

# GUIDA ALLE SCELTE PROFESSIONALI

UNO STRUMENTO ORIENTATIVO  
PER CONOSCERE IL MONDO  
DEL LAVORO, DEI MESTIERI  
E DELLE PROFESSIONI



**JobTel**

IL PORTALE DELL'ORIENTAMENTO AL LAVORO

# GUIDA ALLE SCELTE PROFESSIONALI

UNO STRUMENTO ORIENTATIVO  
PER CONOSCERE IL MONDO  
DEL LAVORO, DEI MESTIERI  
E DELLE PROFESSIONI



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Direzione Generale per le Politiche  
per l'Orientamento e la Formazione



UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA



Vuoi approfondire gli argomenti di questa guida?

Visita [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it) il portale per l'orientamento, la formazione e il lavoro ti guida nella rete Internet selezionando, classificando e costruendo strumenti per la formazione e la ricerca di lavoro.

Il Ministero del Lavoro (Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione ), Unioncamere e il sistema delle Camere di Commercio hanno realizzato un portale verticale per l'orientamento affidato alle Edizioni Sonda.

Per accompagnare il processo di trasformazione del rapporto tra scuole e imprese.

Jobtel si rivolge a tutti gli operatori di orientamento (in particolare tutor aziendali e operatori del sistema camerale e dei Servizi per l'Impiego) e, in generale, a tutti coloro che offrono orientamento verso il mondo della scuola e del mercato del lavoro a laureati e laureandi, giovani in cerca di lavoro o che vogliono crescere professionalmente, insegnanti e docenti universitari.



# INDICE

INTRODUZIONE ..... 6

→ **PRIMA PARTE: INFORMAZIONI** ..... 7

**1. IL MONDO DEL LAVORO, OGGI** ..... 8

- ✖ Lavorare.... croce o delizia?
- ✖ Il lavoro dà i numeri
- ✖ Dove stiamo andando? Le tendenze in atto

**2. LE PREVISIONI DI EXCELSIOR** ..... 19

- ✖ Un mercato del lavoro in piena espansione
- ✖ Le aziende vogliono sempre più diplomati
- ✖ Le professioni su cui contare

**3. METTERSI IN PROPRIO** ..... 29

- ✖ Il lavoro me lo creo da solo
- ✖ «Fare impresa», l'Italia perde terreno
- ✖ Giovani europei, c'è voglia di impresa

→ **SECONDA PARTE: LE PROFESSIONI PIÙ RICHIESTE** ..... 35

**1. NOTA METODOLOGICA** ..... 36

**2. DIRIGENTI E DIRETTORI** ..... 37

- ✖ Direttore della produzione
- ✖ Dirigenti area vendite e marketing
- ✖ Analista finanziario



<b>3. PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE .....</b>	<b>43</b>
× Ingegnere meccanico	
× Responsabile della contabilità	
× Programmatore informatico	
<b>4. PROFESSIONI TECNICHE .....</b>	<b>50</b>
× Addetto alla contabilità	
× Agente e/o rappresentante di vendita	
× Disegnatore Cad Cam	
<b>5. PROFESSIONI ESECUTIVE RELATIVE ALL'AMMINISTRAZIONE E GESTIONE .....</b>	<b>55</b>
× Addetto alla segreteria	
× Responsabile dell logistica	
× Operatore di call center	
<b>6. PROFESSIONI RELATIVE ALLE VENDITE E AI SERVIZI PER LE FAMIGLIE .....</b>	<b>59</b>
× Addetto alle vendite	
× Cameriere	
× Cuoco	
<b>7. OPERAI SPECIALIZZATI .....</b>	<b>64</b>
× Muratore	
× Idraulico	
× Elettricista	
<b>8. CONDUTTORI DI IMPIANTI, OPERATORI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI, OPERAI DI MONTAGGIO .....</b>	<b>69</b>
× Conducente di autocarri pesanti e camion	
× Operatore su macchine utensili	
× Montatore/assemblatore meccanico	
<b>9. PERSONALE NON QUALIFICATO .....</b>	<b>72</b>
× Addetto al movimento merci	
× Addetto ai servizi di pulizia	
× Manovale edile	



## → TERZA PARTE: ESERCITAZIONI ..... 75

### 1. INTRODUZIONE ..... 75

### 2. IL BILANCIO DELLE COMPETENZE ..... 77

- ✘ Scheda 1 - Descrivi le tue esperienze professionali
- ✘ Scheda 1 - Descrivi le tue esperienze professionali
- ✘ Scheda 3 - Identifica gli elementi negativi e le alternative possibili
- ✘ Scheda 4 - Scopri il tuo profilo professionale!

### 3. IL PROGETTO PROFESSIONALE ..... 89

- ✘ Scheda 1 - Formula il tuo progetto professionale
- ✘ Scheda 2 - Identifica le tue imprese obiettivo
- ✘ Scheda 3 - Definisci la tua strategia
- ✘ Scheda 4 - Raccogliere le informazioni

### 4. GLI STRUMENTI PER AGIRE ..... 97

- ✘ Scheda 1 - Il promemoria della tua ricerca di lavoro
- ✘ Scheda 2 - Come scrivere un buon CV
- ✘ Scheda 3 - Come affrontare un colloquio di lavoro

### 5. METTERSI IN PROPRIO ..... 103

- ✘ Scheda 1 - Hai la stoffa dell'imprenditore?
- ✘ Scheda 2 - Dall'idea all'impresa: il Business plan

### APPENDICE: NAVIGARE CON JOBTel ..... 106

- ✘ Perché JobTel
- ✘ Il cuore di JobTel: Excelsior for you
- ✘ Il restyling di JobTel
- ✘ Le novità in cantiere



## → INTRODUZIONE

Questa guida propone un percorso orientativo alla scoperta del mondo del lavoro, dei mestieri e delle professioni, destinato a insegnanti, formatori e operatori dei servizi di orientamento che operano con ragazzi e ragazze in età di obbligo formativo (15-18 anni).

La *Guida alle scelte professionali* aiuta la progettazione di un percorso di esplorazione del mondo delle professioni e accompagna alla transizione scuola lavoro dei giovani, allenando la capacità di mettere in relazione i propri interessi e le proprie scelte con i fabbisogni professionali delle imprese.

La visione generale che intende suggerire ai giovani è che l'inserimento e la permanenza nel mercato del lavoro in futuro sarà determinato dalla capacità di effettuare una continua «manutenzione» del proprio bagaglio formativo e delle proprie competenze (di valutazione, relazionali e decisionali).

La guida si articola in tre parti:

### → PRIMA PARTE: INFORMAZIONI

Questa prima sezione si articola in tre capitoli:

#### ✦ Il mondo del lavoro, oggi

Questo capitolo propone un'ampia panoramica sul mercato del lavoro in Italia, le tendenze e le questioni ancora aperte e cerca di inquadrare quali sono le opportunità da cogliere e a cosa prestare attenzione già in fase formativa.

Particolarmente preziosi i dati del *Sistema Informativo Excelsior 2007* e delle ricerche elaborate da Censis, Istat e Isfol.

#### ✦ Le previsioni di Excelsior

Nuovi occupati, professioni, titoli di studio, ma anche tipologia di contratti, difficoltà di reperimento, settori economici che assumono e crescono e settori che invece riducono i propri dipendenti.

Questo e altro ancora in *Excelsior 2007*, l'indagine annuale realizzata da Unioncamere

in collaborazione con il Ministero del Lavoro. Il principale studio previsionale sul mercato del lavoro che coinvolge oltre 100.000 imprese di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni, a cui viene chiesto di rendere noto in modo analitico il proprio fabbisogno di occupazione per l'anno in corso.

#### ✦ Mettersi in proprio

Mettersi in proprio resta un obiettivo allestato per tanti ragazzi alla ricerca di un'affermazione personale. La propensione all'imprenditorialità è motivata dalla voglia di raggiungere una certa indipendenza e dalla fiducia nei propri mezzi.

Il rapporto *Movimprese* di Unioncamere rivela l'andamento dell'imprenditoria in Italia, aiutando a capire il fenomeno, le tendenze in atto e le sue caratteristiche.

### → SECONDA PARTE: LE PROFESSIONI PIÙ RICHIESTE

A partire dai dati del *Sistema Informativo Excelsior 2007* di Unioncamere e dalla *Guida dei mestieri* del portale [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it), vengono illustrati i profili professionali più richiesti dalle aziende nel 2007, con una particolare attenzione al percorso formativo, agli sbocchi professionali e al settore di attività.

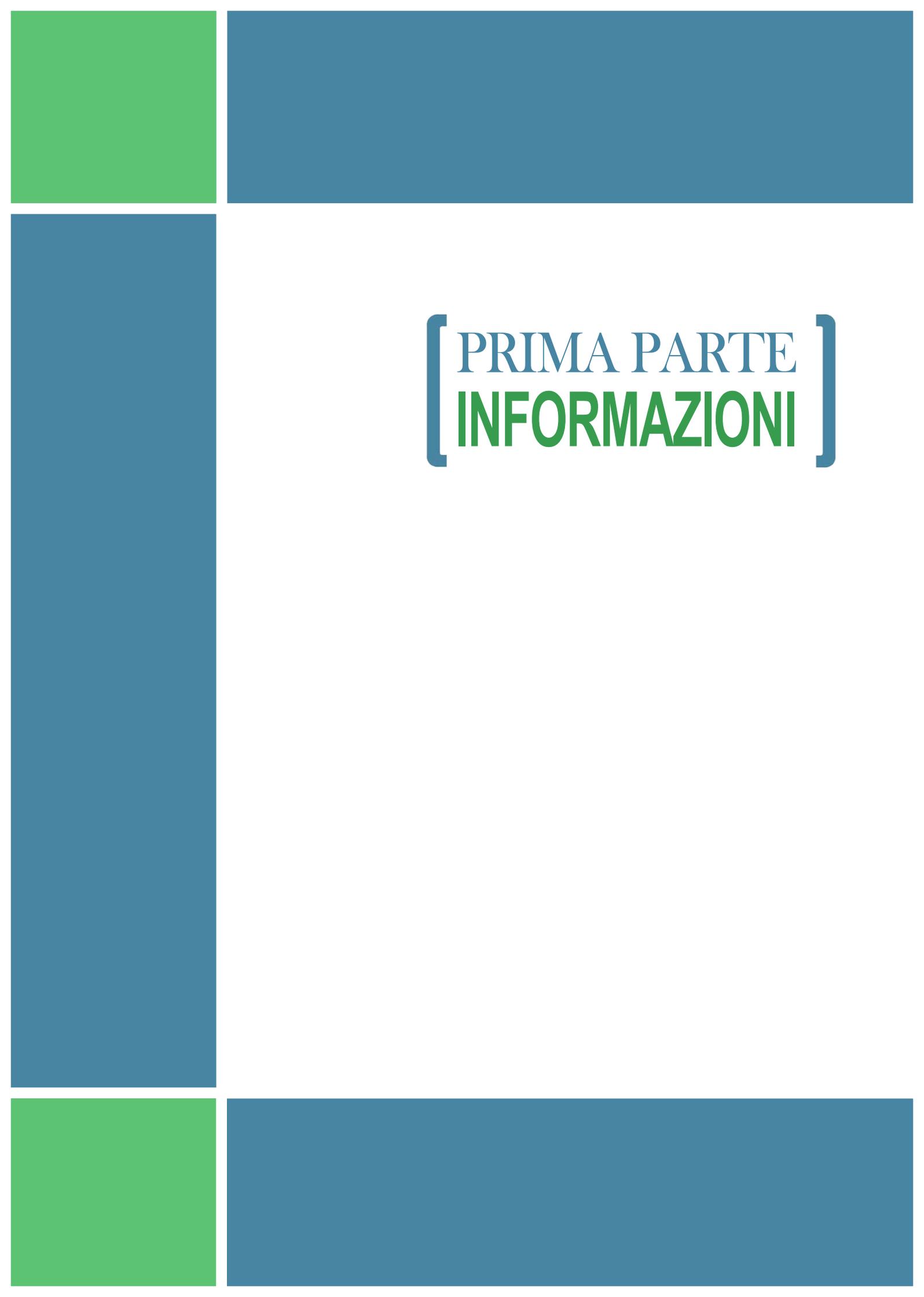
Conclude l'esame di ciascun profilo, il suggerimento di indirizzi utili e alcune curiosità.

L'intero repertorio disponibile (oltre 450 profili professionali sviluppati) è consultabile gratuitamente su [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it)

### → TERZA PARTE: ESERCITAZIONI

Veri e propri percorsi educativi, in cui, tramite informazioni, consigli e riferimenti utili, i giovani sono condotti, passo dopo passo, a esplorare questi argomenti: *Come cercare lavoro*, *Mettersi in proprio*, *Alternanza scuola lavoro*. Di questa guida, scaricabile gratuitamente, saranno disponibili successive versioni, costantemente aggiornate.

La Redazione di JobTel

The page features a decorative background with a central white area. This area is framed by blue blocks on the top, bottom, and left sides, and green blocks on the top-left and bottom-left corners.

**[ PRIMA PARTE ]**  
**[ INFORMAZIONI ]**



# 1. IL MONDO DEL LAVORO, OGGI

## ✖ Lavorare... croce o delizia?

Se è vero che lavorare stanca, è anche vero che il 64% degli lavoratori italiani si ritiene abbastanza soddisfatto del proprio lavoro.

A questi si aggiunge un 24% di «molto soddisfatti». Solo meno del 3% si dichiara, viceversa, molto insoddisfatti.

L'indagine su *La Qualità del lavoro in Italia*, realizzata dall'Isfol su rilevazione campionaria di tutti gli occupati, offre una chiave di lettura interessante del mercato del lavoro italiano, oltre a contenere informazioni utili e curiosità. Ecco qualche esempio. Il 90% degli intervistati attribuisce un alto livello di soddisfazione al clima dei rapporti interni al posto di lavoro, ma dall'83% di essi viene apprezzata anche l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti.

La soddisfazione scende al 76% facendo riferimento alla gestione degli orari e dei carichi di lavoro, per calare ulteriormente riguardo alla stabilità del lavoro: un lavoratore su cinque teme infatti di perdere il proprio lavoro entro 12 mesi. Variazioni sensibili si osservano tuttavia a seconda dei contesti lavorativi: maggior insoddisfazione nelle imprese di piccole dimensioni (fino a 15 addetti), tra gli autonomi più che tra i dipendenti, tra chi lavora nell'industria e soprattutto in agricoltura e tra quanti operano nel privato rispetto al pubblico.

Sono invece più soddisfatte le donne rispetto agli uomini, i più istruiti e coloro che svolgono lavori di livello elevato rispetto agli altri.

### ◆ «Carriere blindate»

L'elemento di insoddisfazione è rappresentato dalla percezione che hanno i lavoratori

rispetto alle loro prospettive di avanzamento e crescita professionale: quasi il 55% ritiene queste scarse prospettive motivo di preoccupazione. Da notare inoltre un ulteriore peggioramento rispetto alla rilevazione del 2002 quando gli insoddisfatti per le prospettive di sviluppo professionale erano il 42%.

Del resto l'Italia è uno dei paesi in cui la mobilità professionale è assai scarsa: secondo l'Isfol solo il 46% degli occupati ha cambiato almeno una volta mestiere o professione durante la propria vita lavorativa.

Tuttavia per oltre il 50% non vi è stato nessun miglioramento in termini di affermazione e carriera professionale da quando ha iniziato a lavorare. Non solo, oltre il 58% non percepisce miglioramenti nella retribuzione, mentre va un po' meglio sul versante dell'autonomia e del potere decisionale, migliorato per il 54% dei lavoratori durante l'arco della loro vita lavorativa.

In sintesi, gli aspetti che suscitano maggiore preoccupazione sono, da un lato, le retribuzioni (delle quali è insoddisfatto più del 43% dei lavoratori) e, dall'altro, ancor di più, le possibilità di fare carriera e progredire nel proprio lavoro.

La maggiore flessibilità del mercato del lavoro non sembra dunque aver aumentato le probabilità di crescita professionale.

### ◆ Lavoro, che stress!

Cresce sensibilmente la percentuale di persone «sotto pressione», salita al 29%, contro il 21% del 2002, data dell'ultima rilevazione Isfol. A dettare i tempi di lavoro è più la pressione dell'utenza o della clientela (nel 77% dei casi) che l'uso delle macchine (che regolano i ritmi solo per un quarto degli occupati).

Appare però ancora elevato lo sforzo fisico



richiesto ai lavoratori italiani (rilevante per il 42% degli intervistati) ma soprattutto pesa la pressione psicologica (per il 64% di loro).

Non stupisce dunque che 8 occupati su 100 siano colpiti da malattie professionali, quota che cresce sensibilmente in rapporto ai ritmi di lavoro (fino all'11%), e dove le pressioni psicologiche, emotive e fisiche si intensificano (superando, come nel caso dei lavori fisicamente gravosi, il 17%).

#### ◆ *All'altezza della situazione*

Poco più dell'1% degli occupati ritiene di non possedere capacità adeguate al lavoro che svolge, il 19% si ritiene sotto-utilizzato, il restante 80% ritiene di svolgere un lavoro in linea con le proprie capacità.

Quasi il 71% ritiene ripetitive le proprie mansioni e poco qualificanti, mentre oltre il 40% degli occupati pensa che il lavoro svolto non corrisponda alle proprie aspirazioni. Quasi il 56% ha definitivamente rinunciato al proprio «sogno nel cassetto».

#### ◆ *Serenità sul lavoro*

L'84% dei lavoratori dipendenti lavora in stretto contatto con i colleghi e con i superiori diretti, con i quali instaura rapporti soddisfacenti: oltre il 90% ha un buon rapporto con i colleghi, e oltre l'80% con i superiori. Oltre il 77% si sente sul lavoro a proprio agio «come a casa».

Qualora dovesse subire una qualche discriminazione il 31% si rivolgerebbe al proprio superiore (il 26% ad un sindacato ed il 3,6% «lascerebbe perdere»). Solo il 9% ritiene critico il clima dei rapporti umani sul lavoro.

#### ◆ *Discriminazioni e mobbing*

Le discriminazioni e i soprusi negli ambienti di lavoro sono, in Italia, meno frequenti che nella maggior parte degli altri paesi europei. L'Italia, insieme alla Bulgaria, è il paese in cui si verificano meno episodi di discriminazioni (mobbing).

Tuttavia chi lavora nel settore pubblico è più esposto a rischi che non chi lavora nelle imprese private. Per quanto riguarda i soprusi (ovvero la violazione dei diritti del soggetto in quanto lavoratore) l'indice di diffusione del fenomeno è pari a 21,4% nel settore pubblico rispetto al 10,6% nel privato.

Rari, in Italia, gli episodi di discriminazioni e violenze sessuali; anche in questo caso, tuttavia, si rileva una differenza tra settore pubblico e privato: le discriminazioni di genere sono pari al 6% nel settore privato e al 10% nel pubblico, le violenze rispettivamente 2,4% e 4,8%.

La domanda che si pone è: sono effettivamente pochi i casi di violenze, soprusi e discriminazioni, o è bassa la soglia della percezione e consapevolezza dei lavoratori rispetto a questi fenomeni?

Forse sono valide entrambe le ipotesi, considerando, se non altro, la configurazione del sistema produttivo italiano: il 38% dei lavoratori dipendenti intervistati lavora in piccole imprese (fino a 15 addetti).

I dati dimostrano come le discriminazioni (quelle «percepite» non quelle «denunciate») aumentano in stretta correlazione con la dimensione delle imprese:

- discriminazioni per età: 7,4% nelle piccole imprese (fino a 15 addetti) 11,2 nelle grandi (oltre 200 addetti);
- discriminazioni di genere 4,2 e 9,6;
- discriminazioni per idee politiche 2,8 e 8,5.

#### ◆ *Pubblico e privato a confronto*

Il lavoro in ambito pubblico, anche se non privo di zone d'ombra, consente l'inserimento di soggetti altrimenti a rischio di esclusione o marginalità lavorativa e, in particolare, delle donne che qui rappresentano più del 50% degli occupati, contro il 34% rilevato in ambito privato. Ad esse la Pubblica amministrazione offre inoltre maggiori opportunità di promozione ai livelli superiori dell'organizzazione: quasi il 27% degli intervistati che operano in enti pubblici dichiara infatti di lavorare sotto la direzione di una donna, men-



tre nel privato questa percentuale si riduce al 18%. Tuttavia la Pubblica amministrazione non offre (certamente a causa del prolungato blocco delle assunzioni) opportunità di accesso ai più giovani: mentre infatti l'età media degli occupati, in questo caso, è di 44 anni, nel privato scende a 39 e i soggetti di età compresa tra i 16 ed i 29 rappresentano nel privato il 20% del totale, mentre nel pubblico costituiscono appena l'11%.

I percorsi di carriera dei dipendenti pubblici sembrano, prevalentemente orizzontali, ma il 56% di essi ha partecipato a corsi di formazione, mentre la quota di occupati nel privato che ha usufruito di analoghe opportunità scende ad appena un quarto del totale.

Sul versante degli orari di lavoro i dipendenti pubblici sono invece privilegiati rispetto a chi lavora nelle aziende private, tra i primi l'insoddisfazione per gli orari è infatti dell'11%, tra i secondi 25%. Ma la situazione è inversa sul versante delle retribuzioni, in questo caso gli insoddisfatti sono il 56,7% degli occupati nel settore pubblico contro il 39,6% di chi lavora in imprese private.

Al lavoro pubblico sembra più spesso associata una maggiore richiesta di impegno mentale e un più elevato stress psicologico che tuttavia sembrano compensati da condizioni di lavoro più stimolanti e da maggiori sicurezze occupazionali.

Nel complesso, il lavoro in ambito privato si caratterizza come particolarmente oneroso sul versante dell'impegno orario (con una media di 40 ore di lavoro settimanale contro le 32 del pubblico impiego) e livelli più elevati di fatica fisica, a fronte di un riconoscimento economico e professionale che appare, agli intervistati, più soddisfacente ma anche da migliori relazioni sia con i colleghi che con i superiori.

Non sorprende dunque come, nell'ambito del pubblico, sia più elevato il livello generale di soddisfazione per il lavoro, con particolare riferimento all'articolazione e alla durata degli orari, ai carichi di lavoro, ai compiti affidati e alla stabilità dell'impiego, mentre gli occupati nelle imprese private esprimono

livelli più alti di soddisfazione rispetto alle retribuzioni, ai livelli di autonomia concessi, alle opportunità di carriera e al clima dei rapporti sociali.

#### ◆ *Precari, tutta un'altra storia*

A diversa tipologia di occupazione corrisponde una diversa percezione della qualità e delle caratteristiche del lavoro: tra i lavoratori a termine, ad esempio, gli insoddisfatti costituiscono più del 20%: prevalgono le considerazioni critiche su grado di autonomia concesso e compiti svolti, livelli retributivi e attenzione delle imprese per la sicurezza e la salute sul lavoro. Il timore più diffuso è, comprensibilmente, quello di perdere l'impiego: se infatti solo il 10% dei dipendenti stabili e degli autonomi prevede di perdere il lavoro nel arco di 1 anno, questa percentuale sale al 60% tra i lavoratori a termine.

L'instabilità occupazionale rende, inoltre, più difficile la socializzazione e la valorizzazione dei lavoratori: la quota di precari che non si sente apprezzata sul lavoro è quasi doppia rispetto a quella dei dipendenti stabili e più che triplicata rispetto agli autonomi, così come è più elevata la percentuale di occupati a termine che al lavoro «non si sente a proprio agio».

Ulteriore fattore di sofferenza per il 60% dei precari è la mancata coincidenza tra il lavoro svolto e quello desiderato (contro il 42% dei dipendenti stabili e solo un quarto degli autonomi che manifesta identico disagio). Tuttavia la maggior parte di loro non rinuncia a realizzare le proprie aspirazioni: gli «scoraggiati» rappresentano infatti solo un quarto dei lavoratori a termine insoddisfatti, contro più del 60% degli altri occupati.

Per quanto riguarda gli aspetti retributivi, sono le effettive disparità di trattamento a determinare l'insoddisfazione espressa dai lavoratori a termine: quasi il 47% dei precari guadagna meno di 900 euro al mese (contro il 15% dei dipendenti stabili con analoga retribuzione e una percentuale di poco superiore di autonomi) mentre il 70% dei dipen-



denti stabili si attesta su livelli retributivi intermedi – ossia compresi tra i 900 e i 1.750 euro – e più del 28% di autonomi guadagna cifre più elevate.

A questo si aggiunge che più del 63% di precari svolge lavori fisicamente pesanti (contro il 59% di dipendenti stabili e il 50% di autonomi), è soggetto a stress psicologico nel 43% dei casi (questa percentuale scende al 38% tra gli autonomi e al 30% tra i lavoratori dipendenti).

Infine, quasi un precario su due è impegnato in compiti che richiedono anche un rilevante impegno mentale (contro il 38% di autonomi e il 30% di dipendenti con analoga condizione). Il disagio cui sono soggetti i lavoratori a termine è, in parte, compensato dalla possibilità di conciliare il lavoro con altre attività extra-professionali: quasi l'80% dei precari è soddisfatto della conciliabilità tra lavoro e non lavoro, contro poco più del 77% di dipendenti stabili e il 70% di autonomi.



## ✘ Il lavoro dà i numeri

Il mercato del lavoro italiano sta attraversando un periodo di transizione, stretto tra gli effetti della stagnazione economica, iniziata nei primi anni Duemila, e la riforma del lavoro. La struttura della domanda di lavoro, da una parte, e gli interventi di riforma, dall'altra, sembrano aver prodotto effetti positivi, perlopiù inattesi, sul volume dell'occupazione, mentre permangono luci e ombre sugli aspetti attinenti alla qualità e la composizione dei rapporti di lavoro.

La domanda di flessibilità da parte delle imprese ha trovato risposta in numerosi provvedimenti concepiti con il duplice scopo di aumentare la flessibilità occupazionale e tutelare le condizioni di lavoro. Questi interventi normativi hanno prodotto, da un lato, l'effetto di aumentare progressivamente la platea degli occupati, che toccano nel 2005 il massimo storico nazionale, dall'altro di allargare ulteriormente la platea dei lavori non standard: sono cresciuti, infatti, in valore assoluto, i rapporti di lavoro atipico.

Nel 2005 gli occupati sono stati 22.563.000, di



### Soddisfatto del tuo lavoro?

In Italia il 64% degli occupati è «abbastanza soddisfatto» del proprio lavoro, ed il 24% «molto soddisfatto», solo meno del 3% si ritiene molto insoddisfatto.

Svolge un lavoro in linea con le proprie capacità l'80% dei lavoratori, ma quasi il 71% ritiene ripetitive le proprie mansioni.

Per il 55% degli occupati la preoccupazione maggiore deriva dalla percezione di non avere prospettive di avanzamento e crescita professionale, più che dalla retribuzione (43%).

Alta la presenza delle donne occupate nella Pubblica Amministrazione (50%), con una discreta presenza anche ai livelli apicali.

Cresce sensibilmente l'intensità del lavoro: è del 29% la quota di persone sotto pressione (nel 2002 era il 21%), ma non sono le macchine la causa dello stress.

Tratto da *La Qualità del lavoro in Italia*, Isfol, 2006



cui 16.534.000 dipendenti e 6.029 autonomi. I lavoratori dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato sono passati dai 12.739.000 del 1995 ai 14.507.000 del 2005, mentre i dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato sono aumentati nello stesso periodo da 1.564.000 a 2.027.000, passando dal 10,9% al 12,3% del totale dei lavoratori dipendenti.

La quota di lavori atipici è risultata crescente sul totale degli ingressi nell'occupazione, ma si registra anche la crescita quantitativa dello stock di occupati con contratti standard: i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato scendono dall'89,1% del 1995 all'87,7% del 2005, ma la loro quota rimane di gran lunga quella prevalente nei rapporti di lavoro che si instaurano nel nostro Paese.

