netinfomedia.it/SitoInfobroker/default.htm
- www.percheinternet.it/libri-al/mayo.html
- www.stelnet.com/docs/chi/infobroker.html
- www.uptoit.org/ital/brokering/brokering.htm
- www.wirelessmanagement.it/200610/rubriche.asp?numero=5

9.12 Community Manager

chi è

Il *Community Manager* si inquadra tra le professioni emergenti legate al web. È il responsabile della gestione e del coordinamento di una comunità online, un vero e proprio animatore della rete. In molti siti web il vero centro vitale è la community, ossia lo spazio di interazione in cui si ritrovano gli utenti per discutere, divertirsi, confrontarsi, utilizzando strumenti interattivi quali forum, chat, mailing list, newsgroups, messi a loro disposizione dal *Community Manager*.

Questo professionista della comunicazione progetta la struttura e coordina l'attività della comunità, oltre a gestire gli strumenti e talvolta proporre i temi di discussione cercando di tenere alto il livello di comunicazione tra gli utenti.

cosa fa

Il *Community Manager* ha un rapporto diretto con gli utenti, tramite chat, videochat, mailing list, forum, e tutti gli altri opportuni strumenti interattivi. Il suo ruolo principale è quello di gestire una o più comunità virtuali, cercando di aggregare e stimolare gli utenti affinché partecipino alle iniziative proposte e conducendo discussioni e dibattiti che garantiscano visibilità e frequenza degli iscritti. Inoltre, in qualità di controllore e supervisore, attua una verifica degli argomenti e dei temi trattati perché risultino adeguati alla comunità stessa e agli utenti coinvolti.

Il lavoro del *Responsabile di Comunità* viene svolto in collaborazione con il settore marketing e con i *content manager* per capire quali nuovi argomenti proporre o quali nuove sezioni creare per mantenere vivo l'interesse di visitatori di quella data comunità.

competenze

Il *Community Manager* per esercitare al meglio la sua professione deve possedere indubbiamente ottime conoscenze informatiche di base, e in particolare deve conoscere internet e i sistemi di navigazione; deve saper utilizzare strumenti applicativi per l'editing dei testi sul web e avere una certa dimestichezza con strumenti come macchine fotografiche, telecamere digitali, scanner ecc. Ha inoltre una buona conoscenza delle questioni normative inerenti il diritto informatico, in particolare gli aspetti riguardanti la tutela della privacy.

Quanto alle caratteristiche personali e professionali, questa nuova figura ha sicuramente un'elevata predisposizione ai rapporti interpersonali. Deve, infatti, essere in grado di ascoltare e interpretare le esigenze della sua community e conoscere modi e regole della comunicazione in rete. Come animatore, responsabile e ideatore ha competenze organizzative, deve avere un'ottima dialettica, fantasia e creatività e, molto importante, deve possedere una spiccata capacità di individuazione e rapida risoluzione dei problemi.

Al professionista in questione è richiesta una cultura generale di base, affiancata da una preparazione particolare sulle tematiche affrontate nel proprio sito, oltre a una buona padronanza della lingua italiana e inglese.

formazione

Non esistono, ad oggi, percorsi specifici mirati a formare un *Community Manager*, ma la formazione avviene principalmente sul campo. Spesso si tratta di veri e propri autodidatti che partono dalla frequentazione della rete e che vantano una lunga esperienza di navigazione. Ma questo risulta insufficiente se non integrato eventualmente da corsi di aggiornamento sulle tecniche di web communication.

A livello universitario, più indicata risulta la formazione di tipo umanistico nel ramo delle scienze psicologiche e sociali (Psicologia, Sociologia, Economia e Commercio, Scienze della comunicazione ecc.).

sbocchi professionali

Un percorso di carriera ben definito per questo profilo ancora non esiste. Si parte da una partecipazione volontaria nella rete, specie in forum e chat, e col tempo assume un ruolo ben definito trasformando una semplice passione in un lavoro vero e proprio. Il *Community Manager* può lavorare in aziende, istituzioni, enti ecc., sia come libero professionista che come consulente. Può svolgere la sua attività tramite un contratto di collaborazione coordinata e continuativa o anche come dipendente. Lavora a stretto contatto con i vari operatori che contribuiscono al funzionamento del sito web, come il webmaster, il tutor online ecc. Il suo strumento di lavoro è il personal computer collegato, tramite internet o rete interna aziendale, al sito della comunità virtuale. I suoi orari di lavoro non necessariamente coincidono con quelli di ufficio.

siti internet di interesse	www.docebo.com
	www.html.it
	www.logotel.it
	www.wbt.it

Stampa

Grafiche Veneziane, Venezia