Inoltre, va segnalato che, mentre in passato l'ingresso nell'occupazione con forme di contratto non standard rappresentava uno strumento efficace nel facilitare le transizioni verso un'occupazione stabile, oggi, per alcune fasce della popolazione, emergono preoccupanti elementi di criticità.

La stagnazione dell'economia e la pressante necessità di aumentare i livelli di competitività delle imprese italiane hanno indotto le stesse a ricorrere in misura sempre maggiore a strumenti di flessibilità, utilizzati anche per ridurre il costo del lavoro.

#### ◆ *Giovani e nuovi contratti*

Riguardo al riordino delle forme di contratto si registra una riduzione degli strumenti di incentivazione orientati principalmente all'assunzione di giovani.

Il venir meno del contratto di formazione e lavoro, messo in mora dai vertici comunitari e non più utilizzabile dall'ottobre del 2003, e il lento avvio del nuovo contratto di apprendistato, riformato dalla legge n. 30/2003, hanno modificato negli anni recenti il sistema di convenienze per le imprese nella scelta degli strumenti contrattuali, orientando la domanda verso forme di contratto più flessibili. La conseguenza è stata:

- una crescita più che proporzionale delle assunzioni rispetto all'andamento del Pil
- una conseguente riduzione dei tassi di disoccupazione
- contemporaneamente, una concentrazione dei rapporti di lavoro non standard nelle nuove assunzioni, per lo più relative alle fasce giovanili.

Nel medio periodo, dunque, calano i tassi di disoccupazione giovanili, ma l'ingresso nel mondo del lavoro transita di più attraverso i nuovi tipi di contratto. Di qui il maggiore senso di precarietà avvertito da tutte le indagini sui giovani nuovi assunti.

#### ◆ *Crescita occupazionale e stagnazione economica*

L'Italia ha mostrato, negli ultimi cinque anni, le migliori *performance* in termini di incremento del numero di occupati, pur in un contesto economico forse tra i più critici rispetto ai partner europei.

L'occupazione italiana, in presenza di un Prodotto interno lordo (Pil) che ha esaurito la tendenza all'aumento già dal 2000, si è mantenuta su un *trend* di crescita positiva. Negli ultimi anni si è molto discusso sulle cause trainanti della sorprendente crescita occupazionale accompagnata da un Pil in rallentamento.

Una delle motivazioni, dal carattere meramente tecnico, può essere individuata negli effetti dalla legge Bossi-Fini (legge n. 189/2002) che ha prodotto l'emersione di una parte consistente di lavoro irregolare.

L'applicazione del provvedimento, iniziata nel settembre del 2002 e protrattasi per tutto il 2003, ha infatti permesso la regolarizzazione della posizione di circa 700mila lavoratori immigrati che, operando precedentemente in un mercato totalmente sommerso, avevano comunque contribuito alla formazione del Prodotto interno lordo senza essere però compresi nelle stime sull'occupazione.

La crescita occupazionale sostenuta in presenza di relativa stagnazione può essere let-



ta secondo due chiavi non sempre concordanti.

Sul piano politico-sociale, non v'è dubbio che l'aumento dell'occupazione misurata in teste debba essere accolta come fatto positivo; sul piano strettamente economico, questo fenomeno può essere sintomo di un calo della produttività generica del lavoro e quindi della competitività complessiva del sistema Paese.

Infatti quando la crescita occupazionale viene trainata da settori caratterizzati da una bassa produttività del lavoro, rilevante è il caso del settore delle costruzioni, l'effetto sul sistema paese non può che essere quello di una contrazione complessiva della produttività.

#### ◆ *Luci e ombre*

Secondo le stime Istat nel 2005 l'occupazione è cresciuta in Italia di 159 mila unità (+ 0,7%) rispetto all'anno precedente: il numero di occupati è passato da 22.404.000 a 22.653.000. Il dato più rilevante nell'analisi del panorama occupazionale del 2005 è rappresentato da una maggiore crescita dell'occupazione maschile rispetto a quella femminile (0,9% contro 0,5%), in netta controtendenza rispetto al passato.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, si era sempre assistito a un incremento dell'occupazione femminile ben superiore a quella degli uomini e tale da costituire una delle cause principali del positivo andamento del mercato del lavoro italiano. Basti ricordare che dei 2 milioni e 300 mila posti di lavoro creati in 10 anni oltre un milione e 500 mila sono stati ricoperti da donne.

I dati più recenti, riferiti al secondo trimestre 2006, mostrano invece un incremento del numero di occupati, rispetto allo stesso periodo del 2005, di 536 mila unità. In positivo, va segnalato l'aumento in misura sensibile della componente femminile (+ 2,9%), che mostra una inversione della tendenza registrata nel 2005. Un ulteriore elemento positivo riguarda, sempre in controtendenza rispetto

a quanto osservato nel 2005, la ripresa della crescita occupazionale nel Mezzogiorno, con 144 mila unità in più rispetto al secondo trimestre 2005 (+ 2,2%).

Confermando tendenze in atto da tempo, contributi rilevanti alla crescita dell'occupazione derivano dalla componente straniera (+ 162 mila unità) e dalle persone di 50 anni e oltre (+ 242 mila). Un ulteriore significativo apporto all'aumento del numero di occupati è fornito, tra la popolazione italiana con meno di 50 anni, dai lavoratori a tempo determinato (+ 120 mila unità). Riguardo le forme contrattuali si registra un aumento di 120 mila lavoratori con contratto a tempo determinato.

Le evidenze empiriche, ricavate dall'analisi dei flussi tra condizioni lavorative, mostrano un allungamento dei percorsi verso la stabilità lavorativa, fenomeno che ha interessato particolarmente la componente giovanile. In soli due anni risulta cresciuta la quota di giovani che sperimentano transizioni tra condizioni di lavoro e non lavoro e diminuita la propensione alla trasformazione di contratti atipici in occupazione standard.

La stabilità lavorativa viene raggiunta mediamente due anni più tardi rispetto a dieci anni fa: i giovani vivono più a lungo situazioni di precarietà occupazionale, concentrata nei segmenti meno competitivi e meno istruiti della popolazione.

#### ◆ *Giovani apprendisti*

La lunga fase di stagnazione economica ha orientato le imprese, in misura maggiore rispetto al passato, verso forme di lavoro atipico utilizzate, in molti casi, anche per diminuire il costo del lavoro; non va dimenticata inoltre la fase di riassetto dei contratti a causa mista che ha diminuito la convenienza per le imprese ad attivare forme contrattuali incentivate in grado di favorire le transizioni verso un lavoro stabile.

Questo ultimo elemento, dovuto alla non disponibilità del contratto di formazione e lavoro e alla lenta crescita dell'apprendista-



to, rischia di operare squilibri strutturali nella forza lavoro, con un declino sistematico della componente formativa e con il rischio di minare seriamente il processo di crescita del capitale umano.

Le prospettive sembrano tuttavia più rosee: i segnali di ripresa dell'economia, rilevati fin dai primi mesi del 2006 e il ripristino, seppure parziale, del regime di incentivi all'assunzione di giovani orientano le previsioni verso un recupero dei tassi di occupazione giovanili e verso una ripresa dello sviluppo dei contratti a causa mista.

L'auspicio è che il varo definitivo sull'intero territorio nazionale dell'apprendistato contribuisca a riequilibrare il deficit formativo e rilanciare l'investimento in formazione da parte della domanda.

Infatti sono poche le imprese che nel 2006 hanno scelto il contratto di apprendistato. Il problema vero rimane quello di rendere reale lo scambio sociale che è alla base dell'apprendistato e delle relative agevolazioni contributive, ossia rendere operativa la presenza di una componente formativa nell'apprendistato. Ciò significa:

- concordare il ruolo dell'impresa nella formazione formale e definire le modalità di verifica dei risultati dell'apprendimento
- mettererapidamente in campo una serie di strumenti a supporto della formazione, quali i profili formativi e il Libretto formativo.
- attivare un confronto sulle risorse necessarie per supportare un sistema per l'apprendistato che finanzia per tutti la formazione esterna, secondo l'articolazione che vorranno definire le Regioni e le partisociali.
- promuovere una serie di servizi di supporto all'impresa, per la definizione del piano formativo individuale, per il monitoraggio e la valutazione del percorso formale e non formale in azienda.

### ◆ *Servizi per il lavoro a geometria variabile*

L'entrata in vigore della legge n. 30/2003 ha riformato profondamente il mercato dell'intermediazione, accelerandone il processo di apertura al settore privato, già avviato con il pacchetto Treu del 1997. Il profilo del nuovo mercato pubblico-privato dei servizi all'impiego sembra quindi evolversi in una direzione che tende a privilegiare la complementarietà delle azioni dei due sistemi.

Lo scenario a geometria variabile, osservato oggi nella strutturazione della rete pubblico-privata dei servizi al lavoro, richiama tuttavia l'attenzione sulla necessità di concepire nuovi strumenti di policy, soprattutto a livello di programmazione integrata degli interventi e delle risorse, che tengano conto dell'estensione del campo di azione e dell'ampliamento dei rispettivi bacini di attrazione (l'offerta di lavoro per il pubblico, la domanda per il privato), valutandone le complementarietà funzionali e cercando, in tale interdipendenza, punti di equilibrio dinamico entro orizzonti di medio-lungo termine, dove si associno virtuosamente logiche competitive e cooperative.

La scelta di favorire un sistema misto, infatti, determina:

- in primo luogo, un potenziale allargamento della strumentazione a disposizione dei sistemi del lavoro per gestire l'avvicinamento e l'ingresso delle persone al mondo del lavoro,
- il coinvolgimento di soggetti del mondo imprenditoriale (si pensi al ruolo dei consulenti del lavoro e alle Camere di commercio);
- le condizioni per un effettivo riallineamento nella mission dei soggetti istituzionali (Università, scuole, Camere di Commercio, Comuni ecc.),
- un concreto sviluppo della occupabilità e delle sinergie con il mondo produttivo.

Emerge quindi l'esigenza, per il sistema nel



suo complesso, di una definizione più chiara circa la mission e le funzioni (in termini di ruolo e competenze esercitabili in via esclusiva, piuttosto che di servizi erogabili in via concorrente) riconducibili al sistema pubblico e a quello privato singolarmente considerati.

#### ◆ *I frutti della legge Biagi*

Sul piano del riassetto normativo la riforma del mercato del lavoro, varata con la legge n. 30/2003 (conosciuta anche come legge Biagi), ha ulteriormente ampliato, riformato e ridefinito la ormai vasta gamma delle modalità con cui un lavoratore può erogare la propria prestazione nei confronti di un datore di lavoro o di un committente. L'Isfol ha predisposto un monitoraggio per misurare l'utilizzo delle varie forme di lavoro: si tratta della *Rilevazione Longitudinale su Imprese e Lavoro*, condotta nel 2005 su un campione di 22 mila imprese italiane.

Emerge con chiarezza che il grado di diffusione della nuova strumentazione è strettamente dipendente dal livello e dal tipo di informazione che ha raggiunto le diverse tipologie di datori di lavoro e da quanto e come questi ultimi abbiano saputo o potuto coniugare i loro fabbisogni con le nuove opportunità.

In primo luogo risulta scarso il ricorso da parte delle imprese ad alcuni strumenti marginali: il lavoro somministrato a tempo indeterminato, il lavoro ripartito e il lavoro a chiamata. La riforma del lavoro a tempo parziale, finalizzata ad aumentare i tassi di partecipazione femminili, non sembra aver modificato in misura rilevante la lenta crescita del ricorso a tale forma di lavoro da parte della componente femminile della popolazione.

Da ultimo si registra un esteso utilizzo del contratto di collaborazione a progetto, che comprende in alcuni casi un tentativo di interpretazione della norma in senso estensivo, finalizzato più a contenere il costo del lavoro che ad adeguare l'utilizzo delle risorse umane alla flessibilità organizzativa. In molti casi si registra l'inadeguatezza delle imprese nel

cogliere lo spirito della legge, tesa a incrementare la flessibilità, e generando invece una precarietà più diffusa.

Riguardo a quest'ultimo punto va detto che la sola introduzione di forme di lavoro flessibile non genera automaticamente fenomeni di precarietà; tuttavia molte forme di contratto espongono segmenti della popolazione al rischio di instabilità lavorativa, specialmente nelle fasi di stagnazione economica. La tendenza ad utilizzare istituti contrattuali flessibili per contenere il costo del lavoro rischia inoltre di generare uno squilibrio strutturale nel mercato, dove, da un lato, i giovani nella fase di ingresso nell'occupazione sperimentano lunghi percorsi di stabilizzazione dell'occupazione e, dall'altro, le imprese tendono a ridurre l'investimento in formazione. È innegabile che il minor costo del lavoro degli istituti di lavoro flessibili allontana le imprese dalle forme di lavoro standard: la componente di flessibilità dei contratti atipici non sembra pertanto rappresentare, in molte realtà, il motivo prevalente dell'utilizzo dei contratti non standard.

Un riallineamento del costo del lavoro tra contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato e contratti flessibili consentirebbe di identificare nel carattere flessibile dei contratti atipici la sola differenza con il lavoro standard e permetterebbe pertanto di disincentivare un uso del lavoro atipico in qualche modo lontano dallo spirito originario della normativa che li ha introdotti.

#### ◆ *Persone svantaggiate*

La situazione generale del Paese anche per quanto concerne l'ambito di interesse delle politiche sociali continua a presentare luci e ombre. Come evidenziato dai più recenti dati della Commissione di indagine sull'esclusione sociale, vi sono due problematiche di integrazione e inclusione che risultano essere prioritarie. La prima riguarda gli stranieri, giunti vicini, secondo gli ultimi dati ufficiali, alla soglia dei tre milioni, per i quali si apre nel dibattito italiano una questione di rico-



noscimento di diritti di cittadinanza che trascende la dimensione lavorativa.

Questa prospettiva pone l'attenzione su politiche per l'integrazione che alcune Regioni hanno avviato in via sperimentale.

La seconda problematica riguarda i giovani, intorno a cui si evidenzia un'offerta di partecipazione alla dimensione pubblica che vede ancora una volta protagonista il sistema degli enti locali ed individua formule di attivazione come consigli comunali tematici, tavoli di co-progettazione, consulte giovanili.

Un'attenzione mirata va riservata al ruolo dell'imprenditorialità sociale, che anche in ragione della recente evoluzione legislativa può concorrere a dare ai sistemi territoriali di welfare un contributo di professionalità non disgiunto dall'obiettivo dell'utilità sociale. L'attuazione del decreto legislativo n. 155/2006 ha messo infatti in atto processi di lotta alla marginalizzazione di soggetti svantaggiati, come nella migliore tradizione della cooperazione sociale, ma anche con riferimento alla capacità di creare spazi di imprenditorialità e di nuova occupazione in settori estranei all'assistenza, come quelli legati alla valorizzazione dei beni culturali e al turismo: ancora una volta, si tratta di fattori fortemente connessi alla dimensione territoriale.



## ✘ Dove stiamo andando? Le tendenze in atto

L'inesauribile spinta alla crescita occupazionale che negli ultimi cinque anni ha caratterizzato il sistema Italia, a fronte di un generale rallentamento del ciclo economico, ha inciso profondamente sulla struttura professionale del mercato del lavoro, determinando un consolidamento di tutto quell'alone di professioni a basso livello di qualificazione, che rappresenta ancora la base portante dell'occupazione italiana; in aperta con-

traddizione, con le ambizioni di un sistema, che tende a fare dell'innalzamento delle competenze e dei livelli formativi di base un requisito sempre più necessario di accesso al lavoro.

Il mercato del lavoro sembra andare in direzione di un rafforzamento della base della piramide professionale, che tra operai specializzati, conduttori e professioni non qualificate rappresenta il 37,7% dell'occupazione del Paese, e il tendenziale assottigliamento del suo vertice (dirigenti, imprenditori e professioni intellettuali sono il 14,5% dei lavoratori) e non stupisce che proprio tra i primi si trovino i segmenti professionali più vitali.

A crescere di più, in termini assoluti, sono stati infatti, nell'ultimo anno muratori, carpentieri, ponteggiatori (quasi 80 mila in più, per un incremento del 12,9%) e, a seguire, i collaboratori domestici, gli addetti ai servizi di pulizia nelle imprese, gli spazzini (+64 mila per una crescita del 10,2%); a distanza, il terzo migliore saldo (+35 mila, per un incremento del 4,3%) è segnato dagli impiegati con funzioni amministrative e contabili, come addetti di cassa, alla contabilità, ai costi, al controllo fatture, mentre al quarto posto, si attestano autisti di taxi e auto, conducenti di autobus, camionisti e fattorini.

Chi scende invece nel borsino delle professioni? Gli artigiani e gli operai del tessile abbigliamento, vale a dire tessitori, maglieristi, sarti, modellisti, pellicciai, ricamatori, tappezzeri, che la crisi del comparto ha portato ad un drastico ridimensionamento (calano di 27 mila unità, per una perdita di quasi 12 punti percentuali), seguiti dagli insegnanti di scuole materne, elementari, tutor di corsi professionali (-22 mila), dagli imprenditori e amministratori di grandi aziende private, il cui volume si è ridotto dell'11,5%, e dai medici. Insomma, la sensazione che si ha guardando ai dati è che l'era della terziarizzazione di massa, che avrebbe dovuto fluidificare i meccanismi di ascesa nella scala sociale, non sia riuscita a produrre i livelli di mobilità attesi dal sistema.



### ◆ *La qualità e l'innovazione al primo posto*

Il mondo del lavoro autonomo appare oggi orientato verso il miglioramento della qualità. Tanto in riferimento al mondo delle professioni, quanto rispetto a quello delle imprese, il principale trait d'union rinvenibile in tema di innovazioni è il loro essere orientate a sostenere il livello qualitativo delle attività svolte, delle prestazioni offerte, dei beni prodotti o dei servizi forniti.

Nell'ampio ventaglio di servizi che gli Ordini e le Associazioni offrono attualmente ai propri iscritti (o che hanno in progetto di arrivare ad offrire nell'arco dei prossimi 12-24 mesi), le attività formative e di aggiornamento si configurano come quelle di gran lunga più diffuse, riguardando sostanzialmente il campione esaminato nella sua interezza. E' ampiamente maggioritaria la schiera di coloro che legge nella possibilità di certificare le competenze dei propri iscritti un elemento imprescindibile per il futuro di breve-medio termine, sia tra gli appartenenti al mondo degli Ordini professionali che nel mondo associativo.

Sull'altro versante, tra le motivazioni che stanno alla base dei processi innovativi attivati nelle aziende di piccole e medie dimensioni è l'incremento della qualità a primeggiare su tutti gli altri. Gli imprenditori indicano nell'aumento della qualità dei beni e dei servizi

prodotti la più forte delle spinte all'innovazione; è questo un obiettivo che ha molta importanza per il 74,2% del campione, mentre non raggiunge il 5% la percentuale di chi non ne tiene in alcun modo conto relativamente alle attività innovative realizzate.

L'ordine di priorità attribuito ai fattori spinta ipotizzati conferma come la ricerca di livelli qualitativi sempre maggiori costituisca un impulso decisivo per i processi innovativi attivati dalle aziende di piccolissime, piccole e medie dimensioni.

L'impegno profuso nelle singole categorie di innovazione coinvolge quote consistenti di imprese, anche se, com'era naturale aspettarsi, varia in misura considerevole a seconda che si tratti, ad esempio, delle spese per attrezzature informatiche (un investimento che ha coinvolto il 77,5% del campione di riferimento) o di quelle relative all'entrata in nuovi mercati esteri (il 17,7%).

Analogamente, la schiera di chi ha investito in attività legate a collaborazioni, acquisizioni e partnership (il 25,6%) non è confrontabile con quella di chi lo ha fatto nell'ambito delle innovazioni di prodotto o di servizio (il 45,6%). Sforzi disomogenei in categorie di innovazioni altrettanto disomogenee, ma che nel complesso danno conto di una forza innovativa rilevante che è focalizzata sulla qualità.

Principali difficoltà nella ricerca di un lavoro, incidenza percentuale per classe di età			
Difficoltà	15-24	25-29	30-64
I lavori disponibili richiedono formazione inferiore alla mia	21,9	29,1	17,8
I lavori disponibili richiedono formazione superiore alla mia	45,8	43,8	46,1
Necessità di trasferirsi	40,5	39,1	45,9
Mancanza esperienza lavorativa precedente	58,4	50,2	29,8
Penalizzato/a dall'età	16,9	20,4	53,9
Penalizzato/a dall'essere uomo/donna	5,8	11,0	15,5
Offerta economica non soddisfacente	49,2	49,6	40,0

Fonte: Elaborazione JobTel su dati del rapporto PLUS, Participation Labour Unemployment Survey - Isfol e Ministero Lavoro

Redditi netti annui per genere e tipologia contrattuale			
Tipo contratto	Stipendio annuo netto (euro)		
	Uomini	Donne	Gap
Dipendente a tempo indeterminato	16.908	13.103	3.805
Dipendente a tempo determinato	14.111	12.438	3.178
Altre forme di lavoro dipendente	14.303	10.003	4.300
Autonomo	26.327	15.512	10.816
Altre forme di lavoro autonomo	11.638	8.863	2.775

Fonte: Elaborazione JobTel su dati del rapporto PLUS, Participation Labour Unemployment Survey - Isfol e Ministero Lavoro



◆ **Perché le aziende non assumono**

Fisco e costo del lavoro continuano a essere i principali freni alla crescita dell'occupazione. Lo dimostra l'indagine di Unioncamere sui fabbisogni di occupazione delle aziende italiane con almeno un dipendente, secondo la quale 98mila imprese non procedono ad assunzioni ma sarebbero disponibili a farlo nel caso mutassero alcune condizioni strutturali.

Le principali, indicate da circa 80mila imprese, sono la riduzione della pressione fiscale e l'abbassamento del costo del lavoro.

In particolare, il 42,7% delle 98mila aziende sarebbe pronta ad effettuare assunzioni se il lavoro costasse meno, mentre il 40,7% lo farebbe se fosse più contenuta la pressione fiscale. Minore l'incidenza delle altre motivazioni addotte come freno alle assunzioni.

L'incremento della flessibilità nella gestione del personale è indicato, infatti, dal 7,7% delle imprese, una maggiore facilità di reperimento del personale dal 4,5%, l'assenza di problemi logistici dall'1,5%.

L'eccessivo costo del lavoro viene segnalato come un freno all'assunzione più dalle imprese dei servizi (44,1%) che da quelle industriali (40,3%).

Stessa cosa vale per il fisco, che pare pesare di più al settore dei servizi (41,3%) che a quello manifatturiero (39,7%).

Il terziario, che soffre meno dell'industria delle difficoltà di reperimento del personale (questa motivazione trattiene dal creare lavoro solo il 2,7% delle aziende dei servizi a fronte del 7,6% di quelle manifatturiere), appare invece decisamente più sensibile al tema della flessibilità.

Una crescita di questo fattore, infatti, potrebbe condurre l'8,2% delle imprese del terziario a creare lavoro, a fronte del 6,9% di quelle industriali. Molti spunti interessanti vengono poi dalla lettura dei dati territoriali.

Il Nord-Ovest, ad esempio, mostra la più ele-

**Italiani che hanno risposto di essere soddisfatti del trattamento economico per genere, età, titolo di studio e tipologia contrattuale**

	Soddisfatti %
<b>GENERE</b>	
Uomini	57,3
Donne	48,6
<b>ETA'</b>	
15-29 anni	63,3
30-39 anni	57,1
40-49 anni	48,6
50-64 anni	46,4
<b>TIPOLOGIA CONTRATTO</b>	
Tempo indeterminato	52,5
Atipico	48,9
Autonomo	61,0
Part-time	54,1
Full-time	52,3
<b>TOTALE</b> (media degli intervistati)	<b>53,8</b>

Fonte: Elaborazione JobTel su dati del rapporto PLUS, Participation Labour Unemployment Survey - Isfol e Ministero Lavoro

**Italiani che hanno risposto di essere soddisfatti delle prospettive di lavoro e carriera per genere, età, titolo di studio e tipologia contrattuale**

	Soddisfatti %
<b>GENERE</b>	
Uomini	55,7
Donne	41,2
<b>ETA'</b>	
15-29 anni	59,1
30-39 anni	53,0
40-49 anni	45,0
50-64 anni	42,3
<b>TITOLO DI STUDIO</b>	
Licenza elementare	38,8
Diploma	52,9
Laurea	53,7
<b>TIPOLOGIA CONTRATTO</b>	
Tempo indeterminato	46,1
Atipico	42,3
Autonomo	67,9
Part-time	33,4
Full-time	47,8
<b>TOTALE</b> (media degli intervistati)	<b>49,9</b>

Fonte: Elaborazione JobTel su dati del rapporto PLUS, Participation Labour Unemployment Survey - Isfol e Ministero Lavoro



vata incidenza di imprese che assumerebbero se aumentasse la flessibilità del lavoro (10,1% contro il 7,7% della media).

La difficoltà di reperimento del personale è sentita soprattutto dalle aziende del Nord-Est (è segnalata dall'8% delle imprese della macro-ripartizione a fronte del 4,5% della media nazionale). Sulle aziende del Centro pesano di più i problemi logistici (2,5% a fronte dell'1,5% medio).

Nel Mezzogiorno si registra, invece, la quota più consistente di imprese che lamentano un'eccessiva pressione fiscale (46,1%).

#### ◆ *Giovani, donne e ultracinquantenni*

Giovani, donne e ultracinquantenni più di altri si trovano a dover fare i conti con i maggiori disagi quando si tratta di cercare lavoro, rimanere in azienda, fare carriera o provare a rientrare in quel mondo da cui in qualche modo si sono trovati a dover uscire.

Nel 2005 solo un «under 25» su quattro era occupato e il tasso di disoccupazione giovanile nel Mezzogiorno superava il 38 per cento.

La ricerca di lavoro per i più giovani dura in media dieci mesi e quasi quattro giovani su dieci sarebbero pronti ad accettare qualsiasi lavoro, mentre il 58 per cento condiziona la propria disponibilità immediata a una congrua offerta economica. Conferma dell'importanza della retribuzione al momento di accettare un'offerta di lavoro viene dall'analisi delle ragioni che hanno spinto il 14% degli under 25 a rifiutare un'offerta di lavoro nell'ultimo mese.

Il 48,5 per cento lo ha fatto perché gli è stata offerta una retribuzione inferiore alle proprie richieste mentre il 24,1% a causa di una forma contrattuale non adeguata alle attese.

Ma le principali difficoltà nella ricerca di un lavoro per i giovani si concretizzano soprattutto di fronte al fatto che molte imprese chiedono un'esperienza professionale prima di dare loro un posto in azienda.

Quanto alle donne, tra le cause della loro ridotta partecipazione al lavoro ci sono soprattutto la necessità di prendersi cura dei figli e la mancanza di opportunità concrete di lavoro.

Quattro donne su dieci dichiarano infatti di non lavorare perché devono prendersi cura dei figli e il 35% è scoraggiata dall'assenza di offerte di impiego.

Il 43% delle donne così si è trovata a dovere rifiutare un'offerta di lavoro, nell'ultimo mese, perché i costi (mobilità, cura della famiglia e costo opportunità) superano di fatto i benefici che possono derivare dalla realizzazione professionale e dallo stipendio.

Disagevoli restano nel complesso le condizioni delle donne che lavorano. Tanto che una su cinque fa un lavoro che richiede una formazione inferiore a quella di cui è in possesso a cui si aggiunge il fatto che le retribuzioni nette delle donne sono ancora significativamente inferiori a quelle dei colleghi uomini.

Il gap è di 3.800 euro annui per la categoria dei dipendenti a tempo indeterminato pur avendo le donne titoli di studio più elevati.

E' alla ricerca di un impiego il 6,3 per cento delle persone con un'età compresa tra i 50 e i 64 anni. Sono occupati invece il 55,3% e in pensione il 38,7 per cento.

La probabilità di avere un impiego tra gli over 50 cresce al crescere del titolo di studio: cerca lavoro solo l'1,1% dei laureati «over 50» rispetto al 4,2 per cento dei diplomati e al 7,5% di coloro che sono in possesso di licenza media.

Per gli over 50 il grado di soddisfazione della propria vita lavorativa è inferiore, per quasi tutte le variabili, a quello espresso dai lavoratori più giovani.





## 2. LE PREVISIONI DI EXCELSIOR

### ✦ Un mercato del lavoro, in piena espansione

Ottantatré mila nuovi posti di lavoro nel 2007 (+ 0,8%), grandi imprese che tornano ad assumere, laurea e diploma che riconosciuti come un reale valore aggiunto nei criteri di assunzione. Questi i punti principali emersi da Excelsior 2007, il sistema informativo realizzato da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro che, ogni anno fotografa la situazione occupazionale in Italia.

Il nostro resta sempre un Paese a doppia velocità con un evidente rallentamento della domanda di lavoro delle imprese al Sud, anche se il tasso di crescita su base occupazionale conferma anche per il 2007 la prevalenza del Mezzogiorno sulle altre aree.

Nelle previsioni Excelsior per il 2007, il Sud e le Isole fanno registrare i valori più elevati sia rispetto alle assunzioni (10% il tasso di entrata), sia rispetto al saldo occupazionale. (+1,3% pari a 28.860 posti di lavoro in più rispetto al 2006). Seguono il Centro (7,8 % le entrate e +0,8% il saldo), il Nord-Est (7,6% e +0,8%) e il Nord-Ovest (6,4% e +0,4%).

Rimane comunque molto alto il turn over al Sud: secondo l'indagine, la flessione dei nuovi posti di lavoro è da attribuirsi a una forte espansione delle uscite (+32,1% rispetto al 2006), cui non corrisponde un incremento sostenuto delle assunzioni previste (circa 225 mila, un +18,4% in confronto al 2006).

In generale, dei circa 840 mila nuovi lavoratori richiesti dalle imprese, il 39,2% (329 mila dipendenti) troverà impiego nell'industria; il restante 60,8% (oltre 510 mila) nei servizi. Il

52,6% dei dipendenti richiesti sarà assunto da aziende del Nord.

Quasi il 62,1% troverà lavoro in aziende con meno di 50 dipendenti. Per quanto riguarda i contratti di lavoro, le assunzioni a tempo indeterminato dovrebbero essere il 45,4% del totale, mentre quelle a tempo determinato rappresenteranno il 42,6%.

### ✦ Le assunzioni delle imprese

Il lavoro, come se fosse un bene da consumare sempre più in fretta, continua ad essere "a tempo" e a portare una scadenza in bella evidenza. Se da una parte diminuiscono le imprese che fanno ricorso ai contratti di collaborazione, dall'altra aumentano ancora quelle che utilizzano i contratti a tempo determinato per le nuove assunzioni.

Allo stesso tempo frena la crescita occupazionale delle piccole imprese, fino ad oggi vere e proprie "locomotive" del mercato italiano del lavoro, e continua a crescere il divario delle opportunità, in termini quantitativi e qualitativi, tra chi vive nel Mezzogiorno e chi sta invece nel Nord del paese.

Senza contare che le imprese private continuano a preferire i canali "informali" per selezionare nuovo personale e non aumentano la loro propensione ad assumere le donne. Nelle previsioni Excelsior per il 2007, le imprese creeranno 83 mila posti con un tasso di crescita dell'occupazione pari all'0,8 per cento rispetto al 2006.

Le nuove entrate in impresa saranno 839 mila mentre le uscite, tra pensionamenti e scadenze di contratti, interesseranno 756 mila persone.



### ◆ *Il tempo determinato*

Li nuovi impieghi saranno soprattutto a tempo determinato. Excelsior di Uniocamere per il 2007 ha calcolato il 42,7 per cento delle assunzioni previste dalle imprese saranno a tempo parziale. Si accentua ancora di più quella evoluzione che ha portato a ridurre la quota delle nuove opportunità di lavoro a tempo indeterminato dal 60 per cento del 2001 al 45,4 per cento di quest'anno.

### ◆ *Le figure più richieste*

Quali sono le professioni di cui le imprese hanno più bisogno? In tutto il 2007 sembra esserci una ripresa della domanda di figure professionali di livello elevato.

Tutte le figure appartenenti al gruppo dei dirigenti, degli impiegati e dei tecnici con ele-

vata specializzazione registrano una crescita maggiore della media occupazionale e nel complesso la richiesta finisce per superare le 152 mila unità.

Nel loro caso le imprese tendono a preferire candidati in possesso del titolo di laurea.

In particolare, i fabbisogni professionali privilegiano le figure high skill, in particolare i tecnici addetti al miglioramento dell'efficienza produttiva e allo sviluppo dei mercati.

Tra loro, i più richiesti sono gli addetti contabili (16.370 unità), gli addetti all'amministrazione, gli operatori commerciali, gli infermieri e i disegnatori Cad-Cam. Nel 2007 la domanda di queste figure vale sul mercato il 18,1 per cento dei nuovi posti di lavoro mentre nel 2006 copriva solo il 16,6 per cento.

Si riduce di poco invece, rispetto all'anno scorso, la domanda di personale per pro-

#### Nuove assunzioni previste per il 2007 per Regioni

Regioni	Assunzioni 2007			
	Entrate	Uscite	Saldo	Tasso di crescita
Piemonte	58.750	58.700	60	0,0
Valle D' Aosta	3.870	3.910	-40	-0,1
Lombardia	149.860	136.300	13.550	0,6
Liguria	23.780	22.020	1.760	0,6
Trentino Alto Adige	23.060	20.180	2.880	1,3
Veneto	82.370	73.910	8.460	0,7
Friuli Venezia Giulia	20.290	18.210	2.080	0,8
Emilia Romagna	79.370	71.510	7.860	0,8
Toscana	56.760	52.540	4.230	0,6
Umbria	11.670	10.240	1.430	0,9
Marche	25.130	21.600	3.530	1,1
Lazio	79.970	71.600	8.370	0,8
Abruzzo	20.730	17.510	3.220	1,4
Molise	4.230	3.070	1.160	3,1
Campania	60.720	51.340	9.390	1,5
Puglia	43.300	39.180	4.120	0,9
Basilicata	7.310	6.090	1.210	1,7
Calabria	17.310	15.440	1.860	1,1
Sicilia	50.010	43.010	7.000	1,5
Sardegna	20.970	20.080	890	0,4
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>839.460</b>	<b>756.430</b>	<b>83.020</b>	<b>0,8</b>

Fonte: Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere Minlavoro, 2007



fessioni low skill come quelle impiegate e relative alle vendite e ai servizi alle famiglie che in termini relativi nel 2007 rappresentano il 34,9 per cento della domanda totale. Erano il 36 per cento nel 2006.

#### ◆ *Assunzioni difficili*

Allo stesso tempo continua a salire, rispetto agli anni scorsi, la quota di imprese che hanno molte difficoltà a trovare le figure che sono loro necessarie. Tanto che il 29,6 per cento delle aziende italiane confessa di essere alla prese con "assunzioni complicate".

Così se da un lato c'è chi non trova lavoro, dall'altro c'è chi non trova il lavoratore.

Ed è come se i desideri e le aspettative in termini occupazionali delle famiglie italiane e di chi cerca il lavoro continuino ad essere molto diversi da quello che le imprese hanno da offrire loro.

#### ◆ *Disparità Nord Sud*

Nel Mezzogiorno la crescita comincia a mostrare un forte rallentamento. Nel 2001 le nuove assunzioni di dipendenti avevano un tasso di crescita pari al 5,3 per cento.

Oggi si è ridotto all'1,3 per cento. In questo modo diventa difficile colmare il divario con il Nord.

Nelle previsioni Excelsior per il 2007 le nuove assunzioni sembrano per lo più orientate verso figure operaie a scapito di professioni ad alta competenza. Quindi, a una disparità quantitativa, si va sommando anche una differenza di tipo qualitativo.

Al sud solo il 5 per cento delle nuove assunzioni riguarda laureati mentre al Nord la quota supera il 10 per cento.

La regione dove in termini assoluti ci saranno più assunzioni sarà la Lombardia seguita da Campania, Veneto e Lazio.

#### ◆ *I settori di attività*

Le aziende di piccola dimensione (fino a 9 dipendenti) registrano anche per il 2007 il tasso di variazione più elevato (+2,0%), anche se in flessione rispetto al 2006 (+3,1%). Si ridimensiona, quindi, il ruolo di motore della crescita occupazionale, da sempre attribuito alle piccole e piccolissime imprese. Infatti, se nel 2006 le aziende fino a 9 dipendenti generavano il 93% del saldo occupazionale, la percentuale quest'anno dovrebbe scendere al 72%.

Le imprese tra i 10 e i 49 dipendenti mostrano una lieve diminuzione del saldo (+0,4% rispetto al +0,8% dello scorso anno).

A fronte di una sostanziale stabilità per la classe 250-499 dipendenti (che presenta tuttavia un risultato migliore rispetto al -0,3% del 2006), l'incremento delle medio-piccole imprese (50-249 dipendenti) torna positivo (+0,3%) dopo la stazionarietà dell'anno

#### Le professioni più richieste nel 2007

Professioni	Assunzioni 2007	
	Totale	% di laureati
Addetto contabilità	16.37	8,3
Addetto all'amministrazione	8.580	10,8
Operatore commerciale	6.880	24,6
Infermiere	4.700	100,0
Disegnatore Cad-Cam	4.640	16,9
Educatore professionale	3.620	70,1
Programmatore informatico	3.020	51,3
Assistente tecnico clienti	2.900	29,1
Addetto contabilità	2.680	6,7
Tecnico commerciale	2.660	47,4
Addetto marketing	2.240	61,7
Farmacista	2.090	100,0
Venditore rappresentante	1.990	9,3
Tecnico informatico assistenza clienti	1.880	22,2

Fonte: Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere Minilavoro, 2007



precedente; inoltre, le grandi imprese dovrebbero chiudere l'anno con una leggera espansione della base lavorativa (circa 4.500 dipendenti in più, pari a un tasso del +0,2%).

Quest'ultimo risultato sarebbe conseguenza non solo di una migliore tenuta del settore industriale nel suo complesso (la perdita di posti di lavoro delle grandi aziende dovrebbe oscillare intorno all'1%) ma soprattutto di una crescita del +0,9% nei servizi.

Nelle previsioni Excelsior per il 2007, la crescita occupazionale appare trainata dall'edilizia (circa 15.800 occupati in più, con un tasso pari al +1,5%), seguita a ruota dalle attività commerciali nel loro insieme (+15.480) e, a distanza, dal turismo (+12.040). In complesso, le attività manifatturiere si attestano su un saldo di 11.390 unità in più; tra queste, si conferma la miglior tenuta delle industrie dei metalli (+9.340). In espansione le industrie meccaniche e dei mezzi di trasporto (+5.400) e i settori della lavorazione del legno-arredo (+2.350) e l'alimentare (+1.920).

Segue l'industria della gomma e delle materie plastiche (+1.160). Di segno opposto sono le previsioni formulate dalle imprese del settore chimico (-1.440) e, soprattutto, dal tessile/abbigliamento/calzature (con una perdita di altri 5.470 posti di lavoro, leggermente inferiori ai 7.500 in uscita già lo scorso anno). Stabili, infine, le industrie della fabbricazione di macchine elettriche, elettroniche, elettromedicali e strumenti di precisione.

Nel terziario solo il settore dell'istruzione e dei servizi formativi privati mostra previsioni negative (-0,6% il tasso e circa 600 posti in meno rispetto al 2006). I comparti con i più alti tassi di crescita sono quelli delle attività turistiche (+2,1%, con 12.040 occupati aggiuntivi), dei servizi avanzati alle imprese (+2,7% e 9.820 occupati in più), del commercio al dettaglio (+1,1%, pari a 9.610 unità in più), dei servizi sanitari privati (+1,3% e +4.490 in termini assoluti).

### ◆ *Frenano le piccole "locomotive"*

La crescita annuale del fabbisogno occupazionale delle imprese con meno di 9 dipendenti rallenta e passa dal 3,1 per cento del 2006 al 2,0 per cento del 2007.

Mentre le grandi imprese dovrebbero chiudere l'anno con una leggera espansione della base lavorativa. Un ottimo risultato visto che l'anno scorso avevano chiuso il bilancio occupazionale in negativo. La ristrutturazione e il ridimensionamento che ha interessato le grandi imprese negli anni scorsi sembra ora coinvolgere proprio le "gazzelle" del sistema produttivo.

Il dati di Excelsior 2007 sembrano confermare che la crescita del tasso di occupazione italiano dipende dall'aumento dell'occupazione al Mezzogiorno e dall'irrobustimento della piccola impresa, oggi ancora troppo fragile.

Queste piccole e piccolissime imprese sono le più sensibili e intercettano i problemi del Paese, la debolezza del quadro politico, del sistema infrastrutturale e del quadro di formazione che non è omogeneo ai bisogni del sistema produttivo.

### ◆ *Laureati o diplomati?*

A proposito di formazione, le previsioni Excelsior per il 2007 rivelano che le imprese tornano finalmente a cercare laureati in maggior nu-

#### Assunzioni previste dalle imprese per il 2007 secondo il tipo di contratto

Tipo di contratto	Assunzioni 2007	
	2007 % su totale	2006 % su totale
Tempo indeterminato	45,4	46,3
Tempo determinato	42,6	41,1
Apprendistato	9,6	9,1
Contratto di inserimento	1,6	1,8
Altri contratti	0,9	1,2

Fonte: Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere Minlavoro, 2007



mero. Mentre nel 2006 le posizioni destinate a loro rappresentavano l'8,5 per cento, nel 2007 la quota è salita al 9 per cento. Sempre poco, si dirà. Ma l'inversione di tendenza è già qualcosa. In termini assoluti la richiesta di lavoratori laureati ha raggiunto nel 2007 le 75.330 unità (erano 59.400 l'anno scorso).

Le lauree più richieste continuano a essere quelle degli indirizzi economico-commerciali seguite da quelle degli indirizzi di ingegneria elettronica e dell'informazione. Resta comunque un eccesso di "laureati" sul mercato. Secondo le stime degli esperti di Unioncamere, circa il 25,8 per cento dei ragazzi e delle ragazze che hanno conseguito la laurea sono destinati a non trovare sbocchi sul mercato.

#### ◆ *Le modalità di selezione*

Quando si tratta però di fare entrare una nuova persona in azienda, i direttori del personale delle imprese continuano a preferire i "canali informali". In base alle previsioni Excelsior per il 2007, nel 48,7 per cento dei casi infatti utilizzano le conoscenze o le segnalazioni di clienti o fornitori. Un quarto di loro ricorre alle banche dati interne e solo il 9,5 per cento passa per la stampa e il 6,4 per cento si rivolge ai centri per l'impiego.



#### ✕ *Le aziende vogliono sempre più diplomati*

Dirigenti, impiegati con elevata specializzazione e tecnici rappresentano il 18,1% delle assunzioni previste, l'1,5% in più rispetto al 2006 (16,6%). Si tratta di personale quasi esclusivamente laureato o diplomato, che viene assunto nella maggioranza dei casi con contratto a tempo indeterminato (57,5%

del totale, quota tuttavia più contenuta rispetto al 60,1% del 2006).

Per questo gruppo, che concentra nel complesso poco più di 152mila assunzioni, sembra essere requisito necessario il possesso di esperienza lavorativa: la percentuale di coloro che sono alla prima esperienza si attesta al 33,1% (oltre 12 punti in meno rispetto al 45,7% del totale assunzioni). Le previsioni di Excelsior per il 2007 non lasciano dubbi sulla accresciuta richiesta da parte delle imprese di diplomati e laureati.

Le imprese cercano sempre di più laureati, ma soprattutto diplomati. La richiesta di lavoratori in possesso del titolo di studio secondario e post-secondario, infatti, aumenta di circa 58mila unità rispetto allo scorso anno (contro i 18mila in più previsti nel 2006), per un totale di 293.050 assunzioni previste quest'anno (a fronte delle 235.600 del 2006).

I diplomati rappresentano quindi il 35% della domanda di lavoro complessiva riferita al 2007 (circa un punto in più dello scorso anno). Anche i laureati continuano a crescere: i 59.400 del 2006, pari all'8,5% del totale, saranno 75.330 nel 2007 (9,0%). Ancora preferita la laurea quinquennale presso gli imprenditori, visto che viene richiesta per il 48,3% delle entrate di laureati.

La laurea breve concentra invece il 16,3% della domanda di laureati. In flessione di circa due punti percentuali risulta la richiesta di lavoratori con qualifica professionale (17,5% nel 2007 a fronte del 19,2% del 2006). Stabile il livello minimo della scuola dell'obbligo, che riguarda non più del 38,6% della domanda di assunzioni (era il 38,4% lo scorso anno).

Le lauree più richieste continuano a essere quelle a indirizzo economico (24.240), seguite dall'indirizzo di ingegneria elettronica e dell'informazione (9.000), che supera quello sanitario e paramedico (6.880).

Alle spalle dell'ingegneria industriale (6.450)



e del ramo chimico-farmaceutico (4.960), si collocano le lauree con indirizzo insegnamento e formazione, con 3.040 richieste.

Per quanto riguarda i diplomi, i più richiesti si confermano l'indirizzo amministrativo e commerciale (99.500 assunzioni), seguiti dall'indirizzo turistico-alberghiero (26.570) e dall'indirizzo meccanico (22.500).

### ◆ *La riscoperta dei laureati*

Torna dunque a tirare una leggerissima brezza nelle vele dei laureati alla ricerca di un impiego. Perduti da un bel po' di tempo, come le navi delle storie di Conrad, nel bel mezzo di una bonaccia, i giovani usciti dalle università sembrano infine poter ritrovare un poco di spinta per provare a muovere i primi passi nel mercato del lavoro.

Sì perché da quest'anno, dopo un tempo che è parso infinito, le cose stanno tornando a girare per il verso giusto. Veniamo ai numeri.

Nel 2007 i laureati che troveranno un impiego, secondo il rapporto Excelsior di Unioncamere, saranno 187.500. Di questi poco più di 75 mila entreranno in un'impresa privata e 43 mila andranno a rinfoltire le file della pubblica amministrazione.

Per il resto circa 68 mila troveranno la strada come lavoratori autonomi. Numeri che se non inducono a sorridere, di certo fanno smettere la maschera di pessimismo che siamo stati costretti a indossare in questi anni.

Quel che desta più sorpresa è che proprio le imprese, che fino all'anno scorso, quelle che dei laureati sembrava proprio non volessero sentire parlare, oggi sono tornate a cercarli. Tanto che a fine 2007 quasi un nuovo assunto su dieci arriverà da una facoltà. Una percentuale mai toccata dal 2003 a oggi.

Ma quali sono le ragioni di questa tanto attesa inversione di tendenza? Il settore manifatturiero sembra avere ora la necessità di procedere a un recupero dell'efficienza della macchina

organizzativa, fatto che si traduce nell'acquisizione di figure professionali di livello elevato da impiegare nella gestione, ovvero che possano rafforzare le aree dedicate al marketing commerciale.

A incidere è anche il crescente peso del settore dei servizi all'interno del Sistema Italia che tende a favorire una maggiore richiesta di figure con una formazione più elevata.

L'aumento progressivo dell'incidenza del settore terziario spiega il fatto che proprio da questo segmento proviene il nuovo slancio della domanda di dirigenti, impiegati con elevata specializzazione e tecnici.

Ma anche l'evoluzione "sociale e culturale" che pure il nostro Paese sta avendo si traduce in una maggiore domanda delle imprese di tre "filieri" professionali: quella legata al mondo della scuola e dell'istruzione; quella socio-sanitaria (infermieri, fisioterapisti, assistenti sociali ecc.); quella espressa da molte professioni legate alle arti, allo spettacolo e ai media.

### ◆ *Le grandi imprese*

A dargli un'opportunità saranno soprattutto le imprese di grandi dimensioni. Quelle con più di 250 addetti. Nel loro caso il 17 per cento dei nuovi assunti saranno proprio laureati. Sempre molto difficile invece la strada verso le piccolissime imprese (quelle con meno di dieci dipendenti) dove solo il 3,8 per cento dei nuovi assunti verrà da una facoltà universitaria.

Un problema questo che sarà bene non prendere sotto gamba visto il peso sulla dinamica occupazionale di queste imprese (quattro assunzioni su dieci in Italia vengono da qui). Da un punto di vista territoriale è il Nord Ovest a offrire maggiori opportunità seguito dal Centro. Meno dinamico invece il Nord Est.

Ai minimi ancora la proporzione di laureati ricercati dalle imprese del Mezzogiorno (solo 5 su cento).

### ◆ *Milano capitale*



Quasi un quinto di loro troverà un impiego a Milano dove verranno assunti entro la fine del 2007 più di 14 mila laureati, ovvero il 20,3 per cento dei nuovi assunti nella metropoli lombarda. Subito dopo c'è Roma con un numero di assunzioni che supererà le 10 mila unità.

Le cose andranno bene anche a Parma, dove il 16,5 per cento delle nuove assunzioni riguarderà i laureati, Torino (il 14,9 per cento) e Pescara (10,9). Nella parte alta della classifica si trovano anche altre città del Sud come Catania, Palermo, Napoli, Catanzaro e Reggio Calabria.

Tuttavia la gran parte delle città meridionali occupa le posizioni di retrovia. La maglia nera spetta a Isernia con nuove assunzioni per laureati che interesseranno solo l'1,4 per cento delle assunzioni.

Subito dopo Grosseto (1,9 per cento), Pistoia (2,1 per cento), Teramo e Oristano.

#### ◆ *Soprattutto economia*

In base alla previsioni Excelsior 2007 di Unioncamere, in termini assoluti i più ricercati saranno quelli che hanno un titolo conseguito nell'indirizzo economico, seguiti dagli ingegneri, i sanitari e paramedici e i chimici-farmaceutici. I settori che si dimostreranno più interessati a loro sono quelli del credito, assicurazioni e servizi finanziari dove il 44,8 per cento delle nuove assunzioni del 2007 coinvolgeranno figure in possesso di una laurea. Buone le opportunità anche nei servizi avanzati alle imprese (il 29,6 per cento) e nelle telecomunicazioni (il 33,2 per cento). Ma non ci sono solo notizie positive. Continua infatti a esserci un mercato squilibrio tra le scelte dei giovani nei percorsi universitari e le richieste del "Sistema Italia". Troppi pochi laureati in economia. Troppi invece quelli che scelgono studi nell'area politico-sociale e in quella giuridica.

Un mancato allineamento tra domanda e offerta che nel 2006 interessava quasi 88 mila laureati. Inoltre i direttori del personale,

secondo i dati del rapporto di Unioncamere, incontrano sempre maggiori difficoltà a fare entrare un giovane in azienda. Tanto che nel 2007 si assiste a un ulteriore peggioramento della quota di "under 30" che entreranno in impresa.

A fine anno saranno solo il 37,7 per cento dei nuovi assunti, insomma un ulteriore scivolone rispetto all'anno scorso quando erano il 39,5 per cento e sempre più lontani dal 43,3 per cento del 2004.

In un recente sondaggio somministrato da Eurobarometro a 19 mila giovani europei con un'età compresa tra 15 e 29 anni, molti di loro hanno confermato ancora una volta, di fronte all'impossibilità di trovare un lavoro remunerato, di essere pronti a seguire un corso di formazione o ad accettare uno stage anche non remunerato. Insomma la disponibilità a sacrificarsi, almeno per un po', ce l'hanno.

Resta che questo tipo di situazione non può essere condotta in tempi lunghi a meno di penalizzare tutte le prospettive di vita.

Basti pensare che un terzo di loro ha detto che la principale fonte di reddito viene ancora fornita dai genitori. In Italia questa percentuale raggiunge l'impressionante quota del 49,8 per cento, la più alta di tutti e 27 i paesi dell'Unione europea.

\*\*\*

#### ✘ **"Farsi conoscere" per farsi assumere**

"Farsi conoscere" per farsi assumere. Stando alle risposte fornite dal campione di 100mila imprese con dipendenti nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro, sembra sia questa la chiave del successo per coloro hanno trovato lavoro. Le assunzioni effettuate lo scorso



### Assunzioni previste dalle imprese per il 2007 per titolo di studio

Titolo universitari	Assunzioni 2007	
	Val.ass.	% sul totale
Livello universitario	75.330	9,0%
Livello secondario - Diploma	293.050	34,9%
Livello istruzione professionale	90.540	10,6%
Livello formazione professionale	56.760	6,8%
Scuola dell'obbligo	323.770	38,6%
<b>Totale</b>	<b>839.460</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere Minlavoro, 2007

anno sono avvenute per il 43,1% delle imprese (erano il 39% nel 2005) attraverso la "conoscenza diretta" del candidato, magari già "testato" attraverso precedenti rapporti lavorativi (dipendenti a termine cui si intende rinnovare il contratto o trasformarlo in un contratto a tempo indeterminato, collaboratori, tirocinanti ecc.).

L'importanza del rapporto diretto con il potenziale assunto appare maggiore nelle imprese di piccola dimensione: per queste sembra funzionare meglio anche il "passa parola", ovvero la segnalazione di fornitori o di altre persone "di fiducia", modalità che in media raccoglie il 45,7% delle indicazioni.

Meno utilizzati appaiono i canali "formali": i centri per l'impiego vengono segnalati dall'11,7% delle imprese (erano il 10,2% nel 2006); le società di selezione e le associazioni di categoria vengono indicate dal 5,9% delle aziende (era il 6,5%); alle società di somministrazione di lavoro si rivolge l'8,1% delle imprese (in aumento di un punto percentuale).

Pressoché stabile è il ricorso ai quotidiani e alla stampa specializzata (15,7%) e ancora molto modesto risulta il ricorso a Internet (2,4% rispetto allo 0,2% del 2003).

Tutti i canali "formali" registrano maggiori consensi presso le medie e grandi imprese. Ad esempio, le società di somministrazione

vengono consultate da almeno un quarto delle imprese con oltre 250 dipendenti.

Analoghe le quote relative alle società di selezione e alle associazioni di categoria, viste come principale alternativa alla valutazione di informazioni ricavate da banche dati interne aziendali, che raccolgono e catalogano i curricula vitae dei candidati.

Il ricorso ai centri provinciali per l'impiego, infine, è elevato per le imprese maggiori (è segnalato dal 14,1% delle aziende con 250-499 dipendenti e dal 15,6% di quelle con oltre 500 dipendenti). Il ricorso a inserzioni su riviste e quotidiani e a internet appare più frequente - anche se meno intenso del passato - da parte delle grandi imprese.

Al Sud si registra il picco del canale informale della conoscenza diretta (52,3% il dato medio), sul quale incide il 54,1% delle imprese con 1-9 dipendenti.

Già nella fascia dimensionale superiore, però, il dato scende al di sotto della media della ripartizione e si riduce ulteriormente per le imprese maggiori. Valori inferiori alla media nazionale si riscontrano in tutte le fasce di imprese del Nord-Ovest e del Nord-Est, mentre rispetto al passato aumenta il ricorso tra le imprese del Centro.

Analoghi i dati relativi alle segnalazioni di soggetti terzi: sopra la media si collocano il Mezzogiorno (53,1%) e il Centro (49,1%).

Al di sotto, invece, le due ripartizioni del Nord (40,9% per il Nord-Ovest e 40,3% per il Nord-Est).

Il ricorso alle banche dati aziendali, alle società di somministrazione di lavoro e a quelle di selezione appare generalmente più diffuso tra le imprese del Nord, così come più frequente è l'utilizzo della stampa specializzata. I centri provinciali per l'impiego, infine, vengono segnalati soprattutto dalle imprese del Nord-Est (14,1%) e del Centro (14,8%), mentre le altre ripartizioni registrano dati inferiori alla media (10,6% il Nord-Ovest e 8,3% il Mezzogiorno).

\*\*\*



## ✘ Le professioni su cui puntare

Un'impresa su tre ha difficoltà a trovare le figure professionali necessarie di cui ha bisogno. Esperti legali, dirigenti per l'area della ricerca e sviluppo e anche ingegneri meccanici. Senza dire dei famigerati infermieri, tanto utili quanto irrimediabili. Se è vero che la quota del personale di difficile reperimento è inferiore rispetto a quella di tre anni fa, rimane che le due parti coinvolte del mercato del lavoro continuano a fare fatica ad incontrarsi. E a rimanere entrambe insoddisfatte di come vanno le cose.

A tutto ciò Excelsior aggiunge che più di un terzo dei nuovi assunti, secondo le opinioni delle imprese, mostra di possedere un inadeguato livello di qualificazione. Non sono solo le imprese italiane a dovere faticare parecchio per riuscire a trovare candidati che siano adatti al profilo che stanno cercando. Secondo l'indagine globale *Talent Shortage Survey 2006* realizzata da Manpower è un problema con cui fanno il conto quattro aziende su dieci. Canada e Giappone sono le nazioni in testa alla speciale classifica.

Il fenomeno in Italia è sempre meno spiegabile con la ridotta presenza delle figure sul mercato. I problemi di reperimento - scrivono gli autori dell'indagine - riguardano non più in primo luogo la ridotta presenza in termini quantitativi delle figure da assumere ma soprattutto la qualificazione richiesta ai candidati, con un forbice che, nel tempo, ten-

### Assunzioni previste dalle imprese considerate di difficile reperimento e motivi della difficoltà

Mancanza qualificazione necessaria	35,5%
Ridotta presenza figura	26,4%
Insufficienti motivazioni economiche	21,4%
Previsti turni, notti e festivi	9,4%
Mancanza strutture formative	3,9%
Altri motivi	3,4%

Fonte: Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere Minlavoro, 2007

### Quota delle imprese che segnalano difficoltà di reperimento per i dirigenti, professioni intellettuali e professioni tecniche

<b>Dirigenti e direttori</b>	<b>1.750</b>
Direttori di aziende private nei servizi per le imprese, bancari	490
Direttori del dipartimento vendite e commercializzazione	430
Direttori generali di grandi aziende private	240
<b>Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione</b>	<b>34.790</b>
Informatici e telematici	9.790
Tecnici della vendita e della distribuzione	17.110
Disegnatori industriali ed assimilati	7.840
<b>Impiegati</b>	<b>93.700</b>
Personale addetto alla gestione degli stock, dei magazzini e assimilati	23.190
Personale di segreteria	15.920
Centralinisti, telefonisti e operatori di call center	11.560
<b>Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi</b>	<b>198.890</b>
Commessi e assimilati	69.280
Camerieri e assimilati	49.310
Cuochi in alberghi e ristoranti	18.470
<b>Operai specializzati</b>	<b>164.370</b>
Muratori in pietra, mattoni, refrattari	31.330
Elettricisti nelle costruzioni civili e assimilati	11.400
Idraulici e posatori di tubazioni idrauliche e gas	10.810
<b>Conduttori di impianti e operai semiqualficati addetti a macchinari fissi e mobili</b>	<b>114.660</b>
Conduttori di mezzi pesanti e camion	27.450
Addetti a macchine confezionatrici di prodotti industriali	9.590
Addetti a macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali	6.720
<b>Professioni non qualificate</b>	<b>115.530</b>
Addetti non qualificati a servizi di pulizia in imprese ed enti pubblici e assimilati	46.940
Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e assimilati	23.280
Facchini, addetti allo spostamento merci e assimilati	17.810

Fonte: Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere Minlavoro, 2007



de sempre più ad ampliarsi. Ma le ragioni di questo mancato incontro non si esauriscono qui. A pesare è anche la scarsa appetibilità dei posti offerti sia in termini di retribuzione economica che di aspettative di crescita professionale e sociale.

Ma quali sono le professioni che più di tutte in questi mesi paiono essere introvabili?

Tra le figure dirigenziali quelli che più di tutti si presentano come merce rara sono i dirigenti dell'area ricerca e sviluppo (hanno difficoltà il 58,7% delle imprese) e quelli a capo dell'area produzione dell'industria manifatturiera (il 46,8%). Per le professioni intellettuali e a elevata specializzazione le aziende si trovano in difficoltà soprattutto quando devono assumere specialisti legali (il 67,8%) e ingegneri meccanici (il 42,9%).

Tra le professioni tecniche i tecnici di inge-

gneria meccanica (50,2%), i tecnici Cnc e dei sistemi di automazione industriale (60%), gli operatori di apparecchiature mediche e i piloti di aeromobili (69,8%), infermieri professionali (77%), fisioterapisti (76,6%). Sono soprattutto le piccole imprese a trovare difficoltà. Le aziende con meno di 9 dipendenti impiegano più di 5 mesi per effettuare una ricerca mentre sono le imprese medio-grandi (con dipendenti tra 250 e 500) ha impiegare meno di tutte: ovvero 2,4 mesi per ogni ricerca.

E per finire, ecco in assoluto le professioni più richieste dalle imprese italiane nel 2006. Quelli che seguono sono i primi tre profili per ciascun grande gruppo professionale secondo il Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro.

\*\*\*

### 3. METTERSISI IN PROPRIO

#### ✘ Il lavoro me lo creo da solo

Si chiude con un saldo attivo di 15.192 unità in più, rispetto alla fine di giugno 2007, il bilancio fra le imprese nate (83.716) e quelle che hanno cessato l'attività (68.524) nel terzo trimestre del 2007. Il segno 'più' continua dunque a caratterizzare l'andamento demografico della grande famiglia delle imprese italiane (6.136.960 unità alla fine di settembre), ma si fa sempre più evidente il rallentamento dell'espansione della base imprenditoriale del Paese, dovuta essenzialmente alla difficoltà delle piccole imprese a stare sul mercato.

Il 75% dell'intero saldo è infatti dovuto alle imprese costituite in forma di società di capitali (cresciute nel trimestre al ritmo dell'1,0%), e solo il 19,5% a imprese individuali (solo +0,1%).

Nel complesso, il tasso di crescita del trimestre (+0,25%, il più contenuto degli ultimi otto anni con riferimento al periodo giugno-settembre) è frutto di una natalità sostanzialmente in linea con gli anni passati (+1,36%) e di una mortalità che, nel trimestre scorso, ha fatto registrare il record negativo dal 2000 (+1,12%).

A livello regionale è il Lazio a trainare la crescita, con un tasso del +0,52%. Questi i dati più significativi diffusi oggi da Unioncamere sulla base di Movimprese, la rilevazione trimestrale condotta sul Registro delle Imprese da InfoCamere - la società consortile di informatica delle Camere di Commercio italiane (tutti i dati sono disponibili sul sito [www.infocamere.it](http://www.infocamere.it)).

#### ◆ Uno sguardo d'insieme

Due i fenomeni più rilevanti che caratterizzano il risultato complessivo del trimestre. In primo luogo, a fronte della sostanziale stabilità delle nuove iscrizioni (solo nel 2002 e nel

2005 si sono registrati valori superiori a quelli di quest'anno), le cessazioni hanno raggiunto il valore più elevato in assoluto (68.524 unità) e hanno determinato il più elevato tasso di cessazione del periodo: l'1,12%. In secondo luogo è da registrare una battuta d'arresto nelle due grandi circoscrizioni settentrionali. Nel Nord-Ovest e nel Nord-Est a fronte di un valore complessivo dello stock delle imprese registrate che è pari al 46,3%, si è registrato un flusso delle nuove iscrizioni pari al 45,8% (inferiore allo stock di 0,5 punti percentuali) e un flusso di cessazioni pari al 48,8% (superiore allo stock di 3 punti percentuali).

In definitiva hanno contribuito solo per il 32,3% al saldo complessivo (un valore inferiore di 14 punti percentuali a quello dello stock).

#### Tassi trimestrali di iscrizione, cessazione e crescita delle imprese nel III trimestre di ogni anno, dal 2000 al 2007

Anno	Iscrizioni	Cessazioni	Tasso di crescita trimestrale
2000	1,46%	0,77%	0,69%
2001	1,39%	0,97%	0,42%
2002	1,46%	1,07%	0,39%
2003	1,28%	0,85%	0,43%
2004	1,39%	0,88%	0,52%
2005	1,40%	0,94%	0,46%
2006	1,29%	0,96%	0,33%
2007	1,36%	1,12%	0,25%

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

#### ◆ Le forme giuridiche

Come succede con regolarità da molti anni, le Società di capitali hanno fatto registrare il più alto tasso di crescita (0,94%), quasi quattro volte più alto di quello medio nazionale (0,25%).

Questa forte dinamica è originata da un



elevato numero di iscrizioni di nuove Società (17.533 unità, il 20,9% di tutte le iscrizioni del periodo) e da una contenuta mortalità di quelle esistenti (6.121, solo l'8,9% del totale del trimestre). Di conseguenza, l'apporto delle nuove Società di capitale al saldo complessivo del trimestre è assolutamente preponderante: 75,1%.

In senso relativo è assai alto anche il contributo delle imprese costituito adottando "Altre forme" societarie (cooperative, consorzi, società consortili, eccetera) che, pur rappresentando solo il 3,3% delle imprese esistenti, hanno contribuito per il 6,2% alla formazione del saldo del trimestre.

Quasi un quinto del saldo (19,7%) è stato determinato dalle Ditte individuali dove la dinamica è però inversa a quella delle Società di capitali: alta incidenza delle nuove iscrizioni (64,1%), ma ancor più alta incidenza delle cessazioni (74,0%) e quindi modesto (19,7%) contributo alla formazione del saldo.

Resta da dire come la serie storica dei tassi di crescita totali appaia declinante nell'arco degli otto anni esaminati, così come, anche se in modo meno continuo, quella delle Ditte individuali. Mentre la serie storica delle Società di capitali, che fa sempre registrare i tassi più elevati, lascia intravedere chiaramente una crescita che pur restando elevata va progressivamente rallentando anch'essa nel tempo.

#### ◆ *Le dinamiche territoriali*

I dati del trimestre da poco concluso confermano in modo chiaro quella tendenza alla crescita della circoscrizione Centro che caratterizza ormai da molti trimestri le rilevazioni di Movimprese. Innanzitutto il Centro è quella

che fra le quattro circoscrizioni, fa registrare il più elevato tasso di crescita: 0,42% (rispetto al valore medio nazionale di 0,25%).

Inoltre, benché nel Centro si trovi collocato solo il 20,6% delle imprese italiane, tra giugno e settembre scorsi si è registrato il 22,5% (1,9 punti percentuali in più) delle nuove iscrizioni e, al tempo stesso, solo il 19,7 (0,9 punti percentuali in meno) delle cessazioni; da questa dinamica divergente deriva un saldo che ha determinato il 35,3% del saldo complessivo: 14,7 punti percentuali in più del peso complessivo delle imprese del Centro (20,6%) sul totale delle imprese italiane. Riprende ossigeno il Mezzogiorno.

Tra aprile e giugno 2007, le regioni del Sud avevano fatto registrare il risultato peggiore fra le quattro circoscrizioni: sia in termini di tasso di crescita; sia in termini di scostamento negativo delle nuove iscrizioni (-2,3 punti percentuali) rispetto al valore percentuale del proprio stock (pari al 33,1%); sia in termini di cessazioni (2,2 punti percentuali in più); sia, inevitabilmente, in termini di saldo (10,6 punti percentuali in meno). Invece, nel trimestre da poco concluso, il Mezzogiorno ha fatto registrare un tasso di crescita migliore di quello delle due circoscrizioni settentrionali e quasi pari (0,24%) a quello medio nazionale (0,25%).

Inoltre, avendo fatto registrare una percentuale di cessazioni (31,5%) di poco inferiore a quello delle iscrizioni (31,7%), il suo contributo al saldo complessivo è stato pari al 32,4%; un valore inferiore di 0,2 punti percentuali a quello dello stock delle imprese meridionali, ma incredibilmente superiore, anche se solo dello 0,1% (32,4%) al valore del saldo delle due circoscrizioni settentrionali nel loro insieme.

Il Nord-Ovest e il Nord-Est nel III trimestre del

#### Serie storica delle iscrizioni, cessazioni, saldi e stock delle imprese nel III trimestre di ogni anno

Anno	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo
2003	75.083	50.023	25.060
2004	82.972	52.218	30.754
2005	84.551	56.726	27.825
2006	78.920	58.670	20.250
2007	83.716	68.524	15.192

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese



2007 corrente hanno complessivamente determinato il 45,8% delle nuove iscrizioni (46,3% il peso percentuale dello stock) e il 48,8% delle cessazioni, limitando il loro apporto al saldo complessivo ad un modesto 32,3%: cioè un apporto di 14 punti percentuali inferiore al peso che le imprese collocate nel territorio delle due circoscrizioni hanno (46,3%) sul totale delle imprese italiane.

#### ◆ *Il bilancio dei settori*

La disaggregazione dei dati per settori di attività economica evidenzia la novità significativa data dalla perdita della leadership della crescita da parte del settore delle Costruzioni. Dopo sei trimestri consecutivi in cui l'edilizia aveva primeggiato tra i settori, il trimestre da poco concluso segna il passaggio del testimone al comparto dei Servizi alle imprese (+6.936 unità per un tasso di crescita dell'1,08%). Seguono le Costruzioni (+6.282 unità, pari a +0,74% rispetto a fine giugno) e dal Commercio (+3.510 il saldo, +0,22% la crescita). All'interno del vasto settore dei Servizi alle imprese, spiccano i saldi delle Attività immobiliari (+3.474 imprese, l'1,25% nel trimestre) e delle Altre attività professionali e imprenditoriali (+2.517 imprese, pari ad una crescita dell'1,01%). Sopra la media nazionale anche la divisione Informatica e attività connesse (+0,61% corrispondenti a 549 imprese in più). Tra i grandi settori, bene quello degli Alberghi e ristoranti (2.758 imprese in più e una crescita dello 0,91%).

Si confermano i profondi processi di trasformazione dei settori tradizionali (Commercio, Attività manifatturiere e Agricoltura) che fanno registrare variazioni percentuali dello stock molto modeste (Commercio 0,07%) o addirittura negative (Agricoltura -0,30%; Attività manifatturiere -0,23%).

Occorre solo notare che, come si evince da altri dati alla contrazione nel numero delle imprese, non corrisponde una contrazione della produzione e del fatturato per gli incrementi di produttività che anche se in misura diversa i vari settori continuano a conoscere.



#### ✘ «Fare impresa», l'Italia perde terreno

L'Italia scivola indietro nella classifica dei Paesi in cui è più facile svolgere un'attività d'impresa. Con il suo 82esimo posto (dal 69esimo dell'anno scorso), si colloca esattamente a metà dell'annuale graduatoria elaborata dalla Banca mondiale, *Doing Business*, che comprende dieci categorie di indicatori, fra cui i tempi e i costi dell'avviamento e della chiusura di un'attività, la burocrazia legata alla concessione delle licenze, l'accesso al credito, la protezione degli investitori, il rispetto dei contratti, le pratiche per il commercio estero.

Lontanissima dagli altri Paesi del G-7, tutti nella prima ventina, con l'eccezione della Francia, 35esima, ma che figura nella Top 10 dei Paesi che hanno fatto più riforme nell'ultimo anno, l'Italia è penultima nell'Unione europea davanti alla sola Grecia. Negli ultimi 12 mesi l'hanno superata anche Polonia e Swaziland, Giordania e Colombia.

«In Italia c'è stato qualche miglioramento - dice Caralee McLiesh, economista della Banca mondiale, coautore del rapporto - ma gli altri si muovono più rapidamente.

E deve fare attenzione al fatto che il gruppo dei riformatori di maggior successo sono stati, nell'ultimo anno, i Paesi dell'Europa centrale e orientale, spinti dall'incentivo dell'accesso alla Ue, ma seguiti a ridosso dai Paesi Ocse, cioè i Paesi industriali. I quali hanno capito che hanno bisogno di riforme per continuare a essere attraenti per le attività imprenditoriali.

Se la Francia è fra i primi in materia di riforme (e l'anno scorso c'era la Germania), non c'è ragione perché non possa fare lo stesso l'Italia». Confrontati con quelli dell'anno scorso, gli indicatori relativi al nostro Paese, che si riferiscono alle riforme realizzate entro il 31 marzo scorso e quindi non comprendono, per esempio, le recenti liberalizzazioni di alcuni servizi, mostrano progressi tutt'al più modesti.



«Le due principali aree di miglioramento - afferma McLiesh - sono i tempi della giustizia civile e la nuova legge fallimentare.

Il numero di giorni per ottenere il rispetto di un contratto per via giudiziaria è sceso da 1390 a 1210 giorni. Ma stiamo parlando pur sempre di uno dei 10 peggiori Paesi del mondo, dove la giustizia civile è più lenta.

In Nuova Zelanda bastano 109 giorni. Speriamo che nei prossimi anni il miglioramento acceleri grazie al nuovo codice di procedura civile. Anche la nuova legge fallimentare non ha ancora prodotto tutti i suoi effetti».

Nonostante la riforma più significativa, e una delle più controverse, degli ultimi anni abbia riguardato il mercato del lavoro, per la Banca mondiale l'Italia resta molto indietro (al 101esimo posto) nell'indice che raccoglie i dati sulla flessibilità e i costi di assunzioni e licenziamenti.

McLiesh riconosce che la ricerca non misura tutti gli aspetti della legislazione sul lavoro, ma punta il dito sul cuneo fiscale, che l'attuale Governo ha promesso di ridurre.

«È fra i più alti del mondo - sostiene l'economista della Banca mondiale - e la sua riforma porterebbe vantaggi sia alle imprese sia ai lavoratori con la creazione di nuovi posti. Ritengo che la riduzione del cuneo fiscale dovrebbe essere applicata a tutte le imprese in modo indifferenziato. Ogni privilegio accordato a particolari settori o categorie di imprese introdurrebbe distorsioni, mentre l'obiettivo dev'essere quello di semplificare il sistema.

I vantaggi della riduzione del cuneo fiscale sono evidenti: il sistema attuale, creato con la buona intenzione di proteggere i lavoratori, ha l'effetto controproducente di impedire le assunzioni e creare lavoro sommerso.

Ma la protezione dei lavoratori va fatta in altro modo: con politiche attive del mercato del lavoro e sussidi di disoccupazione più alti, per esempio.

È così che funziona in Danimarca e negli altri Paesi nordici. E funziona molto bene: il tasso di disoccupazione è fra i più bassi e non si può certo dire che si tratti di Paesi dove i la-

voratori sono sfruttati.

Questi Paesi hanno ottenuto invece di ridurre i costi per le imprese e rendere il mercato del lavoro più flessibile».

La classifica dell'Italia dietro Paesi come El Salvador o lo Swaziland non mancherà di provocare discussioni, ma la Banca mondiale riconosce che i suoi indicatori hanno limiti evidenti in quanto non comprendono elementi importanti per l'attività d'impresa, come la vicinanza ai grandi mercati, la qualità delle infrastrutture, la sicurezza, o le condizioni macroeconomiche. Tuttavia, sono uno stimolo alle riforme, tanto che alcuni Governi, come quello della Georgia (che è in testa ai Paesi che hanno realizzato i più forti miglioramenti nell'ultimo anno) li hanno utilizzati per focalizzare la propria azione su misure che favorissero l'attività economica.

«Molte delle riforme che indichiamo - dice McLiesh - non richiedono molti soldi o molto tempo, ma l'attenzione dei Governi.

Dopo la pubblicazione dei dati, qualcuno protesta, ma molti altri sono interessati invece ai nostri consigli su come migliorare la situazione.

E non si tratta solo di Paesi in via di sviluppo. Per esempio, il ministero dell'Industria britannico (e la Gran Bretagna è al sesto posto nel ranking mondiale) ha analizzato con noi tutti gli indicatori per individuare aree di miglioramento.

Lo stesso ha fatto Hong Kong, che è al quinto posto.

\*\*\*

## ✘ **Giovani europei, c'è voglia di impresa**

Pensano che prima o poi tenteranno di lanciare un'impresa per proprio conto. Soprattutto perché vogliono mantenere una certa indipendenza, hanno molta fiducia nei propri mezzi e pensano di riuscire a superare gran parte delle difficoltà. Sono i giovani europei con una spiccata propensione all'imprendi-



torialità. Su questo filone esistono già in Europa opportunità di incontro e scambio tra giovani imprenditori o aspiranti tali. Qualche esempio?

Il *Graduate Programme Competition* ([www.ja-ye.org](http://www.ja-ye.org)) è una sorta di competizione dove i migliori studenti con più di diciotto anni si misureranno sulla validità dei progetti imprenditoriali,

## La classifica

### I PRIMI 10 PAESI...

Paesi	Rank 2006	Rank 2007
↑ Singapore	2	1
↓ Nuova Zelanda	1	2
= Stati Uniti	3	3
= Canada	4	4
↓ Hong Kong, Cina	6	5
= Regno Unito	5	6
↓ Danimarca	7	7
↓ Australia	9	8
↑ Norvegia	8	9
= Irlanda	10	10



ITALIA

69

82

### ... E GLI ULTIMI 10

Paesi	Rank 2006	Rank 2007
↑ Burundi	160	166
↑ Rep. Centro-africana	162	167
↑ Sierra Leone	163	168
↑ Sao Tomé e Principe	167	169
↑ Eritrea	168	170
↑ Rep. del Congo	169	171
= Ciad	172	172
= Guinea-Bissau	173	173
= Timor-Leste	174	174
= Rep. Dem. del Congo	175	175



sulle idee di marketing e sulle capacità innovative. In Italia Unioncamere organizza ogni anno il Premio Giovane Impresa Innovativa dedicato alle imprese nate dopo il 2001. Ma quando si tratta di giovani imprenditori nel Vecchio Continente le cose sembrano propendere verso il rosa. Cresce infatti il numero di ragazzi che pensa di coltivare e fare crescere per conto proprio le idee imprenditoriali. Secondo l'indagine Enterprise 2010, the next generation, realizzata dalla Junior Achievement Young Enterprise – che ha ascoltato più di 10 mila giovani di 25 nazioni – la gran parte dei ragazzi guarda con molta fiducia e speranza a quello che sono le opportunità di auto-imprenditorialità. Il 54 per cento dei ragazzi e delle ragazze europee ritiene infatti di essere capaci di affrontare e risolvere problemi e il 63 % dice di avere idea di diventare prima o poi libero professionista o imprenditore. La gran parte di coloro che si dicono pronti a fare una scelta del genere lo fa perché desidera sviluppare una carriera per proprio conto ed essere indipendente. Minore è la quota di quelli che sono pronti a una scelta del genere solo per ragioni economiche. Ma i ragazzi paiono allo stesso tempo con-

sapevoli delle difficoltà che derivano da una tale scelta. Anche perché il contesto non è sempre dei migliori. Solo uno su cinque dice infatti che è semplice avviare una nuova attività imprenditoriale nel proprio paese. Nonostante questo il 50% ritiene di avere le capacità necessarie. E che siano ottimisti, i giovani europei lo conferma il fatto che il 58% ritiene che se qualora non dovesse andare bene il primo tentativo sono convinti che verrà concessa loro una seconda opportunità. Inoltre il 58% di loro ritiene che si debba avviare un'idea imprenditoriale anche se questa presenta il rischio di fallire. Solo il 27% mostra cautela e dice che in questo caso sarebbe meglio passare la mano.

#### Le paure dei giovani imprenditori

Perdere la casa/proprietà/averi	<b>68%</b>
Fare bancarotta	<b>60%</b>
Soffrire il fallimento personale	<b>24%</b>
L'incertezza del reddito	<b>19%</b>
L'insicurezza del posto	<b>10%</b>
Dovere sacrificare troppo tempo all'impresa	<b>10%</b>

Fonte: Enterprise 2010, The Next Generation

SECONDA PARTE  
LE PROFESSIONI  
PIÙ RICHIESTE



# 1. NOTA METODOLOGICA

I dati forniti dal sistema informativo Excelsior relativi al 2007 confermano una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente per quanto riguarda le figure professionali più richieste dalle aziende per ogni grande gruppo professionale.

Nelle pagine che seguono presentiamo, a partire dai dati del Sistema Informativo Excelsior 2007 di Unioncamere e dalla Guida dei mestieri del portale [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it), i profili professionali più richiesti dalle aziende nel 2007 presentati nelle tabelle precedenti, con una particolare attenzione al percorso formativo, agli sbocchi professionali e al settore di attività.

Conclude l'esame di ciascun profilo, il suggerimento di indirizzi utili e alcune curiosità.



## Quota delle imprese che segnalano difficoltà di reperimento per i dirigenti, professioni intellettuali e professioni tecniche

<b>Dirigenti e direttori</b>	<b>1.750</b>
Direttori di aziende private nei servizi per le imprese, bancari	490
Direttori del dipartimento vendite e commercializzazione	430
Direttori generali di grandi aziende private	240
<b>Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione</b>	<b>34.790</b>
Informatici e telematici	9.790
Tecnici della vendita e della distribuzione	17.110
Disegnatori industriali ed assimilati	7.840
<b>Impiegati</b>	<b>93.700</b>
Personale addetto alla gestione degli stock, dei magazzini e assimilati	23.190
Personale di segreteria	15.920
Centralinisti, telefonisti e operatori di call center	11.560
<b>Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi</b>	<b>198.890</b>
Commessi e assimilati	69.280
Camerieri e assimilati	49.310
Cuochi in alberghi e ristoranti	18.470
<b>Operai specializzati</b>	<b>164.370</b>
Muratori in pietra, mattoni, refrattari	31.330
Elettricisti nelle costruzioni civili e assimilati	11.400
Idraulici e posatori di tubazioni idrauliche e gas	10.810
<b>Conduttori di impianti e operai semiqualeficati addetti a macchinari fissi e mobili</b>	<b>114.660</b>
Conduttori di mezzi pesanti e camion	27.450
Addetti a macchine confezionatrici di prodotti industriali	9.590
Addetti a macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali	6.720
<b>Professioni non qualificate</b>	<b>115.530</b>
Addetti non qualificati a servizi di pulizia in imprese ed enti pubblici e assimilati	46.940
Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e assimilati	23.280
Facchini, addetti allo spostamento merci e assimilati	17.810

Fonte: Sistema Informativo Excelsior, Unioncamere Minlavoro, 2007

# 1. DIRIGENTI E DIRETTORI

## ✕ DIRETTORE AREA PRODUZIONE

### *Profilo*

Il direttore della produzione è colui che pianifica, controlla e coordina l'attività produttiva in una logica di ottimizzazione delle risorse (umane, economiche e tecnologiche) impegnate. È fondamentale il suo ruolo di mediazione e ricombinazione delle competenze delle risorse umane in base alle quali programma la produzione.

Dirige in modo integrato azioni strategiche, progettuali, organizzative e di gestione delle aree produttiva e logistica.

All'interno di un'organizzazione il direttore della produzione è la persona che ha la visione più completa delle potenzialità strumentali e costituisce il punto di raccordo dei vari reparti. È la figura di riferimento per l'industrializzazione del prodotto e crea i collegamenti tra i vari reparti con l'obiettivo di aumentare i livelli di produttività.

Costituendo il punto di riferimento per l'organizzazione della produzione, spesso rappresenta l'azienda nella contrattazione di secondo livello con le parti sindacali.

Un direttore della produzione si occupa di:

- pianificare e realizzare le fasi produttive sulla base delle esigenze dei settori commerciale, marketing e stile, decidendo i tempi e i metodi della produzione stessa
- coordinare le attività logistiche e di magazzino, garantendo il monitoraggio del livello delle scorte dei prodotti e dei materiali necessari ai processi produttivi
- verificare lo stato di funzionamento dei macchinari e delle strumentazioni
- pianificare, organizzare e gestire le risorse umane del settore produzione, in relazione ai flussi produttivi

- collaborare alla redazione dei budget di produzione ed è responsabile del contenimento dei costi del settore di sua competenza
- stabilire il calendario operativo, in base al quale tutti i comparti organizzano le attività i tempi e le risorse da impiegare.

Il direttore della produzione è attivo, in collaborazione con il commerciale e il controllo qualità, nella risoluzione di problemi tecnico-qualitativi.

Il suo ambito di intervento riguarda aspetti estremamente tecnici, nella logica però di apportare tutti gli aggiustamenti organizzativi per mettere in grado le strutture produttive di raggiungere gli obiettivi stabiliti.

La supervisione delle diverse performance dei reparti di riferimento costituisce un'attività di fondamentale importanza. Si relaziona con tutte le funzioni aziendali in quanto programma la produzione. Interviene anche nei rapporti con i sindacati in quanto presiede l'allocazione delle risorse umane.

### *Requisiti*

Il direttore della produzione, oltre alle competenze tecniche e tecnologiche specifiche, relative ai prodotti del comparto in cui opera, deve possedere anche le conoscenze necessarie alla gestione del personale (dalla contrattualistica alla sicurezza), all'organizzazione del lavoro e della produzione, finalizzate alla pianificazione dei cicli produttivi nel rispetto dei criteri di produttività dell'azienda.

Deve poi avere il quadro completo delle risorse umane e strumentali di un'azienda. Deve essere in grado di valutare la fattibilità dei singoli progetti in termini economici, tecnici e finanziari. Deve avere capacità di



gestione del personale e dei gruppi di lavoro di ogni singolo reparto, ed essere dotato di autonomia decisionale e capacità di leadership.

### **Formazione**

Il direttore della produzione deve essere laureato, preferibilmente in ingegneria, ed aver frequentato corsi che ne completino la formazione tecnica e gli garantiscano conoscenze necessarie ad un ruolo manageriale (organizzazione aziendale, pianificazione, gestione e controllo dei processi produttivi, qualità, ambiente e sicurezza nei reparti produttivi, costi e budget, logistica, gestione delle risorse umane).

Il completamento della preparazione è garantito dall'acquisizione di competenze attraverso l'attività lavorativa in azienda.

### **Carriera**

Il direttore della produzione è una figura professionale richiesta all'interno di aziende nelle quali, indipendentemente dalle loro dimensioni, la fase produttiva risulta centrale per il business dell'azienda stessa. Ha ampi margini di autonomia e risponde del suo operato ai massimi vertici aziendali.

In qualità di coordinatore delle diverse fasi produttive, opera in collaborazione con gli altri responsabili delle diverse aree aziendali per il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla direzione dell'impresa.

Come tutte le figure tecnico-organizzative, il direttore della produzione ha ottime possibilità di inserimento professionale.

La visione a tutto campo dei problemi legati alla produzione e al coordinamento delle vari funzioni, lo rende una figura altamente flessibile.

Le sue competenze di tipo ingegneristico gli danno la possibilità di trasferire le competenze all'interno dei vari segmenti della filiera.

### **Per saperne di più**

Per avere informazioni utili sulla figura professionale del direttore della produzione, è possibile contattare:

- Associazione per la gestione strategica  
Nata nel 1967, promuove l'incontro tra imprenditori, manager, consulenti, studiosi interessati ai problemi della gestione strategica e del governo delle aziende e di altre organizzazioni.

Il sito [www.aipa-strategie.it](http://www.aipa-strategie.it) permette l'iscrizione all'associazione e offre documenti e articoli di approfondimento. La mailing list AIPANet offre un punto di riferimento per dialogare, acquisire conoscenze, dare il proprio contributo di idee e di iniziative.

La sede centrale si trova in  
via Saffi 25, 20123 Milano

tel. 02 466622 fax 02 466502

e-mail: [aipastr@aipa-strategie.it](mailto:aipastr@aipa-strategie.it)

oppure consultare il sito

[www.controllogestione.it](http://www.controllogestione.it)

È il primo portale in Italia interamente dedicato al controllo di gestione nelle aziende private, alla comunicazione finanziaria, al software gestionale, agli strumenti di visibilità on-line per professionisti e aziende.



## **✕ DIRETTORE AREA VENDITE E MARKETING**

### **Profilo**

Il direttore delle vendite e del marketing è la figura che, all'interno di un'azienda, si occupa di coordinare tutte le attività connesse alla vendita: ad esempio si occupa del lancio dei prodotti, di studiare il comportamento dei consumatori, di rilevare le quote di mercato dei concorrenti.

Si occupa di coordinare tutte le attività connesse alla vendita, dal lancio dei prodotti, allo studio del comportamento dei consumatori, all'analisi della concorrenza.



Il direttore delle vendite e del marketing individua le tendenze del mercato, analizza i bisogni e le risposte dei consumatori, prevede - per quanto possibile - gli esiti di una determinata operazione commerciale.

Attraverso l'analisi e la valutazione dei dati raccolti, può verificare il successo di un'iniziativa e, nell'eventualità di un insuccesso, cerca di comprenderne le cause.

Si occupa di programmare gli obiettivi commerciali e studia e seleziona il mercato più favorevole; analizza le offerte della concorrenza e confeziona il proprio prodotto o servizio in modo da contrastarle efficacemente. Infine deve individuare i mezzi pubblicitari e promozionali più opportuni, calcolarne i costi e definire il budget. Interagisce con i reparti ricerca e produzione per fornire gli orientamenti da seguire per il miglioramento dei prodotti.

### *Requisiti*

Il direttore delle vendite e del marketing deve avere competenze di economia, psicologia, tecniche e metodologie di comunicazione d'impresa.

Deve inoltre possedere creatività, capacità organizzative e gestionali e flessibilità. Indispensabili sono le competenze informatiche e la conoscenza dell'inglese.

Possiede capacità comunicative, attitudine al problem solving e abilità nel gestire le risorse umane a propria disposizione. Ottimo negoziatore, ha capacità di analisi, di sintesi e di anticipazione.

Possiede facoltà di persuasione attitudine al lavoro di gruppo e disponibilità, curiosità e volontà di mantenersi costantemente aggiornato. Infine, requisito indispensabile, per un giovane che vuole intraprendere la carriera di direttore delle vendite e del marketing, è la laurea, sia essa in economia, in psicologia, in sociologia o in relazioni pubbliche. Le competenze necessarie sono molteplici, poiché è necessario essere forniti di una solida cultura finanziaria, conoscere le tecniche della comunicazione, possedere strumenti per interpretare la trasformazioni

del mercato e dei consumatori.

Creatività e capacità di coordinamento completano il quadro dei requisiti, insieme alla conoscenza almeno di una lingua straniera.

### *Formazione*

Anche se non esiste un profilo formativo istituzionalizzato, per intraprendere la carriera di direttore delle vendite e del marketing occorre la laurea. Le discipline consigliate sono diverse: scienze statistiche e sociali, economia e commercio o economia aziendale, scienze della comunicazione, psicologia del lavoro e delle organizzazioni, ingegneria con indirizzo manifatturiero.

È consigliabile specializzarsi con un master o un corso di specializzazione. Molto utili possono essere master o corsi specifici post laurea. Per trovare i corsi di laurea: <http://off.mieur.it>. L'esperienza maturata sul campo è poi fondamentale.

### *Carriera*

Per svolgere questa professione è fondamentale avere grande familiarità con gli strumenti informatici per organizzare in modo efficace la rilevazione delle vendite e monitorare l'andamento dei prezzi con l'ausilio delle tecnologie della rete e sarà richiesta una forte capacità di interpretare le tendenze del mercato e proporre nuove forme di vendita. Il direttore delle vendite e del marketing si muoverà sempre più nell'ambito della comunicazione, intervenendo anche nelle decisioni di processo delle aziende.

### *Per saperne di più*

Per avere maggiori informazioni sulla professione di direttore delle vendite e del marketing è possibile contattare:

- Aism, Associazione italiana degli studi di marketing  
via Olmetto 3, 20123 Milano  
tel. 02 863293



sito web: [www.aism.org](http://www.aism.org)

e-mail: [info@aism.org](mailto:info@aism.org)

L'Aism è un'associazione senza fini di lucro creata per sviluppare e promuovere la cultura e la professionalità del marketing in Italia. Si occupa della diffusione della cultura di marketing attraverso la riflessione, la elaborazione e lo studio delle problematiche connesse e promuove la formazione professionale degli associati.

## ✘ ANALISTA FINANZIARIO (DIRIGENTI AREA FINANZA E AMMINISTRAZIONE)

### Profilo

L'analista finanziario ha la responsabilità di esaminare la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda segnalando eventuali problemi e proponendo le soluzioni relative, con l'obiettivo primario di tenere sotto controllo la redditività dell'impresa e indirizzare le politiche di investimento verso mercati, prodotti, attività che siano ad alto grado di rendimento e a basso livello di rischio.

In particolare i compiti dell'analista finanziario sono:

- raccogliere il maggior numero di informazioni sul bilancio aziendale e formulare una stima dei valori mobiliari, azioni, obbligazioni e altri titoli, fondi di investimento e qualunque altro elemento il cui valore sia in qualche modo collegato all'impresa;
- fornire indicazioni sul costo del denaro, sulle disposizioni relative a mutui e agevolazioni fiscali;
- effettuare indagini sui prodotti finanziari e negoziare le linee di credito intrattenendo rapporti con gli istituti bancari e assicurativi;
- effettuare un costante monitoraggio sui mercati finanziari per tenere costantemente sotto controllo l'andamento di parametri che possono influenzare il valore dell'impresa, dal costo del denaro alle disposizioni in materia di mutui ed agevola-

zioni fiscali di cui si potrebbe beneficiare;

- in caso di aziende dotate di particolare liquidità, scegliere l'*asset allocation* (composizione del portafoglio di valori mobiliari) e il timing, tempistica di entrata (investimento) e di uscita (disinvestimento) dai mercati.

Le figure professionali con cui l'analista finanziario viene a contatto più di frequente sono gli operatori in borsa, i funzionari delle Sim e Sirg, sostanzialmente suoi omologhi o comunque vicini anche come competenze.

I ruoli che integrano l'operato dell'analista finanziario con le direttive strategiche sono principalmente quello del direttore amministrativo, del direttore finanziario e del Fiscalista dell'impresa.

### Requisiti

Numerose le competenze richieste ad un analista finanziario: l'econometria, la statistica, il diritto, l'organizzazione e la tecnica aziendale, la politica valutaria e la macroeconomia, la contabilità, le tecniche commerciali, le tecnologie industriali, l'informatica, il marketing dei prodotti finanziari internazionali.

L'esplosione del mercato del trading on line e la crescente diversificazione dei prodotti finanziari (titoli, obbligazioni, azioni, "future", derivati, fino agli *hedge fund*, i cosiddetti "fondi scommessa") richiedono competenze sempre più vaste e la capacità di destreggiarsi tra le quotazioni borsistiche, i prodotti finanziari offerti, le legislazioni sulle transazioni internazionali di tutti i paesi con cui ci si trova ad operare. L'analista finanziario deve possedere un'approfondita conoscenza in merito a:

- normativa per l'intermediazione mobiliare e per le procedure presso le banche, oltre a una perfetta padronanza dei processi di analisi dell'attendibilità e redditività dei vari prodotti finanziari;
- bilanci e andamenti finanziari, titoli, rendimenti e struttura della propria azienda, in



modo da indirizzarne l'attività verso le migliori opportunità di investimento possibili;

- dinamiche per la determinazione del costo del denaro e le oscillazioni sull'andamento del tasso di interesse nazionale, europeo e internazionale;
- fonti di finanziamento interne ed esterne;
- procedure per l'ottenimento dei crediti e per la loro gestione;
- organizzazione e gestione di indagini specifiche sulla clientela e sui mercati mobiliari nazionali, europei e globali;
- adempimenti di natura fiscale.

Chi pratica l'analisi finanziaria deve possedere un buon grado di autonomia e flessibilità unite a specifiche attitudini per:

- la sintesi, indispensabile per formulare interpretazioni attendibili sulla base della massa di dati raccolti da una serie di fonti, per poter fornire al management aziendale il necessario supporto decisionale;
- lo studio e l'approfondimento.

Negli ultimi anni, all'analista finanziario viene richiesta ovviamente una solida conoscenza dei sistemi informatici e telematici di trasmissione dati e di compravendita on line. A tale proposito vale la pena di ricordare che l'inglese deve essere conosciuto ed utilizzato a livello ottimale.

### **Formazione**

I titoli di studio più idonei per svolgere la professione di analista finanziario d'impresa sono ad orientamento economico, quindi normalmente è necessaria la laurea in economia e commercio, ritenuta indispensabile in particolare dalle grandi imprese, con una preferenza per la specifica disciplina di "analisi finanziaria", di cui esiste la docenza nelle facoltà di economia e commercio.

Le conoscenze e le competenze sono ovviamente attinenti al settore economico, giuridico e finanziario delle attività mobiliari e da questo punto di vista, oltre alla preparazione

universitaria, la migliore scuola è l'esperienza di lavoro all'interno di società di intermediazione finanziaria, di gestione del risparmio, di fondi di investimento e di trading a livello internazionale.

Esistono peraltro specializzazioni che prevedono una particolare figura di analista finanziario, come l'analista esperto in borsa, l'analista esperto in reddito fisso e finanziario e l'analista valutario. Questo per indicare la nuova e crescente richiesta di specialisti di settore e di esperti di alcune particolari linee di investimento.

Per poter svolgere le sue funzioni l'analista finanziario deve in seguito aggiornarsi costantemente sulla legislazione societaria, fiscale, tributaria e doganale a livello sovranazionale al fine di assicurarne l'osservazione corretta. L'Aiaf, l'associazione nazionale (si vedano le Fonti), organizza numerosi corsi di aggiornamento sulle tecniche di analisi finanziaria, in collegamento con gli organismi internazionali di categoria.

### **Carriera**

La ricerca dell'analista finanziario è un fenomeno recente, risale al 1999, quando grossi gruppi d'affari internazionali decisero di aprire sedi nel nostro Paese, attirando i migliori specialisti del settore, dalle nostre aziende.

Con l'avvento del trading on line, reso possibile grazie alla rivoluzione di internet, e dopo la febbre dei mercati finanziari (sostituita peraltro dalla cautela, necessaria a seguito di gravi problemi sorti a livello internazionale) la figura professionale dell'analista finanziario sta suscitando sempre più interesse. L'aspirante analista avrà pertanto ottime possibilità di impiego, sempre che sia disponibile alla specializzazione e all'aggiornamento perenne.

Per inserirsi in una azienda con funzioni di responsabilità l'analista finanziario deve aver lavorato per lungo tempo sui vari aspetti dell'esame dei bilanci, anche in qualità di revisore, e deve dimostrare di conoscere i sistemi e i prodotti del mercato finanziario, so-



prattutto dei mercati internazionali, che da qualche tempo sono diventati un riferimento indispensabile anche per la valutazione di prodotti nazionali.

Gli sviluppi di carriera dipendono dalle aziende in cui l'analista finanziario è inserito e dalle capacità del singolo individuo. Si entra nelle aziende in qualità di collaboratore generico di analista, poi si accede alla qualifica di analista finanziario junior, successivamente di senior ed infine di analista-manager.

Si presenta elevata anche la possibilità di percorsi professionali verso altre figure dell'area stessa e in particolare verso quelle che coordinano l'operato dell'analista finanziario, il direttore amministrativo e finanziario o il fiscalista specialista. Sono posizioni "di arrivo" del percorso all'interno di una azienda. Esistono, peraltro, opportunità di spostamento verso altre attività come quella di dirigente di società di credito.

Il lavoro autonomo si può considerare possi-

bile solo dopo una lunga esperienza presso grandi organizzazioni finanziarie.

#### *Per saperne di più*

Ecco i riferimenti utili per reperire maggiori informazioni su percorsi formativi, sbocchi professionali, e profilo professionale del analista finanziario:

- Associazione italiana analisti finanziari Aiaf  
via Dante 9, 20123 Milano  
tel. 02.72023500 fax 02.72023652  
e-mail: [info@aiaf.it](mailto:info@aiaf.it)  
sito Web: [www.aiaf.it](http://www.aiaf.it)
- Associazione italiana di ingegneria economia Aice  
via Coni Zugna 8, 20144 Milano  
tel. 02.58304164 fax 02.4982593,  
e-mail: [info@aice-it.org](mailto:info@aice-it.org)  
sito web: [www.aice-it.org](http://www.aice-it.org)





### 3. PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE

#### ✕ INGEGNERE MECCANICO

##### *Profilo*

L'La figura professionale dell'ingegnere, nata sostanzialmente come unitaria, nel diciottesimo secolo si è scissa in due figure professionali distinte, in coincidenza con la formazione delle prime "scuole di ingegneria":

- l'ingegnere militare, che negli eserciti moderni sarebbe diventato l'ufficiale dell'Arma del Genio Militare;
- l'ingegnere civile che si occupava della progettazione, realizzazione e manutenzione, di costruzioni civili, ponti strade e opere idrauliche.

Nel diciannovesimo secolo si sentì ben presto l'esigenza di distinguere l'ingegnere civile da quello industriale; quest'ultima figura professionale durante il ventesimo secolo, si è articolata in quella dell'ingegnere meccanico, elettrotecnico, chimico, fino ai più recenti ingegneri ambientali, biomedici e nucleare.

L'ingegnere meccanico dispone di un ampio spettro culturale, per consentire di adeguarsi con facilità alla continua evoluzione delle tecnologie e al mutare delle esigenze del settore produttivo. La sua formazione lo rende adatto all'acquisizione e all'impiego di nuove tecnologie.

L'ingegnere meccanico è dunque una figura largamente richiesta in quasi tutti i comparti industriali, negli studi di ingegneria, negli uffici tecnici di enti pubblici ecc.

Il contesto industriale di riferimento è quello di aziende operanti nei settori delle macchine e degli impianti per la conversione di energia, dei materiali, della produzione e della progettazione industriale, della termotecnica, dell'automazione.

I campi produttivi coinvolti sono moltissimi: oleodinamica, pneumatica, macchine a fluido, energia, materiali metallici, materiali compositi, produzione assistita da calcolatore, gestione industriale della qualità, elaborazione dell'immagine per la progettazione industriale, progettazione assistita di strutture meccaniche, misure e strumentazioni industriali, impianti termotecnici, tecnica del freddo; molte delle conoscenze suddette sono utilizzate anche per la formazione nei settori più specifici (occhialeria e metalli preziosi).

Gli ingegneri meccanici progettano, costruiscono, installano e utilizzano principalmente macchine a scopo industriale. Possono operare a livello di ricerca, di progettazione, di vendita, di costruzione, di utilizzazione, di montaggio, di prova, di gestione e di formazione. In particolare:

- nella ricerca: sviluppano conoscenze attraverso un'attività teorica e sperimentale.
- nella progettazione: adottando strumenti di lavoro computerizzati, studiano una macchina o un'installazione meccanica, ne fissano le caratteristiche e le dimensioni principali.
- nella vendita: assicurano il contatto permanente con la clientela, calcolano i costi, elaborano le offerte e fissano i prezzi.
- nella costruzione: concepiscono i meccanismi destinati a funzioni particolari.
- nell'utilizzazione: assumono la responsabilità tecnica del buon funzionamento di una macchina, in un'un'officina o un'azienda.
- nel montaggio: si occupano della consegna al cliente, dell'installazione e della messa in funzione della macchina.



- nella fase di prova: lavorano in laboratorio o presso l'utilizzatore per regolare la macchina.
- nella gestione: conciliano gli imperativi tecnici ed economici in vista del funzionamento e della produttività.
- nella formazione: in ambito scolastico o aziendale trasmettono conoscenze settoriali ad allievi o al personale nell'intento di migliorare la loro qualificazione.

### *Requisiti*

L'Per svolgere l'attività di ingegnere meccanico occorrono:

- predisposizione per la matematica, la fisica e le scienze in generale;
- interesse per il settore tecnico;
- creatività e spirito innovativo;
- capacità di adattamento di fronte all'evoluzione tecnologica e disponibilità a un continuo aggiornamento;
- senso della responsabilità e capacità organizzative (pianificazione, distribuzione del lavoro, rispetto dei termini di consegna);
- capacità di organizzazione personale, determinazione e capacità decisionali;
- disponibilità per le relazioni umane e per il lavoro di équipe;
- capacità di comunicazione.

### *Formazione*

La formazione dell'ingegnere meccanico passa attraverso il corso in ingegneria meccanica, attivo a: Ancona, Aversa (Seconda Università di Napoli), Bari, Bologna, Brescia, Cagliari, Cassino, Catania, Como (Politecnico di Milano), Cosenza, Dalmine (Univ. Di Bergamo), Firenze, Genova, L'Aquila, Lecco (Politecnico di Milano), Milano (Politecnico), Modena, Mondovì (Politecnico di Torino), Napoli (Federico II), Padova, Palermo, Parma, Perugia, Pisa, Potenza, Roma (La Sapienza, Tor Vergata, III Università), Salerno, Savona, Torino (Politecnico), Trieste, Udine,

Vercelli (Politecnico di Torino). Gli indirizzi previsti sono: automazione industriale e robotica, biomedica, costruzioni, energia, materiali, produzione, veicoli terrestri.

Tra gli esami previsti: scienza e tecnica delle costruzioni; meccanica applicata alle macchine. Gli indirizzi previsti sono: automazione industriale e robotica, biomedica, costruzioni, energia, materiali, produzione, veicoli terrestri. Le materie comuni a tutti gli indirizzi: progettazione meccanica e costruzione di macchine; disegno e metodi dell'ingegneria industriale; idraulica e fluidodinamica; tecnologie e sistemi di lavorazione; impianti industriali e meccanici; macchine e sistemi energetici, meccanica applicata alle macchine, misure meccaniche e termiche, macchine a fluido.

### *Carriera*

La realtà industriale italiana vede una larga presenza di aziende in tutti i campi della meccanica; all'ingegnere meccanico sono fortemente richieste competenze di elevato livello professionale nei settori della progettazione industriale, della produzione, dell'impiantistica energetica e industriale, della termotecnica, delle macchine a fluido, dei materiali, ecc.

Oltre alle professioni "tradizionali", l'ingegnere meccanico trova impiego anche in alcuni campi emergenti quali: la gestione delle problematiche ambientali (disinquinamento e sicurezza); la meccanica connessa alle applicazioni elettroniche e informatiche (robotica, automazione dei processi produttivi), la bioingegneria, la bionica e le tecnologie dei nuovi materiali industriali e per il risparmio energetico. Possibilità anche nell'insegnamento.

In particolare l'ingegnere meccanico potrà trovare impiego:

- nell'industria, in attività quali installazione e collaudo di macchine ed impianti; esercizio, manutenzione e controllo degli impianti; progettazione esecutiva di pro-



dotto e di processo; direzione e gestione di reparti o linee di produzione; promozione, vendita e assistenza tecnica;

- nelle aziende di servizi (municipalizzate ecc.), per attività tecniche di esercizio;
- negli enti pubblici, per attività di ufficio tecnico, di esercizio ecc.;
- negli studi di ingegneria.

### Per saperne di più

Per avere maggiori informazioni sulla figura dell'ingegnere meccanico è possibile rivolgersi all'AIME, l'Associazione ingegneria meccanica, costituita da studenti e laureati in ingegneria meccanica e del settore industriale presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università "Federico II di Napoli".

Il sito web è: [www.ingegneriemeccanica.com](http://www.ingegneriemeccanica.com)

- Consiglio nazionale degli ingegneri  
via IV Novembre 114, 00187 Roma  
tel. 06.12345678 fax 06.12345678  
e-mail: [info.ingegneri@ingegneri.org](mailto:info.ingegneri@ingegneri.org)  
sito web: [www.ingegneri.it](http://www.ingegneri.it);

- Inarcassa  
Cassa nazionale di previdenza e assistenza per Ingegneri ed architetti e liberi professionisti  
via Salaria 229, 00199 Roma  
tel. 06.852741 fax 06.85274446  
e-mail: [informazioni@inarcassa.it](mailto:informazioni@inarcassa.it)  
sito web: [www.inarcassa.it](http://www.inarcassa.it)



## ✘ SPECIALISTA AZIENDALE IN PROMOZIONE E MARKETING

### Profilo

Lo specialista aziendale in promozione e marketing ha come funzione principale la definizione degli obiettivi commerciali (vendite, fatturato, quote di mercato, profitti) e

delle strategie di marketing. Egli si occupa della definizione del prezzo, della confezione, dell'elaborazione della pubblicità, della pianificazione dei mezzi di comunicazione, della promozione vendite. La sua funzione è dunque quella di imprenditore del prodotto. Le sue decisioni riguardano sia il prodotto esistente, sia lo studio di un prodotto nuovo (test, scelta del nome, formulazione del piano di marketing).

Il brand manager coordina, generalmente, un gruppo di product manager. Il marketing manager è il responsabile delle analisi di mercato, della pubblicità, delle varie tecniche per ottimizzare la vendita del prodotto, delle varie soluzioni di prezzo.

### Requisiti

Per intraprendere con successo la professione di specialista aziendale in promozione e marketing (che racchiude in sé specifici profili: product manager, brand manager o marketing manager) è importante l'attitudine all'imprenditorialità che si traduce in: capacità decisionale e di analisi e sintesi; creatività; chiarezza di obiettivi; capacità di lavorare in gruppo.

Molte aziende richiedono inoltre la disponibilità a viaggiare ed una buona conoscenza almeno dell'inglese.

### Formazione

Il livello formativo richiesto per svolgere le professioni di specialista aziendale in promozione e marketing (product manager, brand manager, marketing manager) è preferibilmente universitario.

La formazione dei professionisti del marketing avviene principalmente attraverso i corsi di laurea della Facoltà di Economia, presente in quasi tutte le sedi universitarie.

Tutte le facoltà prevedono corsi specifici orientati al marketing. Anche altre facoltà, comprese quelle umanistiche, possono aprire le porte di questo settore se alla laurea si



fanno seguire corsi di specializzazione, master, seminari.

Fra i corsi e master più accreditati, oltre quelli delle università sopra citate, si segnalano quelli del Cimark (Consorzio per la ricerca e la formazione del marketing), della Scuola di Amministrazione Aziendale di Torino, dell'Ifoa (Istituto formazione operatori aziendali), centro di formazione delle Camere di commercio agricoltura industria artigianato dell'Emilia Romagna.

Inoltre sono numerosi i corsi nel campo del marketing, organizzati dalle varie Regioni (corsi di formazione professionale regionale) o da istituti privati.

Un'altra strada per approfondire le conoscenze in questo settore è quella di recarsi all'estero (Stati Uniti, Francia, Gran Bretagna) dove sono molti e prestigiosi gli atenei che offrono opportunità formative nel campo del marketing.

### **Carriera**

Non esistono norme di legge che regolano l'accesso alle professioni di product manager, brand manager, marketing manager. Occorre comunque considerare che in questo campo è fondamentale una preparazione il più possibile pratica ed è quindi opportuno frequentare stage organizzati dalle imprese, partecipare ai seminari con dirigenti aziendali organizzati dalle università, ecc. Gli stage vengono pubblicizzati solitamente attraverso la stampa specializzata (riviste, pagine economiche dei principali quotidiani) o presso gli istituti universitari.

La presenza in azienda di un gruppo più o meno grande di persone che si occupano di marketing dipende dalle dimensioni dell'azienda stessa e dall'importanza che essa assegna alla funzione di marketing.

Ci sono aziende in cui la funzione marketing fa parte del settore vendite o dei rapporti con i clienti, ci sono invece altre imprese che assumono il marketing come l'elemento principale del loro successo e danno ad esso un ruolo rilevante di definizione delle strate-

gie aziendali, di coordinamento di tutte le altre funzioni: produzione, vendita, ricerca e sviluppo. Occorre comunque considerare che oggi, in un mercato sempre più concorrenziale, il marketing è sempre più indispensabile ad un'azienda per sopravvivere.

Le figure professionali di product manager, brand manager, marketing manager sono sempre più destinate a diventare figure chiave nelle aziende moderne.

Inoltre gli ambiti di applicazione del marketing vanno aumentando; citiamo ad esempio, oltre al settore finanziario, quelli legati al tempo libero, all'*entertainment*, al turismo.

Le migliori aziende marketing oriented sono le multinazionali; esse costituiscono un'eccellente palestra per poter conseguire la massima professionalità nel campo del marketing.

Tuttavia anche le aziende di medie dimensioni possono costituire un ottimo punto di partenza per chi voglia intraprendere una carriera in questo campo: esse infatti consentono, date le dimensioni ridotte, di lavorare a stretto contatto con i diversi professionisti del settore.

### **Per saperne di più**

Maggiori informazioni sulla professione di specialista aziendale in promozione e marketing (product manager, brand manager, marketing manager) possono essere richieste presso:

- Associazione italiana per gli studi di marketing  
via Olmetto 3, 20123 Milano  
tel. 02.863293/  
sito web: [www.aism.org](http://www.aism.org)  
e-mail: [info@aism.org](mailto:info@aism.org)

L'Aism è un'associazione senza fini di lucro creata per sviluppare e promuovere la cultura e la professionalità del marketing in Italia. Si occupa della diffusione della cultura di marketing attraverso la riflessione, la elaborazione e lo studio delle problematiche connesse e promuove la formazione professionale degli associati.



## ✘ PROGRAMMATORE INFORMATICO

### *Profilo*

Il lavoro dell'analista programmatore può sostanzialmente essere suddiviso in due fasi successive: nella prima il suo compito è quello di analizzare ed interpretare le esigenze degli utenti; nella seconda si incarica della progettazione, codifica e documentazione, collaudo e manutenzione dei programmi creati in risposta a tali esigenze.

L'analista programmatore è perciò colui che sviluppa l'analisi di un problema in termini informatici, e partecipa anche alla stesura dei programmi.

L'insieme delle attività svolte dall'analista programmatore possono essere così riassunte:

- **Analisi ed interpretazione delle esigenze del cliente.** L'analista programmatore realizza un software che deve soddisfare le esigenze evidenziate dal cliente, espresse sotto forma di una serie di requisiti. Il successo del sistema si misura da come il prodotto finale corrisponda ai requisiti concordati e da quanto le esigenze emerse nel dialogo con gli utenti siano soddisfatte.
- **Progettazione del sistema software,** prendendo le mosse dai requisiti/esigenze emerse durante il dialogo con il cliente. In questa fase l'analista programmatore è spesso chiamato a giustificare le proprie scelte mostrando l'efficienza e la funzionalità delle soluzioni adottate.
- **Codifica e documentazione.** Il progetto viene tramutato in un programma scritto in un linguaggio di programmazione: è questa l'unica fase in cui si usa direttamente un linguaggio di programmazione. Buona norma da parte degli analisti programmatori, durante la fase di implementazione documentare accuratamente il lavoro svolto in modo da agevolare il compito di chi, nel futuro, andrà ad esa-

minare il codice sviluppato.

- **Collaudo.** Viene qui accertata la qualità del sistema realizzato che viene poi consegnato all'utente.
- **Manutenzione.** Dopo che il sistema è stato consegnato possono rendersi necessari dei cambiamenti, o perché gli utenti rilevano dei malfunzionamenti (errori), oppure perché risulta necessario aggiungere nuove funzioni o apportare delle migliorie a quelle preesistenti; tutti gli interventi di questo tipo sono considerati di manutenzione.

L'analista programmatore svolge il suo lavoro spesso all'interno di un team di sviluppo coadiuvato da figure professionali del suo stesso tipo; in particolare, il lavoro all'interno del gruppo è suddiviso in modo da permettere di procedere in parallelo ottimizzando in questo modo i tempi di sviluppo.

È di vitale importanza che all'interno del gruppo ci sia un certo affiatamento che garantisca un alto grado di cooperazione e comunicazione.

I tempi medi di un progetto cui un analista programmatore prende parte sono intorno ai sei mesi, ma su un caso particolarmente complesso o di grandi dimensioni il suo lavoro può protrarsi anche uno-due anni. Il lavoro dell'analista programmatore si svolge a ritmi serrati, spesso si lavora "a scadenza" per cui i suoi orari risultano piuttosto flessibili.

Proprio per lo stretto rapporto con il cliente che il suo ruolo comporta, all'analista programmatore può spesso esser richiesto di raggiungere il cliente nelle sue sedi allo scopo di fornirgli formazione ed assistenza.

Una figura sicuramente prossima a quella dell'analista programmatore e che in alcuni casi può rappresentare la sua evoluzione è quella del Project Manager, a cui compete la responsabilità del perfezionamento dell'accordo contrattuale con i clienti, la partecipazione a tutte le fasi di sviluppo ed implementazione di un progetto, la verifica dei costi e dei tempi necessari alla sua rea-



lizzazione ed, infine, il coordinamento delle persone affidategli.

### *Requisiti*

L'analista programmatore deve essere in grado di calarsi nella realtà del suo interlocutore, costruire con lui un rapporto produttivo, decodificarne il linguaggio e comprenderne i problemi e le richieste. Inoltre, da un punto di vista più strettamente tecnico, deve avere una buona padronanza delle metodologie di progettazione e delle diverse tecniche di programmazione. In particolare, deve possedere:

- comprensione della logica di programmazione strutturata e a oggetti (unita alla conoscenza di un gran numero di linguaggi di programmazione);
- comprensione dei concetti di Software Engineering;
- capacità di interpretare i requisiti degli utenti;
- capacità di sviluppare adeguate metodologie per i test;
- capacità di realizzare documentazione tecnica (questa implica una buona capacità di sintesi e, al contempo, di chiarezza).

All'analista programmatore è inoltre richiesta la conoscenza della lingua inglese tecnica (in particolare buona capacità di lettura ed interpretazione) e spiccate capacità di analisi. Si tratta di una professione che richiede spesso di lavorare in team e dove molto utili si rivelano flessibilità, capacità di autoapprendimento e volontà a un continuo aggiornamento.

### *Formazione*

Per le professioni informatiche, così recenti, non esiste un albo, né, spesso, un iter formativo preciso. Di sicuro però ad un livello piuttosto elevato e specifico, si collocano i laureati in materie tecniche, specialmente informatici ed ingegneri elettronici e informatici, che

rappresentano il bacino di reclutamento più battuto dalle aziende alla ricerca di personale qualificato.

Spesso una competenza di programmazione è acquisita anche all'interno di altri corsi di laurea tecnico scientifici, come astronomia, fisica, matematica e statistica. In ogni caso, anche senza un curriculum scolastico alle spalle orientato a questa professione, si può imparare a programmare seguendo un corso di formazione presso un centro di formazione professionale, normalmente dalle 600 alle 1200 ore, o un corso di teoria della programmazione tenuti da case di informatica. Le Regioni organizzano corsi gratuiti dedicati alle diverse discipline informatiche.

L'iter che segue la carriera del programmatore, è quello di un periodo di tempo con la qualifica di programmatore junior (normalmente un biennio), dopo si parla di programmatore senior.

Il passaggio tra le due qualifiche è praticamente automatico, in quanto derivante unicamente dall'esperienza e non dalle abilità e predisposizioni personali. Nel successivo passaggio, da programmatore senior ad analista programmatore, invece, entrano in gioco le capacità personali, oltre ai fattori ambientali legati al tipo di azienda entro il quale ci si muove.

### *Carriera*

L'analista programmatore può essere un lavoratore dipendente o un libero professionista: opera in genere all'interno di grandi imprese dotate di propri centri di elaborazione, nelle software house in società di servizi, studi di consulenza, centri di ricerca nonché in ambito universitario.

La figura dell'analista programmatore fino a pochi anni or sono era ambitissima; attualmente, sia per una certa saturazione del mercato, sia per l'abbondanza dei diplomati e laureati nei corsi di informatica, le prospettive sono meno favorevoli, pur restando comunque buone, soprattutto per i più preparati. Per chi ha ambizione e capa-



cià, l'epilogo di questo tipo di professione, è spesso quello del lavoro in proprio, o come libero professionista, o attraverso la costituzione di società, di persone o di capitale.

Questo fenomeno è relativamente frequente, e si instaura anche grazie al tipo di dipendenza che l'azienda di provenienza ha con un buon analista programmatore.

Infatti, questa può diventare uno dei migliori clienti dell'analista programmatore, che, spesso, continuerà a prestare la sua opera, a tariffe ben più elevate.

Tuttavia questo non è l'unico epilogo possibile alla carriera di analista programmatore; quest'ultimo, infatti, maturando esperienza e professionalità, si può anche proporre all'interno della propria azienda per ruoli via via di maggior responsabilità nello stesso ambito tecnico (ad esempio come Project Manager, acquisendo le necessarie competenze a livello di project management, oppure in area commerciale, sfruttando la sua elevata competenza tecnica).

Vista la grande diffusione che le reti stanno conoscendo in questo periodo, sicuramente

ciò che non dovrà mancare al futuro analista programmatore sarà una certa dimestichezza con l'ambiente di rete unita alla conoscenza di strumenti di sviluppo più particolari come l'UML per la progettazione e Java per quanto riguarda i linguaggi di programmazione.

#### *Per saperne di più*

Per avere maggiori informazioni sulla figura professionale dell'analista programmatore, è possibile contattare:

- Federcomin - Federazione delle imprese delle comunicazioni e dell'informatica  
via Barberini 11, 00187 Roma  
tel. 06.421401 fax 06.42140444  
sito Web: [www.federcomin.it](http://www.federcomin.it)  
e-mail: [info@federcomin.it](mailto:info@federcomin.it)

Federcomin è la Federazione nazionale di settore di Confindustria che rappresenta il settore dei servizi Ict e che associa le principali imprese di telecomunicazioni, radiotelevisione e informatica.





## 4. PROFESSIONI TECNICHE

### ✘ RESPONSABILE DELLA CONTABILITÀ (TECNICO DELL'AMMINISTRAZIONE E DELLA CONTABILITÀ)

#### *Profilo*

Diversamente dagli addetti alla contabilità, il responsabile della contabilità ricopre funzioni di supervisione e coordinamento delle varie fasi di lavoro e dei prodotti caratteristici dell'amministrazione.

In particolare, opera per garantire:

- la collaborazione alle definizioni delle scelte amministrative dell'azienda;
- la predisposizione delle procedure amministrative, contabili e fiscali;
- la predisposizione del bilancio della società nel rispetto delle norme contabili, civilistiche, fiscali e di gruppo;
- la preparazione delle denunce e le documentazioni in materia contabile, fiscale e Iva;
- il rispetto delle scadenze, la conformità alle normative vigenti;
- la gestione e l'aggiornamento delle procedure amministrative contabili e fiscali e il piano dei conti, controllando l'applicazione e fornendo la necessaria assistenza ai revisori;
- la corretta applicazione delle norme legislative e contrattuali per il personale in materia di lavoro, fiscale, previdenziale, assistenziale;
- la gestione ordinaria della contabilità;
- la supervisione sulla reportistica di direzione.

Le funzioni principali del responsabile della contabilità sono:

- sovrintendere alle funzioni previste in adempimento agli obblighi fiscali e civili di legge e conosce approfonditamente i principi che sottointendono la contabilità generale e fiscale di impresa, in base ai quali fornisce direttive e indirizzi agli ad-

detti esecutivi, sia per la contabilità generale sia per quella industriale (analitica);

- fornire indicazioni, linee guida, modelli e procedure derivate dalle norme nazionali e dalle direttive comunitarie, e deve accertarsi che tali disposizioni siano applicate in modo corretto e uniforme in tutti i reparti aziendali;
- garantire che a qualunque verifica dei revisori dei conti, degli ispettori del fisco, della Consob (la Commissione di controllo sulla Borsa), l'azienda sia in grado di mostrare ogni documento contabile in perfetto ordine e in conformità alle regole vigenti;
- aggiornare e verificare la correttezza della contabilità, fornendo al management tutti i dati necessari a gestire l'analisi dei costi, controllando la regolarità dei pagamenti ai fornitori e del credito dei clienti;
- sovrintendere alla raccolta dei documenti ufficiali emanati dagli enti pubblici in materia di norme fiscali, tributarie e previdenziali in modo tale che gli obblighi relativi alla gestione aziendale siano interpretati e aggiornati costantemente;
- curare la predisposizione dei dati per la redazione del bilancio e assolvere agli adempimenti in materia tributaria e fiscale nel rispetto delle disposizioni di legge;
- assicurare la corretta rilevazione contabile dei fatti amministrativi e la tenuta dei libri obbligatori e contribuisce all'elaborazione del piano finanziario aziendale, all'ottimizzazione del flusso di cassa, al recupero crediti.

#### *Requisiti*

Il responsabile della contabilità deve possedere competenze specifiche in merito a:

- controllo delle registrazioni in contabi-



lità, relativamente ai costi ed ai partitari clienti/fornitori;

- preparazione e stesura del bilancio italiano, del bilancio comunitario;
- assistenza alla revisione contabile e gestione dei risultati che da questa emergono;
- gestione dei pagamenti per esiti pagati/insoluti.

L'inglese non è più solo titolo preferenziale ma è spesso ritenuto indispensabile, sia per l'utilizzo delle suddette tecnologie, sia per la tendenza all'internazionalizzazione delle imprese e dei mercati, per cui la raccolta e l'invio dei dati può coinvolgere facilmente altre sedi dell'azienda in vari paesi, o clienti e fornitori all'estero, con i quali la lingua ufficiale di lavoro è ormai l'inglese.

Il responsabile della contabilità generale e industriale deve infine possedere attitudine a:

- coordinare il lavoro di altri e di motivare il suo gruppo;
- instaurare rapporti interpersonali collaborativi;
- partecipare alla presa di decisioni, funzione che, oltre alle tradizionali doti di precisione e affidabilità, implica anche una specifica assunzione di responsabilità.

Doti personali richieste sono:

- precisione, attenzione, abilità di interpretare i dati e di organizzare logicamente le informazioni;
- abilità manageriale nella gestione delle risorse umane e nelle pubbliche relazioni;
- capacità di autonomia operativa;
- orientamento agli obiettivi;
- capacità di problem solving.
- riservatezza professionale, nel senso di riserbo sulle notizie e informazioni ottenute durante lo svolgimento dell'attività professionale, notizie e informazioni che non devono essere divulgate se non quando ciò sia prescritto dalla legge o dall'autorità giudiziaria.

### **Formazione**

Il responsabile della contabilità ha generalmente un livello medio di istruzione non solo tecnica, da integrare con almeno due anni

di esperienza e di apprendimento sul campo. È quasi sempre richiesta la laurea a indirizzo economico e di gestione d'impresa; un corso di specializzazione in paghe e contributi è preferibile ai fini di agevolare l'inserimento lavorativo, possibilmente tramite stage in azienda.

È richiesta la conoscenza delle tecnologie informatiche e telematiche oltre alla dimestichezza con queste nuove procedure, come l'uso della firma digitale, la trasmissione e la ricezione di documenti ufficiali per via telematica, che si avvalgono di software specifici, del cui corretto utilizzo questa figura è ovviamente responsabile.

### **Carriera**

Il responsabile della contabilità è una figura relativamente recente che si sta affermando soprattutto nelle grandi aziende, garantendo un buon trend occupazionale.

Un'influenza importante sulle prospettive future è collegata all'evoluzione delle norme legislative, nazionali e internazionali, che regolano l'attività contabile delle imprese: la dimestichezza con le procedure europee (ad esempio, per l'utilizzo dei fondi strutturali), con la giurisprudenza nazionale e comunitaria legata all'amministrazione, la capacità di recepire e applicare nuovi regolamenti saranno sicuramente altrettanti requisiti preferenziali per il successo nell'iter professionale.

Si pensi ad esempio all'armonizzazione con la legislazione italiana, vista la tendenza crescente alle transazioni internazionali, delle norme deontologiche della professione contabile adottate dallo Ifac (International Federation of Accountants) dal Fee (Fédération des Experts Comptables Européens) e dallo Iasc (International Accounting Standards Committee). Inoltre è facile prevedere la definitiva introduzione anche nelle micro-imprese di sistemi gestionali informatizzati: le aziende ovviamente preferiranno sempre più inserire tecnici in grado di abbinare un'ottima conoscenza dei contenuti propri della contabilità alle abilità nell'utilizzo delle nuove tecnologie Ict.



### Per saperne di più

Ecco i riferimenti utili per reperire maggiori informazioni su percorsi formativi, sbocchi professionali, e profilo professionale del responsabile della contabilità:

- Consiglio nazionale dei ragionieri commercialisti ed economisti d'impresa  
via G. Paisiello 24, 00198 Roma  
tel. 06.852361 fax 06.8417829  
sito Web: [www.consrag.it](http://www.consrag.it)
- Istituto dirigenti italiani Fondazione Idi  
corso di Porta Romana 51, 20122 Milano,  
tel. 02.54123001 fax 02.54119604  
e-mail: [segreteria@fondazioneidi.it](mailto:segreteria@fondazioneidi.it)  
sito Web: [www.fondazioneidi.it](http://www.fondazioneidi.it)



## ✦ AGENTE E/O RAPPRESENTATE DI VENDITA

### Profilo

Il rappresentante di vendita opera per conto di un'azienda commerciale, con l'incarico di proporre i prodotti di quest'ultima a potenziali clienti di una data zona. A differenza dell'agente di vendita, può stipulare veri e propri contratti di vendita per conto della società per la quale lavora.

A differenza dell'agente di vendita, il rappresentante di vendita può stipulare veri e propri contratti di vendita per conto della società per la quale lavora. Il rapporto di lavoro si instaura mediante la sottoscrizione di un contratto da parte dell'agente e del proponente. Il contratto deve contenere l'oggetto dell'attività, la durata, la zona assegnata, il periodo di prova, l'eventuale esclusiva, l'incarico di riscossione crediti, l'eventuale star del credere (obbligo dell'agente di rispondere in caso di insolvenza totale o parziale da parte del compratore).

Il rappresentante di vendita ha diritto alla provvigione per tutti gli affari conclusi durante il contratto per effetto del suo intervento. La principale responsabilità del rappresen-

tante di vendita è quella dell'ottimale approccio con il cliente, per far sì che la trattativa si concluda con l'acquisto del bene o del servizio. Subito dopo l'ordine, la sua funzione consiste nel mantenere il contatto con il cliente acquisito, facendo in modo di renderlo un cliente "fedele", invece che soggetto di una vendita episodica.

### Requisiti

Il rappresentante di vendita deve avere una particolare predisposizione ai rapporti interpersonali. Per accedere alla professione, non è richiesto alcun particolare titolo di studio, sebbene un diploma di scuola media superiore (specie se rilasciato da un istituto tecnico commerciale) costituisca spesso un titolo preferenziale.

Dal punto di vista contributivo e fiscale, il rappresentante di vendita è un libero professionista: per svolgere regolarmente la sua attività, dunque, deve aprire la partita Iva e iscriversi sia all'Ente di previdenza di agenti e rappresentanti di commercio (Enasarco) sia al Registro ditte della Camera di commercio della provincia in cui intende operare.

### Formazione

Per accedere alla professione di rappresentante di vendita, non è richiesto alcun particolare titolo di studio. Da sempre, per esercitare questa professione, è considerata sufficiente un'innata propensione ai contatti umani.

Ultimamente, si sta arrivando a comprendere che una preparazione specifica è importante. In particolare è consigliabile frequentare un apposito corso preparatorio che aiuta a superare l'esame di idoneità.

La Commissione esaminatrice rilascia un attestato di idoneità che abilita all'esercizio della professione.

Non è raro che un'azienda investa nella crescita professionale di quanti hanno già portato, con la loro capacità di vendita, discreti fatturati all'impresa, finanziando corsi di formazione.



## **Carriera**

L'Agente di commercio è sostanzialmente un imprenditore, dotato di ampia autonomia. Dal punto di vista contributivo e fiscale, il rappresentante di vendita è un libero professionista: per svolgere regolarmente la sua attività, dunque, deve aprire la partita Iva e iscriversi sia all'Ente di previdenza di agenti e rappresentanti di commercio (Enasarco) sia al Registro ditte della Camera di commercio della provincia in cui intende operare.

L'iter più frequente consiste nel farsi assegnare un'area territoriale sempre più ampia e redditizia, ottenendo così maggiore autonomia nelle politiche dei prezzi e assicurandosi premi di produzione di vario genere sempre maggiori, fino ad arrivare a ricoprire il ruolo di Capo area, che coordina un gruppo di venditori.

Il guadagno del rappresentante di vendita si limita, per lo più, alle sole provvigioni, che oscillano da un minimo del 5 a un massimo del 30% del prezzo finale del prodotto venduto. In alcuni casi, però, è previsto anche un minimo garantito, vale a dire un rimborso spese, che varia da 250 a 500 euro al mese, oppure una retribuzione fissa che, in genere, si aggira attorno a mille euro lorde mensili (cui si possono aggiungere le provvigioni e eventuali incentivi).

## **Per saperne di più**

Per maggiori informazioni sulla professione di rappresentante di vendita, rivolgersi a:

- Fondazione Enasarco  
via Uso di Mare 31, 00154 Roma  
tel. 06 57931 call center 06 830303

La fondazione Enasarco è un organismo di diritto privato che persegue finalità di pubblico interesse nel settore della previdenza obbligatoria, dell'assistenza, della formazione e qualificazione professionale degli Agenti e Rappresentanti di commercio.



## **× DISEGNATORE PROGETTISTA**

### **Profilo**

Il disegnatore progettista Cad-Cam si occupa di progettare prodotti industriali utilizzando il sistema Cad (Computer aided design) per progettare e visualizzare il prodotto, e il sistema Cam (Computer aided manufacturing) per programmare e guidare le operazioni delle macchine robotizzate che realizzano il prodotto stesso. Introduce nel computer i parametri del progetto, intervenendo poi per apportare delle modifiche su ciò che il computer visualizza, fino ad ottenere le specifiche tecniche del pezzo che verrà lavorato nel reparto produzione.

Lavora nelle imprese meccaniche di varie dimensioni, o negli studi professionali che collaborano con le aziende alla progettazione di prodotti. Intrattiene stretti rapporti col reparto produzione e con il settore vendite per far sì che il prodotto sia costantemente in linea con le esigenze del cliente, sempre nel rispetto di procedure standard di lavoro che limitano il suo grado di autonomia. Il disegnatore progettista esegue il disegno meccanico in ambiente tridimensionale, realizza virtualmente il pezzo disegnato ed è in grado di movimentare successivamente i modelli realizzati.

In dettaglio, svolge le seguenti attività:

- intervento diretto sulle visualizzazioni prodotte dal computer modificando e ridefinendo le coordinate del disegno;
- impostazione delle specifiche tecniche del pezzo che deve essere inviato in produzione;
- programmazione tramite il sistema Cam delle macchine che lavoreranno il pezzo nel reparto di produzione.

### **Requisiti**

Il disegnatore progettista deve saper leggere un progetto e rappresentarlo graficamente utilizzando i pacchetti informatici specifici, attraverso gli strumenti informatici e i linguaggi di programmazione più comuni.



Deve conoscere inoltre le regole internazionali di unificazione per i disegni (norme Uni), oltre che le tecnologie e le tecniche di progettazione e di produzione.

Sono indispensabili poi sufficienti conoscenze informatiche per gestire i sistemi operativi, i pacchetti applicativi Cad (ad esempio Autocad, Labcad, Computervision, Orcad) e i linguaggi di programmazione più comuni.

Per svolgere questa attività sono inoltre necessarie:

- predisposizione per la matematica, la fisica e le scienze in generale;
- interesse per il settore tecnico;
- creatività e spirito innovativo;
- capacità di adattamento di fronte all'evoluzione tecnologica e disponibilità a un continuo aggiornamento;
- senso della responsabilità e capacità organizzative (pianificazione, distribuzione del lavoro, rispetto dei termini di consegna);
- capacità di organizzazione personale, determinazione e capacità decisionali;
- disponibilità per le relazioni umane e per il lavoro di équipe.

### **Formazione**

PTitolo di studio richiesto per la figura professionale di disegnatore progettista è il diploma superiore a indirizzo tecnico industriale. A livello regionale è possibile seguire dei corsi professionali, a cui però deve seguire necessariamente un periodo di affiancamento in azienda a un lavoratore più esperto.

Questo è essenziale per consentire al disegnatore di sviluppare e approfondire le tecniche di utilizzo del sistema Cad-Cam, conoscere i prodotti dell'azienda, i metodi e le tecnologie adottate per la produzione. Sempre più spesso le aziende richiedono a questo profilo una laurea, preferibilmente a indirizzo meccanico.

### **Carriera**

Il disegnatore progettista trova impiego nel settore della progettazione in piccole, me-

die e grandi imprese meccaniche come lavoratore dipendente. Più raramente può lavorare all'interno di uno studio professionale che collabora con l'azienda alla progettazione e implementazione di prodotti. Opera all'interno di un gruppo di lavoro e nell'esercizio dell'attività ordinaria riferisce al suo diretto superiore, il responsabile di progettazione. Nello svolgimento del proprio lavoro intrattiene stretti rapporti con il reparto produzione e con il settore vendite.

Le continue innovazioni tecnologiche, la diversificazione produttiva e la necessità di avere disegni sempre più articolati e precisi nei dettagli, incrementano le prospettive occupazionali dei disegnatori progettisti sia nelle aziende medio-grandi, sia in quelle piccole. Il naturale sviluppo della carriera del disegnatore progettista è quello di diventare responsabile di progettazione.

### **Per saperne di più**

Maggiori informazioni sulla figura professionale del disegnatore progettista Cad-Cam possono essere reperite consultando i siti:

- [www.3dcad.it](http://www.3dcad.it)

Il portale dedicato alla progettazione Cad 3D professionale.

- [www.mecweb.com](http://www.mecweb.com)

Il motore di ricerca delle aziende meccaniche italiane.

- [www.amma.it](http://www.amma.it)

Il sito dell'Associazione industriali metallurgici meccanici e affini.

Per quanto riguarda i percorsi formativi, è possibile rivolgersi agli Assessorati regionali alla formazione professionale a cui si possono richiedere informazioni su tutti i corsi di formazione professionale realizzati nella regione di appartenenza; gli indirizzi si trovano sulle pagine gialle o sui siti delle regioni italiane (la denominazione è sempre [www.regione.nomedellaregione.it](http://www.regione.nomedellaregione.it)). Inoltre è possibile ottenere informazioni sulla professione presso le Associazioni imprenditoriali e sindacali.

\*\*\*



## 5. PROFESSIONI ESECUTIVE RELATIVE ALL'AMMINISTRAZIONE E GESTIONE

### ✖ **ADDETTO ALLA SEGRETERIA**

#### **Profilo**

L'addetto alla segreteria è in grado di relazionarsi in maniera professionale con i clienti, le banche, le poste, i fornitori, i consulenti, i colleghi e i superiori. Sa gestire gli appuntamenti e le riunioni di lavoro e organizzare viaggi di lavoro.

Sa gestire il tempo e organizzare la propria attività in modo da svolgere il lavoro con maggior efficacia e professionalità.

E' un supporto valido e qualificato per l'imprenditore nelle sue mansioni di gestione aziendale e per il manager nelle sue attività. Completano il profilo professionale la capacità di essere riservato, preciso, determinato, puntuale, dotato di flessibilità.

#### **Requisiti**

Un buon addetto alla segreteria deve essere dotato di buone capacità relazionali, pazienza, precisione, affidabilità. Deve tuttavia anche essere in grado di prendere iniziative e assumersene le responsabilità.

Indispensabili sono le conoscenze informatiche, in particolare gli applicativi del pacchetto Microsoft Office (Word, Excel, Access) e i programmi di posta elettronica, i programmi di gestione e la conoscenza almeno della lingua inglese.

Il segretario, all'interno dell'azienda deve inoltre:

- avere una visione globale della propria azienda (nella totalità delle aree, funzioni, ecc);
- conoscere il settore di attività dell'azien-

da, la sua posizione sul mercato;

- identificare i prodotti o i servizi offerti;
- conoscere i clienti interni ed esterni;
- conoscere i decisori e la loro posizione nell'organigramma;
- identificare il loro ruolo nell'organizzazione;
- identificare gli obiettivi da raggiungere e i risultati attesi dalla direzione.

#### **Formazione**

Per svolgere la professione di addetto alla segreteria è richiesto il diploma di maturità (per esempio liceo linguistico, istituto tecnico commerciale) o, in alternativa, un diploma di formazione professionale in operatore dei servizi alle imprese.

La formazione poi può proseguire con corsi specifici post diploma. Il percorso formativo si completa comunque sempre in azienda tramite affiancamento o corsi di formazione interni.

#### **Per saperne di più**

Per avere maggiori informazioni sulla professione di addetto alla segreteria è possibile contattare:

- Aisl, Associazione Italiana di Studio del Lavoro  
via Tonale 9, 20125 Milano  
tel. 02 6692908.  
e-mail: aisl@fastwebnet.it

L'associazione italiana di studio del lavoro è il punto di riferimento per tutti coloro che si interessano allo studio e allo sviluppo dell'organizzazione.

E' un'associazione aperta agli specialisti, agli studiosi e ricercatori di organizzazione, alle imprese, agli enti, ai dirigenti, ai



quadri, ai sindacati, ed è un luogo di incontro delle diverse componenti ed esigenze sociali.

Si occupa di formazione e pubblica, attraverso i suoi "SL Quaderni", argomenti inediti di grande attualità (ricerche, esperienze, casi di studio, ecc.) sui temi dell'organizzazione e dello studio del lavoro.



## ✘ RESPONSABILE DELLA LOGISTICA

### *Profilo*

Il responsabile della logistica organizza al meglio lo smistamento, la movimentazione e lo stoccaggio delle merci, programma acquisti e consegne insieme agli acquirenti e ai responsabili delle vendite, gestisce le scorte di magazzino e coordina le attività dei magazzinieri. Generalmente è un dipendente della grande distribuzione, anche se può svolgere l'attività di consulenza come libero professionista. Ha un grado di autonomia elevato sempre in relazione però alle strategie aziendali.

Gli orari di lavoro sono flessibili e subiscono variazioni nelle fasi critiche del ciclo di lavoro. Il contesto organizzativo in cui opera può variare molto a seconda delle dimensioni dell'azienda. Il responsabile della logistica ha rapporti con gli addetti alla logistica e alla gestione dei magazzini, e con le direzioni di vendite e acquisti. I compiti del responsabile della logistica si possono così definire:

- organizzazione delle operazioni e dei sistemi di trasporto e stoccaggio, per ottimizzare il flusso delle merci;
- organizzazione e gestione dei centri di distribuzione per il ricevimento e lo smistamento delle merci;
- verifica delle consegne degli ordini ai centri di distribuzione e ai punti vendita;
- verifica delle consegne effettuate e dell'integrità dei prodotti;

- organizzazione del sistema informatizzato degli ordini;
- controllo dei costi delle operazioni e raccolta delle informazioni relative;
- soluzioni dei problemi inerenti al trasporto delle merci.

Generalmente è un dipendente della grande distribuzione, anche se può svolgere l'attività di consulenza come libero professionista.

### *Requisiti*

Il responsabile della logistica deve essere competente di tecniche della movimentazione, di pianificazione aziendale e degli acquisti, della legislazione, oltre che di tecniche relative alla gestione delle merci e al controllo della qualità e della produttività.

Non meno importanti una buona conoscenza delle tecnologie informatiche, una particolare attitudine all'attività analitiche e organizzative, oltre a creatività, flessibilità e rapidità decisionale.

Infine, servono una predisposizione ai rapporti umani, carattere dinamico, capacità di problem solving, autonomia, flessibilità e creatività.

### *Formazione*

Per la professione di responsabile della logistica è richiesta generalmente una laurea a carattere economico-scientifico, per esempio una laurea in ingegneria gestionale.

Ben valutata anche l'esperienza precedente nel settore commerciale (come la direzione di centri vendita).

Essenziale è il continuo aggiornamento delle competenze riguardanti le tecniche di movimentazione e l'informatica.

Per lo più l'aggiornamento professionale è poi affidato all'autoformazione o alla formazione aziendale.

### *Carriera*

Il responsabile della logistica può trovare impiego presso tutte le aziende che vendono



prodotti ma anche nelle sempre più numerose società Internet che fanno commercio elettronico.

Le aziende dove sono più ampie le opportunità di trovare lavoro restano comunque le grosse aziende di trasporto e corrieri che effettuano trasporto di materiali pesanti e macchinari.

In generale, la velocizzazione delle consegne è un elemento fondamentale nel rapporto con il cliente, per cui la figura del responsabile della logistica sembra godere di buoni sbocchi occupazionali.

### Per saperne di più

Per avere maggiori informazioni sulla professione di responsabile della logistica è possibile contattare:

- Ailog - Associazione italiana logistica  
via Cornalia 19, 20124 Milano  
tel. 02 66710 622, fax 02 6701483  
sito web: [www.ailog.it](http://www.ailog.it)  
e-mail: [info@ailog.it](mailto:info@ailog.it)

L'Ailog si occupa di diffondere la conoscenza della logistica e favorire il pieno riconoscimento della funzione logistica nel mondo economico, industriale, commerciale e politico, e promuove la formazione e l'aggiornamento professionale.



## ✖ OPERATORE DI CALL CENTER

### Profilo

L'affermarsi dei call center fa parte di un processo, sostenuto da specifiche innovazioni tecnologiche, sostanzialmente orientato non solo all'assimilazione di nuovi clienti, quanto alla fidelizzazione di quelli già acquisiti. È infatti appurato che riuscire a conservare un cliente risulta spesso meno dispendioso che acquisirne uno nuovo.

L'operatore di call center è colui che svolge la funzione di interfaccia tra l'azienda e l'esterno, fornendo assistenza diretta al cliente per via telefonica. Il suo compito è quello di chiarire i dubbi dei consumatori e dare informazioni tecnico-commerciali (customer care) oppure proporre e promuovere servizi o prodotti nuovi (telemarketing). In caso di richieste che esulano dalle sue competenze, l'operatore di call center mette in comunicazione il cliente con l'interlocutore più idoneo all'interno dell'azienda.

Per svolgere la professione di operatore di call center è possibile rivolgersi alle aziende che:

- forniscono servizi di consumer care attraverso numeri verdi;
- società di telemarketing e ricerche di mercato;
- agenzie di lavoro interinale;
- imprese dotate di call center interno o società di servizi che svolgono funzioni di call center per terzi.

### Requisiti

Per svolgere la professione di operatore di call center sono indispensabili familiarità con il pc, gentilezza, pazienza, buona dialettica, capacità di ascolto, di esposizione e di sintesi.

È richiesta sempre più spesso la conoscenza dei sistemi operativi più diffusi e dell'hardware in generale. Per questa professione serve inoltre disponibilità a lavorare in turni e in orari diversi.

### Formazione

Non esiste un iter formativo specifico per diventare operatori di call center. Alcuni istituti organizzano corsi generici per operatori telefonici, ma la vera formazione avviene all'interno dell'azienda.

Gli addetti al call center devono infatti acquisire le competenze necessarie relative agli aspetti tecnici e commerciali dei ser-



vizi e prodotti trattati. Per questo motivo è interesse e cura dell'azienda stessa formare in modo mirato il proprio personale prima di renderlo operativo.

### *Carriera*

L'operatore di call center sta vivendo una stagione fortunata in termini di possibilità di impiego. Lo sviluppo delle politiche di trasparenza e di contatto con il pubblico, nonché i numerosi servizi di assistenza offerti e di telemarketing.

Coloro che fossero interessati a questa professione possono rivolgersi a:

- aziende che forniscono servizi di consumer care attraverso numeri verdi;
- società di telemarketing e ricerche di mercato;
- agenzie di lavoro interinale;
- imprese dotate di call center interno o società di servizi che svolgono funzioni di call center per terzi.

L'attività è svolta come dipendente o collaboratore di società specializzate nella gestione di call center per conto terzi oppure di imprese che effettuano assistenza e vendita anche a distanza.

La professione di operatore call center garantisce spesso una grande flessibilità riguardo agli orari di lavoro ma è caratterizzata da livelli di turnover elevati.

L'esperienza maturata come operatore di call center, in particolare nell'area delle Telecomunicazioni, risulta spesso un ottimo punto di partenza per accedere in seguito a posizioni di maggiore responsabilità, come quella di call center manager.

### *Per saperne di più*

Per avere maggiori informazioni sulla professione di operatore di call center è possibile anche contattare:

- Cmmc Customer Management Multimedia Callcenter  
via di S. Vittore 6, 20123 Milano  
tel. 02 72021195 fax 02 875234  
e-mail: [info@club-cmmc.it](mailto:info@club-cmmc.it)  
sito web: [www.club-cmmc.it](http://www.club-cmmc.it).
- Assocalcenter Associazione Nazionale Call Center Outsourcing  
corso di Porta Vittoria 13, 20122 Milano  
tel. 02 8690606  
e-mail: [info@assocalcenter.it](mailto:info@assocalcenter.it)  
sito web: [www.assocalcenter.it](http://www.assocalcenter.it)





## 6. PROFESSIONI RELATIVE ALLE VENDITE E AI SERVIZI PER LE FAMIGLIE

### ✖ **ADDETTO ALLE VENDITE**

#### **Profilo**

I compiti principali dell'addetto alle vendite sono l'assistenza e la promozione dei prodotti presenti nel punto vendita. Nello specifico possono variare a seconda del reparto in cui operano e delle dimensioni e della tipologia del punto vendita, cioè sulla base del fatto che il rapporto con la clientela sia più o meno diretto. Nella grande distribuzione alimentare si sono diffusi banchi per la vendita diretta di prodotti freschi, presso i quali il rapporto degli addetti alle vendite e il cliente sono di tipo tradizionale.

Spesso fra i compiti dell'addetto alle vendite c'è anche quello di sorvegliare il comportamento della clientela allo scopo di evitare sottrazioni e il danneggiamento delle merci. Sovente si occupa anche direttamente del rifornimento degli scaffali o di dare indicazioni in merito agli addetti. Per quanto riguarda l'allestimento, nei punti vendita di maggiori dimensioni segue spesso le indicazioni di esperti in materia. In generale, l'addetto alle vendite collabora col gestore o con i responsabili del reparto.

La funzione principale resta comunque quella del servizio e dell'assistenza alla clientela. I compiti di questa figura variano comunque in base alle dimensioni, alla tipologia del punto vendita ed al reparto nel quale opera.

Spesso nei piccoli esercizi l'addetto gestisce ogni fase del processo di vendita: accoglie i clienti, li informa, ne orienta l'acquisto presentando la merce e svolge talvolta anche le operazioni di cassa.

Nelle grandi aziende dove il numero di addetti è elevato, è diffusa la figura del primo assistente alla vendita. A quest'ultimo viene

riconosciuta un maggiore professionalità, ma non una qualifica più elevata rispetto ai colleghi: egli può occuparsi della gestione di un reparto diventando così la figura di riferimento per il capo area.

Il grado di autonomia di questo profilo è molto basso nella grande distribuzione, mentre negli esercizi minori i margini sono più ampi.

#### **Requisiti**

L'addetto alle vendite deve avere competenza specifica sui prodotti da vendere e la capacità di trattare e preparare alcuni prodotti nel caso della vendita di prodotti alimentari. Le attitudini fondamentali sono la capacità relazionale, il saper interpretare e soddisfare le esigenze del compratore e il saper creare un rapporto di fiducia col cliente. In questo ruolo, per ottenere buoni risultati, è necessaria una buona conoscenza delle tecniche di vendita e occorre avere attitudine al lavoro di gruppo.

La conoscenza di una o più lingue straniere è necessaria soprattutto nei punti vendita frequentati da turisti. Se la gestione delle merci è informatizzata, l'addetto deve saper utilizzare il computer ed i software specifici.

#### **Formazione**

Non esistono titoli di studio preferenziali per l'attività di addetto alle vendite. In genere nella grande distribuzione si preferisce affidare questo ruolo a giovani diplomati. In certi casi può essere la conoscenza di una lingua straniera.

La formazione degli addetti alle vendite viene talvolta promossa e organizzata da associazioni di rappresentanza dei commercianti, o direttamente dalle imprese commerciali,



dove si prevedono anche periodi di affiancamento con gli addetti più esperti.

Gli addetti alle vendite nella grande distribuzione possono aspirare a una carriera nel ruolo di caporeparto, mentre nella piccola distribuzione un avanzamento di carriera può prevedere solo l'avvio eventuale di un'attività in proprio.

### **Carriera**

Si assiste ad un leggero incremento nella richiesta sul mercato della figura professionale dell'addetto alle vendite. La maggior parte delle richieste proviene dalle imprese commerciali di medie dimensioni che non richiedono specializzazioni particolari, ma precedenti esperienze. Le figure specializzate saranno poi formate sul campo o direttamente dall'azienda.

### **Per saperne di più**

Per maggiori informazioni sulla professione di addetto alle vendite è possibile rivolgersi a:

- Confcommercio

piazza G. Belli 2, 00153 Roma  
tel. 06 58661 fax 06 5809425

e-mail: [confcommercio@confcommercio.it](mailto:confcommercio@confcommercio.it)  
sito web: [www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it)

La Confederazione generale italiana del commercio, del turismo, dei servizi e delle Pmi è la più grande rappresentanza d'impresa in Italia, associando oltre 780 mila imprese del commercio, del turismo e dei servizi. Offre servizi di informazione, formazione e assistenza.



## **CAMERIERE**

### **Profilo**

Il cameriere è l'operatore che provvede, all'interno di strutture ristorative, allo svolgimento di compiti relativi alla predisposizione, all'erogazione e alla distribuzione in sala dei

vari pasti predisposti in cucina.

Tra i principali compiti del cameriere:

- predisporre la sala e i tavoli curandone la funzionalità e l'estetica;
- accoglie i clienti e li accompagna al tavolo prescelto o già prenotato;
- fornisce informazioni e consigli presentando i menù e la carta dei vini da affiancare alle pietanze.
- segue le ordinazioni e serve i piatti e le bevande.

A volte predisporre piatti freddi che preleva dal banco buffet dove sono le pietanze già pronte per essere servite.

In genere è il cameriere che risponde alle varie esigenze dei clienti verificandone il gradimento, cercando di intervenire e sanare tutti gli inconvenienti. Di norma deve anche consegnare il conto e riscuotere il dovuto corrispettivo.

Nei locali di piccola dimensione il cameriere ha principalmente contatti con il titolare dell'impresa, che organizza tutti i servizi, con il cuoco che cerca di rispondere correttamente alle richieste dei clienti e con gli altri camerieri che collaborano al buon andamento generale.

Nelle strutture più grandi può anche interagire con il capo cameriere maître, con il responsabile dei servizi di ristorazione, con il direttore del ristorante o albergo.

L'orario di lavoro è spesso soggetto a molte variabili; aumenta nelle ore serali, nei giorni festivi e anche, nei luoghi di vacanza, a seconda delle stagioni.

### **Requisiti**

Per svolgere la professione di cameriere è necessaria una discreta cultura di base unita alla conoscenza della tecnica dei servizi. L'aspirante cameriere deve anche possedere nozioni di:

- scienza dell'alimentazione, di principi igienici e di merceologia;



- organizzazione delle imprese ristorative;
- qualità e la conservazione delle materie prime;
- normativa inerente e quella più generale del settore dei servizi alberghieri e della ristorazione.

E' utile anche il possesso dei principi fondamentali di psicologia della clientela.

Fondamentale poi la conoscenza delle principali lingue straniere, in particolar modo per coloro che svolgono l'attività in strutture di livello medio-alto.

Il cameriere svolge la sua attività con un'autonomia d'azione non molto elevata e mansioni che sono a livello esecutivo. Deve dunque:

- sapersi inserire in un'organizzazione anche se a volte questa è di piccole dimensioni;
- avere capacità comunicative, di affabilità e cortesia nel gestire la relazione con il cliente, superando lo stress e dimostrando attenzione alle richieste.
- padroneggiare le tecniche operative che vengono applicate nello svolgimento del servizio; il ruolo svolto richiede anche ottima memoria e ottima manualità.
- possedere capacità di adattamento a ritmi di lavoro molto diversi e a situazioni spesso non previste.

### **Formazione**

La formazione richiesta per svolgere la professione di cameriere si ottiene frequentando gli istituti professionali per i servizi alberghieri e della ristorazione che rilasciano la qualifica professionale.

E' possibile anche frequentare i corsi di formazione regionali ottenendo, con un corso dopo il biennio della scuola superiore, la qualifica di cameriere oppure quella di responsabile di sala.

Occorre precisare che, in piccole aziende ristorative e ricettive non è richiesta formazione di base per cui tutto lo spessore professionale è basato su caratteristiche personali e sull'esperienza acquisita sul campo. Nel tempo possono esser frequentati brevi corsi

di formazione per aggiornare e perfezionare le abilità e conoscenze necessarie, anche per pensare a uno sviluppo di carriera.

Per svolgere la professione di cameriere è necessaria una discreta cultura di base unita alla conoscenza della tecnica dei servizi. L'aspirante cameriere deve anche possedere nozioni di scienza dell'alimentazione, di principi igienici e di merceologia.

Sono inoltre importanti nozioni inerenti l'organizzazione delle imprese ristorative, la qualità e la conservazione delle materie prime e la normativa generale del settore dei servizi alberghieri e della ristorazione.

Fondamentale poi è la conoscenza delle principali lingue straniere, in particolar modo per coloro che svolgono l'attività in strutture di livello medio-alto.

### **Carriera**

Il cameriere può svolgere la sua attività sia nel comparto della ristorazione (ristoranti, mense, pizzerie, bar) sia nel comparto alberghiero. I livelli in cui opera sono i più vari; si va dalla piccola trattoria o pizzeria ai ristoranti o alberghi di livello nazionale o internazionale. Ciò naturalmente dipende dal livello professionale raggiunto e acquisito.

Il cameriere svolge la sua attività solamente come lavoratore dipendente in strutture ristorative e ricettive. Una volta conseguita la formazione di base si inserisce nel mondo del lavoro; nel caso di strutture medio grandi, normalmente inizia l'attività come aiuto cameriere. Acquisita una discreta esperienza pratica può diventare cameriere e poi cameriere capo-reparto (chef du rang).

Nel tempo attraverso l'esperienza sul campo e la partecipazione a corsi di aggiornamento e perfezionamento può divenire capo-cameriere (maître) con importanti responsabilità organizzative. Per un continuo perfezionamento della proprie abilità e capacità è importante la partecipazione a stages e a seminari tematici.



### *Per saperne di più*

Per avere informazioni sulla figura professionale del cameriere è possibile contattare:

- Aic, Associazione italiana camerieri

Via Mantova 34, 10153 Torino

tel. e fax 011 2406315

Offre corsi di formazione, consulenze, know out professionale e offerte/ricieste lavoro.

sione medie ha anche diretti rapporti con i camerieri.

Per questo è importante che sappia selezionarsi con i collaboratori, gestire il loro lavoro e sapere lavorare in gruppo.

Stabilisce con il titolare dell'impresa o con il direttore i livelli qualitativi e quantitativi dei pasti, in funzione della politica gestionale dell'azienda.

## ✕ CUOCO

### *Profilo*

Il cuoco, con elevato livello di autonomia, organizza l'attività della cucina ed è il responsabile della preparazione, predisposizione e produzione dei pasti all'interno delle imprese ristorative. Molteplici sono i suoi compiti:

- progetta i menù e conseguentemente determina le materie prime occorrenti, di cui controlla la qualità;
- programma il lavoro fra i collaboratori che eseguono i piatti meno complessi;
- prepara direttamente i piatti che richiedono maggiore esperienza e capacità professionale;
- è responsabile del livello qualitativo di tutte le pietanze che escono dalla cucina, verificando ed intervenendo anche direttamente nella disposizione e presentazione delle vivande;
- risponde della sicurezza dell'ambito lavorativo e del livello sanitario dei locali del reparto cucina;
- collabora con il responsabile della ristorazione nell'individuazione delle materie prime necessarie e nella gestione degli approvvigionamenti. Al riguardo è importante che sappia scegliere i fornitori qualificati delle materie prime.

Nella preparazione diretta delle pietanze, il cuoco è aiutato dall'aiuto cuoco e dagli inservienti di cucina; nelle strutture di dimen-

### *Requisiti*

Il cuoco deve conoscere:

- le tecniche specialistiche della pratica culinaria;
- le tecnologie e la strumentazione inerente al servizio ristorativi;
- le nozioni in scienze dell'alimentazione, di eno-gastronomia, di tecniche di conservazione e di trasformazione dei cibi, di dietologia e dei principi nutrizionali dei cibi;
- la normativa inerente l'igiene e la prevenzione sanitaria ed antinfortunistica;
- i fondamentali principi di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane.

Il cuoco deve possedere capacità di tipo tecnico ed organizzativo, per applicare l'arte culinaria che comprende la tecnica di preparazione dei piatti, della cottura e conservazione dei cibi e del corretto utilizzo delle attrezzature necessarie.

Il cuoco deve essere ordinato, preciso, dotato di buona manualità, gusto estetico, creatività e capacità di innovazione. Tra le sue doti professionali più importanti vi sono la capacità di organizzare e coordinare, comunicare con efficacia e pazienza con i responsabili o addetti agli altri servizi.

Il cuoco ha infine una notevole capacità di resistenza alla fatica ed allo stress psico-fisico che gli permettono di affrontare pensanti turni di lavoro e di fronteggiare situazioni inusuali.



### **Formazione**

Per diventare cuochi occorre una formazione teorico-pratica da acquisire presso gli istituti professionali di stato per i servizi alberghieri e della ristorazione.

I corsi sono articolati in un primo triennio, che permette il conseguimento della qualifica di base, completato da un biennio di specializzazione. Può anche essere seguito un percorso diverso acquisendo una prima formazione attraverso la frequenza a corsi professionali, conseguendo la qualifica di "addetto alla preparazione pasti" e specializzandosi gradualmente nel tempo; ma anche passando da una esperienza lavorativa sul campo, e raffinandola poi con corsi di formazione specifici finalizzati al conseguimento di una prima qualifica.

Fondamentale è la partecipazione continua a corsi di perfezionamento ed a stage in aziende di rilievo nazionale ed internazionale.

### **Carriera**

Il primo approccio al mercato del lavoro per il cuoco avviene solitamente come apprendista o aiuto cuoco.

Nel tempo, acquisendo esperienza e specia-

lizzandosi ulteriormente, può divenire cuoco responsabile di un reparto, e quindi cuoco responsabile del servizio di cucina.

In casi di strutture medie i passaggi possono anche essere minori. Il cuoco come dipendente può anche dedicarsi all'insegnamento a tempo parziale, ed in certi casi a tempo pieno.

Negli ultimi anni una nuova possibilità di lavoro che sta vivendo un momento favorevole è quella del responsabile della produzione pasti o controllore di qualità in aziende di catering, ovvero quelle aziende che preparano cibi e pasti a livello industriale fornendoli ad altre aziende, come ad esempio alloggi per anziani, asili, scuole, mense aziendali.

Resta poi sempre valida la strada del mettersi in proprio, purché si provenga da qualche anno di esperienza sul campo.

### **Per saperne di più**

Per maggiori informazioni relative ai corsi per cuoco organizzati dalle Regioni, è possibile rivolgersi agli Assessorati regionali all'istruzione e formazione professionale.





## 7. OPERAI SPECIALIZZATI

### ✖ MURATORE

#### *Profilo*

La professione del muratore riveste un'importanza fondamentale nell'ambito della realizzazione, manutenzione, restauro di opere edili. I muratori realizzano altrettante opere del genio civile quali strade (con relativi viadotti e gallerie), condotte di alimentazione (elettricità, gas, acqua, telecomunicazioni, ecc.), o di evacuazione.

In tutte queste opere i muratori si occupano in particolare di:

- eseguire i lavori di modinatura in base ai piani del progettista;
- procedere alla delimitazione dell'area di cantiere, all'installazione dei macchinari e delle attrezzature delle aree di lavoro e di deposito e della relativa logistica;
- realizzare i movimenti di terra necessari all'esecuzione delle opere richieste e alla successiva sistemazione del terreno;
- edificare gli elementi costruttivi in cemento armato o precompresso realizzando le relative casseforme e armature, provvedendo al getto del calcestruzzo e ai successivi trattamenti dello stesso;
- costruire murature semplici in mattoni cotti o crudi, in pietra naturale, o murature perimetrali con l'interposizione di un isolamento termico o ancora in facciavista;
- posare elementi prefabbricati, quali solette, pareti, scale, pilastri ecc., o singoli elementi finiti come caminetti, parapetti, davanzali, elementi in ferro da murare ecc.;
- eseguire lavori di finitura quali l'intonacatura di pareti e soffitti o l'esecuzione di sottofondi flottanti o cappe;

- eseguire canalizzazioni per canali d'alimentazione o di scarico con la posa di tubi o canali con relativi pozzi prefabbricati;
- osservare le misure necessarie per la salvaguardia della sicurezza sul lavoro e delle condizioni ambientali.

Gli strumenti di lavoro del muratore sono quelli tipici dell'attività di cantiere edile e cioè:

- il doppio metro, il filo a piombo, la matita da muratore, il secchio, le tenaglie, il tracciatore, la livella;
- la cazzuola;
- i puntelli, i ponteggi;
- le aste reggifilo, le cravatte metalliche, i morsetti da armatura;
- la franzia a leva, la tagliafilì, il piegaferrò ed il piegastaffe;
- la betoniera (per fare il cemento), la gru, il montacarichi, le seghe, le cesoie, le piegatrici, i vibratorì (per amalgamare il cemento), il trapano, il perforatore;
- gli elevatori e le macchine di movimentazione terra (escavatori, ruspe).

Sono professioni affini al muratore: il gessatore, il piastrellista, lo scalpellino, il cementista, il costruttore stradale.

#### *Requisiti*

Per svolgere l'attività di muratore occorrono le seguenti caratteristiche:

- costituzione fisica sana e robusta;
- buona abilità manuale;
- predisposizione per la matematica, la geometria e il disegno tecnico;
- capacità di stimare misure e superfici (buon colpo d'occhio);



- abitudine al lavoro indipendente con coscienza professionale e spirito d'équipe;
- non soffrire di vertigini;
- non essere inclini a malattie della pelle (eczemi ecc.), disporre di un apparato respiratorio sano e resistente.

L'attività del muratore infatti si svolge spesso all'aperto (nel cantiere edile).

A volte ciò comporta, per il lavoratore, un'eccessiva esposizione al freddo dell'inverno, così come al caldo dell'estate.

### **Formazione**

Il muratore si forma all'interno dell'azienda con anni di esperienza diretta in cantiere.

Per diventare muratore, dopo aver assolto alla scuola dell'obbligo, è possibile frequentare degli specifici corsi di qualifica: muratore capomastro, muratore carpentiere ecc. I corsi sono tenuti da scuole edili ben distribuite sul territorio, che garantiscono l'acquisizione di conoscenze ed abilità che permetteranno un rapido inserimento nel mercato del lavoro.

La formazione professionale dell'industria della costruzioni è realizzata, in Italia, da un sistema formativo nazionale paritetico regolato dall'articolo 90 del Contratto collettivo nazionale di lavoro per le imprese edili, siglato da ANCE - Associazione nazionale costruttori edili, Federazioni sindacali dei lavoratori FENEAL-UIL, FILCA-CISL, FILLEA-CGIL.

Il Formedil è l'ente nazionale per l'addestramento professionale nell'edilizia, ha per scopo la promozione, l'attuazione e il coordinamento su scala nazionale delle iniziative di formazione, qualificazione e riqualificazione professionale nel settore delle costruzioni intraprese dai centri di formazione di settore, denominati scuole edili.

Sul sito di Fomedil è possibile consultare l'indirizzo delle scuole edili presenti in Italia.

### **Carriera**

Coloro che intendono diventare muratori possono svolgere questa professione sia come lavoratore dipendente che autonomo, con una propria impresa edile.

Nel caso di lavoro dipendente in grandi imprese di costruzioni maggiori possibilità di occupazione sono aperte a muratori che hanno acquisito una specializzazione.

### **Per saperne di più**

Nella prospettiva di una maggiore richiesta di specializzazione per la figura del muratore da parte delle imprese, è utile segnalare il sistema formativo Formaedil, costituito da una articolazione di sedi regionali e una rete di scuole edili dislocate nei territori provinciali. Le attività di formazione vengono realizzate dalle scuole edili territoriali secondo le esigenze del mercato del lavoro locale. Ciascuna scuola edile, pur essendo caratterizzata da autonomia finanziaria ed organizzativa, è coordinata a livello nazionale dal Formedil. Per maggiori informazioni:

- Formedil  
via di Villa Massimo 39, Roma  
sito Web: [www.formedil.it](http://www.formedil.it)



## **× IDRAULICO**

### **Profilo**

L'idraulico è un professionista in grado di svolgere autonomamente costruzione, montaggio e manutenzione di installazioni per la conduzione dell'acqua e del gas di un edificio.

L'idraulico è un operaio specializzato che, utilizzando specifici attrezzi di lavoro, svolge le funzioni di:

- sistemazione del posto di lavoro (cantiere edile);
- lettura ed analisi della documentazione



tecnica necessaria per procedere all'installazione;

- organizzazione delle fasi, delle attrezzature e dei metodi di lavoro;
- costruzione di parti di tubature per l'acqua calda e fredda e per gli impianti di riscaldamento;
- montaggio e smontaggio di strumenti di misurazione, comando, regolazione e sicurezza;
- montaggio e manutenzione di impianti alimentati a gas e di impianti di erogazione del gas e fabbricazione delle relative tubature;
- montaggio e manutenzione di impianti sanitari (bagni e servizi igienici);
- regolazione, montaggio e manutenzione degli impianti installati;
- verifica dei lavori effettuati e prove di collaudo;
- esecuzione di lavori di riparazione dell'attrezzatura utilizzata per il lavoro.

L'idraulico può lavorare sia come autonomo che come dipendente per le imprese edili e di costruzioni.

In ogni caso il luogo di lavoro è il cantiere edile, ossia il posto dove si costruisce, si ristruttura o si recupera un fabbricato (casa, ospedale, capannone, industria).

Si relaziona all'interno del cantiere con gli operai, con il capomastro (responsabile del cantiere) e con i progettisti (ingegneri, architetti e geometri).

gli strumenti di lavoro maggiormente utilizzati dall'idraulico sono:

- le postazioni complete per la saldatura delle tubazioni;
- il piegatubi per il ferro ed il rame;
- il tagliatubi;
- le autoclavi, gli scaldacqua, i riduttori di pressione, i rubinetti e le valvole;
- i bruciatori e le caldaie.

L'attività spesso comporta orari di lavoro prolungati, dettati dalla necessità di terminare nei tempi previsti l'impianto o il rivestimento.

Questo per l'idraulico può essere causa di eccessiva stanchezza e stress.

### *Requisiti*

Per svolgere la professione di idraulico sono necessarie:

- conoscenza dei principi di idraulica e di trasmissione del calore;
- conoscenza delle norme sugli impianti di acqua potabile, sulle reti interne del gas, sugli impianti di riscaldamento;
- capacità di comprensione del disegno di costruzioni edili;
- capacità di comprensione e valutazione delle indicazioni del cliente;
- capacità di definire le fasi, le attrezzature ed i metodi del proprio lavoro;
- capacità di eseguire lavori di giunzione di tubazioni mediante saldatura;
- capacità di installare impianti idraulici e termici negli edifici, secondo le norme di legge previste;
- capacità di eseguire riparazioni e sostituzioni di apparecchiature o parti di impianti in avaria;
- capacità di eseguire il collaudo funzionale dell'impianto installato.

L'idraulico deve essere regolarmente iscritto alla Camera di Commercio (in caso di lavoro autonomo) e conoscere le norme della sicurezza nei luoghi di lavoro - dettate dal decreto 626 e dalla "Direttiva cantieri".

Quello dell'idraulico, secondo gli addetti ai lavori, non è un mestiere difficile, ma occorrono pazienza e voglia di imparare, seguendo un percorso formativo quotidiano, verso una manualità che si ottiene solo con la pratica.

### *Formazione*

Per diventare idraulico, dopo aver conseguito il diploma di Licenza Media o il diploma di Maturità Tecnica ad Indirizzo Industriale è pos-



sibile frequentare degli specifici corsi di qualifica (quali ad esempio: impiantista manutentore termoidraulico) presso Enti di Formazione Pubblici e Privati abilitati, al fine di acquisire una specializzazione che permetterà un più rapido inserimento nel mercato del lavoro.

L'idraulico è tuttavia una tipica figura professionale del settore edilizio che si forma prevalentemente all'interno dell'azienda con anni di esperienza diretta in cantiere.

Al termine di una scuola professionale, è dunque indispensabile un apprendistato. Se poi si sceglie la formula imprenditoriale, occorre una formazione di base di economia e gestione di impresa, business plan e gestione delle risorse umane.

### *Carriera*

La professione di idraulico può contare su buone possibilità occupazionali: nuove opportunità di lavoro sono offerte anche dal settore degli impianti di condizionamento e del trattamento dell'aria, dove si affermano tecnologie sempre più avanzate.

Poi, oltre ai tradizionali interventi in area domestica, ci sono le grandi opere di impiantistica speciale, come il sollevamento o la potabilizzazione dell'acqua.

### *Per saperne di più*

L'idraulico è un artigiano, pertanto è possibile trovare informazione su questa figura professionale presso la sede più vicina della Confartigianato. In particolare, è poi possibile contattare:

- Associazione nazionale termici ed idraulici  
via San Giovanni in Laterano 152,  
00184 Roma  
tel. 06.70374335  
sito Web: [www.confartigianato.it](http://www.confartigianato.it)  
e-mail: [termici\\_idraulici@mail.confartigianato.it](mailto:termici_idraulici@mail.confartigianato.it)
- Federazione nazionale artigiani installatori impianti  
tel. 06.70374335 fax 06.77079952.  
e-mail: [fnaii@mail.confartigianato.it](mailto:fnaii@mail.confartigianato.it)

## ✖ **ELETTRICISTA**

### *Profilo*

L'elettricista è una figura del settore elettrico che utilizza attrezzature, materiale e strumenti di misura adeguati. Opera su impianti civili ed industriali, su circuiti e apparecchiature di controllo e regolazione nel rispetto delle norme. Assembla sotto-sistemi elettrici con l'ausilio di documentazione tecnica; esegue la manutenzione ordinaria degli impianti installati. Recupera eventuali anomalie.

Si può inoltre occupare dell'installazione di impianti di illuminazione, suonerie, video-sorveglianza ed elettrodomestici. Le sue attività possono comprendere: installare cassette di connessione e derivazione, quadri di controllo, prese, canaline con cavi elettrici, anche per collegare all'impianto elettrodomestici fissi; installare plafoniere e lampadari; svolgere misurazioni utilizzando strumenti quali il voltmetro, l'amperometro e l'ohmmetro; collaudare gli impianti.

### *Requisiti*

L'elettricista deve saper utilizzare correttamente i concetti scientifici di base necessari allo svolgimento del lavoro specifico e leggere correttamente schemi elettrici e planimetrie. Conosce le caratteristiche tecniche, i componenti utilizzati negli impianti elettrici, i cataloghi e la documentazione tecnica del settore. Le sue competenze includono:

- redigere, mediante manuali tecnici, il progetto e il preventivo di spesa;
- programmare il piano di lavoro ed eseguire gli impianti elettrici nel rispetto delle normative, in materia di sicurezza sul lavoro ed antinfortunistiche;
- conoscere le norme per l'uso corretto e la manutenzione delle attrezzature;
- realizzare il montaggio e il cablaggio utilizzando schemi e disegni assegnati;
- assemblare ed installare le apparecchiature quali: attuatori, sensori, quadro di potenza, quadro ausiliario, unità di controllo.



Un buon elettricista deve saper formulare ipotesi sulle cause di guasto e ripristinare la funzionalità dell'impianto elettrico, redigere relazioni tecniche e compilare schede relative all'attività svolta nel caso lavori in impianti industriali. Prepara la documentazione da conservare (schema dell'impianto, relazione tecnica, materiali utilizzati, dichiarazione di conformità...) e sa utilizzare su computer pacchetti applicativi per videoscrittura e progettazione (Cad).

Deve possedere precisione, capacità di concentrazione, ottima manualità e buona propensione al lavoro di gruppo e alle relazioni con i clienti.

### **Formazione**

Il percorso formativo preferibile per l'aspirante elettricista prevede il diploma di perito industriale. Serve naturalmente una spiccata attitudine ai lavori manuali, 4-5 anni d'esperienza, senso di responsabilità e una buona dose di concentrazione. In Italia esistono centinaia di scuole regionali o statali. Dopo due o tre anni di corso si ottiene un attestato di qualifica.

Chi vuole una preparazione più approfondita può frequentare gli istituti tecnici e conseguire il diploma di perito elettrotecnico. Ma il mestiere lo si impara sul campo, stando a diretto contatto con l'artigiano installatore. Nei primi mesi ci si limita alle mansioni di supporto. Per acquisire una certa preparazione e lavorare con un minimo di autonomia ci vogliono almeno due o tre anni. Infine, un elettricista considera l'aggiornamento tecnico un investimento, quindi frequenta i corsi di qualificazione promossi dalle associazioni di categoria.

### **Carriera**

Tanti uffici e abitazioni costruiti prima degli anni 90 devono ancora rifare l'impianto elettrico. Il costo medio per una superficie di 100 metri quadrati, escluse le opere murarie, si aggira sugli 4-5mila euro e dipende dal numero dei punti luce presenti.

Per questo motivo il lavoro per l'elettricista non manca e non mancherà per i prossimi anni. Inoltre, dopo la scuola non è difficile trovare un'impresa disposta a offrire l'assunzione. Tuttavia la domanda del mercato è diventata più sofisticata, oggi vengono richiesti interventi di alta specializzazione.

Il lavoro di elettricista può essere svolto come lavoratore autonomo oppure come dipendente. Il lavoro, sia come ottimizzazione di impianti non a norma, sia come manutenzione non manca e, dopo la scuola, non è difficile trovare un'impresa disposta a offrire l'assunzione. Tuttavia la domanda del mercato è diventata più sofisticata, oggi vengono richiesti interventi di alta specializzazione.

### **Per saperne di più**

Per avere maggiori informazioni sulla professione dell'elettricista è possibile contattare:

- Confartigianato  
via di San Giovanni in Laterano 152,  
00184 Roma  
tel. 06 703741 fax 06 70452188  
e-mail: [confartigianato@confartigianato.it](mailto:confartigianato@confartigianato.it)  
sito web: [www.confartigianato.it](http://www.confartigianato.it)

La Confartigianato ha come finalità statutaria quella di tutelare e rappresentare gli interessi e le istanze delle imprese artigiane e delle piccole imprese e, attraverso un costante rapporto con le istituzioni politiche ed economiche si propone di sviluppare quella progettualità e quegli interventi funzionali allo sviluppo economico del territorio, che vede proprio nell'artigianato e nelle piccole imprese l'asse portante.





## 8. CONDUTTORI DI IMPIANTI, OPERATORI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI, OPERAI DI MONTAGGIO

### ✖ CONDUCENTI DI AUTOCARRI PESANTI E CAMION

#### *Profilo*

Il camionista (o in generale il conducente di autocarri pesanti e camion) è colui che conduce un veicolo adibito al trasporto delle merci. Le attività principali del camionista sono l'acquisizione dell'ordine di trasporto, il carico e lo scarico del mezzo di trasporto e la ricezione della documentazione di accompagnamento, la conduzione delle merci dal luogo di carico a quello di scarico e la regolarizzazione della documentazione di accompagnamento delle merci. Infine il camionista si occupa del controllo delle condizioni del mezzo e degli interventi di manutenzione sullo stesso.

#### *Requisiti*

Tra le attitudini necessarie per svolgere la professione di conducente di autocarri pesanti e camion ci sono senso di responsabilità, resistenza fisica, capacità di attenzione, e di intervento per gestire gli imprevisti.

Se è un lavoratore autonomo deve inoltre avere senso commerciale e buone doti relazionali e negoziali. In tutti i casi il camionista deve essere disponibile a lavorare anche per lunghi periodi fuori sede.

#### *Formazione*

Per accedere alla professione di conducente di autocarri pesanti e camion è sufficiente il diploma di scuola dell'obbligo, ma sono necessarie abilitazioni tramite l'acquisizione della patente di guida di tipo E, ottenibile dopo aver seguito l'apposito corso e sostenuto l'esame.

#### *Carriera*

Generalmente il conducente di autocarri pesanti e camion è un lavoratore autonomo, proprietario del mezzo di trasporto, ma può anche lavorare come dipendente.

I livelli di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro sono assai differenti a seconda che operi come padroncino o come dipendente. L'autista dipendente infatti è soggetto a numerosi controlli, resi efficaci dalle moderne tecnologie. Su tutta Italia è attivo un servizio satellitare con cui è possibile individuare la posizione del camion ed evidenziare la deviazione dal percorso prestabilito.

La tendenza occupazionale per questa professione è positiva, poiché è in netta evoluzione il trasporto merci su strada.

#### *Per saperne di più*

Per avere maggiori informazioni sulla professione di conducente di autocarri pesanti e camion è possibile contattare:

- Conftrasporto - Segreteria generale Direzione Generale

piazza G.G.Belli, 2 - 00153 - Roma

e-mail: [conftrasporto@conftrasporto.it](mailto:conftrasporto@conftrasporto.it).

Conftrasporto è la confederazione che raggruppa associazioni del mondo del trasporto, della spedizione e della logistica, con l'obiettivo di tutelare in modo unitario gli interessi delle imprese del comparto e per divenire soggetto primario nel confronto sia con il Governo Italiano sia con l'Unione europea. Conftrasporto, aderente a Confcommercio, è rappresentata sul territorio nazionale dalle 130 associazioni territoriali aderenti alle Federazioni che ne fanno parte.

\*\*\*



## ✘ OPERATORE SU MACCHINE UTENSILI AUTOMATICHE

### *Profilo*

I compiti di un Operatore su macchine sono:

- produrre i pezzi nei tempi e nelle modalità previste dagli standard di produzione
- preparazione degli strumenti da utilizzare
- caricamento e scaricamento dei pezzi da lavorare
- controllo delle fasi di lavorazione - prove di collaudo elementare sulle parti finite
- documentazione di produzione segnalazione di anomalie.

### *Requisiti*

Le competenze necessarie ad un Operatore sono una conoscenza di base del funzionamento delle macchine, oltre che di meccanica, di elettromeccanica e delle caratteristiche dei materiali. Inoltre deve avere nozioni di disegno meccanico e del funzionamento delle macchine nei vari cicli di lavorazione, unita ad una conoscenza di base di informatica e dei linguaggi di programmazione. Non meno importante una conoscenza tecnica delle norme di prevenzione e protezione antinfortunistica e della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

### *Formazione*

La licenza media o al limite un diploma ad indirizzo tecnico sono sufficienti per svolgere la professione di Operatore su macchine, anche se resta essenziale l'esperienza sul lavoro in azienda. Mancano dei percorsi formativi specifici e per lo più la formazione avviene direttamente presso le imprese, in affiancamento a lavoratori già esperti.

### *Carriera*

La figura dell'Operatore di macchine è estre-

mamente diffusa nel settore metalmeccanico e si prevede che la richiesta aumenterà ulteriormente, con l'inserimento di nuove tecnologie e macchinari guidati necessariamente da operatori specializzati, e con l'ampliamento del settore stesso.

### *Per saperne di più*

Per quanto riguarda percorsi formativi, è possibile rivolgersi agli Assessorati regionali alla formazione professionale a cui si possono richiedere informazioni su tutti i corsi di formazione professionale realizzati nella regione di appartenenza; gli indirizzi si trovano sulle pagine gialle o sui siti delle regioni italiane (la denominazione è sempre [www.regione.nomedellaregione.it](http://www.regione.nomedellaregione.it)). Inoltre è possibile ottenere informazioni sulla professione presso le Associazioni datoriali e sindacali.

## ✘ MONTATORE/ASSEMBLATORE MECCANICO

### *Profilo*

Il montatore/assemblatore meccanico si occupa di programmare ed eseguire l'assemblaggio, il controllo e la messa in opera di macchine o impianti.

Opera all'interno di imprese meccaniche di varie dimensioni, all'interno di un gruppo di lavoro, e intrattiene rapporti con l'ufficio tecnico e con i disegnatori, con il magazzino e con l'ufficio acquisti.

Esegue attività previste da procedure standard, ma agisce anche in notevole autonomia per l'individuazione e la risoluzione di problematiche non previste dalla manualistica.

I compiti principali del montatore/installatore prevedono l'esame di schemi, disegni, campioni del macchinario o dell'impianto da montare, la verifica della conformità dei materiali, la preparazione degli strumenti, la decisione della sequenza delle operazioni, il montaggio e assemblaggio vero e proprio



delle parti, la risoluzione di eventuali problemi e, infine, la messa a punto e avviamento della macchina. Può occuparsi anche della formazione del personale da adibire alla macchina.

L'attività viene svolta all'interno di industrie meccaniche o presso l'acquirente del macchinario o impianto, in ogni caso all'interno di reparti industriali, dove si può essere esposti a forte rumore, polvere e sostanze chimiche.

### *Requisiti*

Tra le competenze necessarie per l'attività di montatore/assemblatore meccanico ci sono la conoscenza e le abilità tecniche, la conoscenza dei materiali, le competenze di tipo elettronico, meccanico e elettromeccanico.

La conoscenza di una lingua straniera è necessaria per la lettura dei manuali tecnici. Deve infine possedere capacità relazionali adeguate ai rapporti che deve intrattenere con le altre figure professionali che si occupano di produzione.

Sono infine necessarie capacità di analisi e diagnostiche, ottima manualità e precisione.

### *Formazione*

Il montatore/assemblatore meccanico deve possedere un diploma di scuola media superiore a indirizzo industriale o la frequenza di un corso di formazione specifico.

Resta comunque indispensabile l'esperienza diretta in azienda, allo scopo di acquisire le competenze necessarie, in quanto i corsi professionali organizzati dal sistema di formazione regionale non possono essere considerati inadeguati dalle aziende.

### *Carriera*

Malgrado la meccanica rappresenti un settore di punta dell'industria italiana, la crisi che sta colpendo grandi e piccole industrie non assicurano buone possibilità di inserimento per la figura del montatore/assemblatore meccanico.

Più ricercati invece figure con esperienza nel settore o che hanno conseguito una specializzazione, sul campo o in aula, che permetta di ricoprire un ruolo di responsabilità nella produzione (responsabili di settore, capi reparto).

### *Per saperne di più*

Per quanto riguarda i percorsi formativi, è possibile rivolgersi agli Assessorati regionali alla formazione professionale a cui si possono richiedere informazioni su tutti corsi di formazione professionale realizzati nella Regione di appartenenza.

\*\*\*



## 9. PERSONALE NON QUALIFICATO

### ✖ **ADDETTO MOVIMENTO MERCI**

#### *Profilo*

L'addetto al movimento merci (carico / scarico delle merci) controlla l'entrata e l'uscita delle merci, la correttezza dei documenti di trasporto e provvede alla loro compilazione utilizzando spesso strumenti informatici.

Carica e scarica la merce dai mezzi di trasporto e la sistema materialmente nel magazzino, verificando l'esattezza dei documenti di trasporto e la rispondenza con gli ordini, anche con l'ausilio di lettori ottici. Prepara i documenti di trasporto in caso di spedizioni e consegna la merce ad altri reparti dell'impresa sulla base di appositi ordini di consegna. Inoltre, collabora attivamente alla verifica dell'esistenza della merce in magazzino in occasione dell'inventario.

L'addetto al movimento merci spesso provvede anche all'apertura e alla chiusura dell'esercizio commerciale e fornisce assistenza e supervisione a chi si occupa dei lavori di manutenzione.

#### *Requisiti*

L'addetto al movimento merci (carico / scarico delle merci) deve avere conoscenze relative alle tecniche di trasporto e in particolare all'utilizzo dei mezzi di sollevamento e trasporto delle merci, oltre a competenze sull'uso delle tecnologie per la gestione contabile del magazzino.

Tra le attitudini richieste sono fondamentali la capacità organizzativa e la disponibilità in termini di orari.

Sono inoltre necessari capacità di lavoro in autonomia, capacità di organizzazione, di collaborazione, precisione, affidabilità.

#### *Formazione*

Per la professione di addetto al movimento merci (carico / scarico delle merci) non sono previsti percorsi formativi predefiniti, anche se generalmente viene richiesto il diploma di scuola secondaria superiore, in quanto può essere necessario svolgere anche compiti amministrativi.

#### *Carriera*

L'addetto al carico / scarico delle merci lavora prevalentemente nei magazzini di organizzazioni industriali o commerciali. Può iniziare con un periodo di apprendistato e, successivamente, proseguire la carriera fino a responsabile del magazzino e della logistica dell'azienda.

Non è possibile definire con precisione quali possano essere le tendenze occupazionali della figura dell'addetto al movimento merci; si presuppone siano in aumento, in quanto strettamente legate alla crescita della grande distribuzione.

#### *Per saperne di più*

Per quanto riguarda la professione di addetto al carico / scarico delle merci, è possibile avere informazioni presso le Camere di commercio e i Sindacati di categoria.

Segnaliamo inoltre:

- Confcommercio  
piazza G. Belli 2, 00153 Roma  
tel. 06 58661 fax 06 5809425  
e-mail: [confcommercio@confcommercio.it](mailto:confcommercio@confcommercio.it)

La Confederazione generale italiana del commercio, del turismo, dei servizi e delle Pmi è la più grande rappresentanza d'impre-



sa in Italia, associando oltre 780.000 imprese del commercio, del turismo e dei servizi. Offre servizi di informazione, formazione e assistenza.

\*\*\*

## ✘ ADDETTO SERVIZI DI PULIZIA

### *Profilo*

L'addetto ai servizi di pulizia è specializzato nella pulizia di scale condominiali, appartamenti, scuole, uffici, mezzi di trasporto, ecc... L'attività è svolta in genere come dipendente di imprese di pulizie. Le sue attività possono comprendere: svuotare cestini, raccogliere la polvere dal pavimento utilizzando utensili a mano o a motore, pulire e disinfettare i bagni, pulire porte e finestre.

### *Requisiti*

Sono richieste attenzione, precisione, affidabilità, buona forma fisica. Occorre poi non essere allergici alla polvere o ad agenti chimici, ed essere disponibili a lavorare spesso al di fuori dei normali orari di lavoro (mattina molto presto o ore serali) o con orari spezzati.

### *Formazione*

Per svolgere la professione di addetto ai servizi di pulizia non è necessario possedere alcun titolo di studio specifico. Le Regioni promuovono tuttavia corsi di formazione professionale per addetti ai servizi di pulizia rivolti a disoccupati.

Per conoscere i corsi attivati è necessario rivolgersi all'Assessorato regionale alla formazione professionale della propria Regione.

### *Carriera*

L'addetto ai servizi di pulizia può lavorare presso aziende private o cooperative che si occupano della pulizia di scale condominiali,

appartamenti, scuole, uffici ecc... Può essere assunto con contratto a tempo determinato o indeterminato, anche tramite agenzie per il lavoro (ex agenzie interinali).

### *Per saperne di più*

Per maggiori informazioni sulla professione di addetto ai servizi di pulizia è possibile contattare i Centri per l'impiego della Provincia di residenza. I Centri per l'impiego si occupano di servizi di preselezione per l'incontro domanda, offerte di lavoro, servizi preventivi e curativi alla disoccupazione di lunga durata (informazione, servizi orientativi, tirocini), consulenza normativa e procedurale ai lavoratori ed alle imprese per l'avviamento al lavoro e gestione procedure di avviamento per gli enti pubblici.

\*\*\*

## ✘ MANOVALE EDILE

### *Profilo*

Il manovale edile esegue i lavori meno qualificati nei cantieri edili (nuove costruzioni e restauri). L'attività è svolta come dipendente di imprese edili. Le sue attività possono comprendere:

- caricare, trasportare, scaricare e stoccare i materiali da costruzione, spostandoli sul luogo di lavoro a braccia o con una carriola;
- preparare calce e cemento utilizzando la betoniera; rimuovere intonaco, pavimenti, demolire pareti utilizzando mazza, scalpello, piccone, martello pneumatico;
- sgombrare i calcinacci; assistere muratori e carpentieri nelle loro attività, fornendo continuamente mattoni e malta di cemento.

### *Requisiti*

Visto che l'attività di manovale edile si svolge soprattutto presso cantieri edili, vale a dire in luoghi di lavoro dove si può essere esposti al rumore, alla polvere e alle intemperie, per svolgere



re la professione di manovale edile occorre avere una costituzione sana e robusta, non essere inclini a malattie della pelle (eczemi ecc.) e disporre di un apparato respiratorio sano e resistente.

Occorre poi avere una buona abilità manuale ed essere precisi e affidabili.

### **Formazione**

Il manovale edile si forma all'interno dell'azienda attraverso l'esperienza diretta in cantiere. Per diventare manovale edile, dopo aver assolto alla scuola dell'obbligo, è possibile frequentare degli specifici corsi tenuti da scuole edili ben distribuite sul territorio, che garantiscono l'acquisizione di conoscenze ed abilità che permetteranno un rapido inserimento nel mercato del lavoro.

### **Carriera**

E' possibile trovare lavoro in piccole e grandi

aziende edilizie. Nelle grandi aziende è sempre più frequentemente richiesta una qualifica.

### **Per saperne di più**

Nella prospettiva di una maggiore richiesta di specializzazione per la figura del manovale edile da parte delle imprese, è utile segnalare il sistema formativo Formaedil, costituito da una articolazione di sedi regionali e una rete di scuole edili dislocate nei territori provinciali.

Le attività di formazione vengono realizzate dalle scuole edili territoriali secondo le esigenze del mercato del lavoro locale.

Ciascuna scuole edile, pur essendo caratterizzata da autonomia finanziaria ed organizzativa, è coordinata a livello nazionale dal Formedil. Per maggiori informazioni:

- Formedil  
via di Villa Massimo 39, Roma  
sito Web: [www.formedil.it](http://www.formedil.it)

# TERZA PARTE

## ESERCITAZIONI



## 1. ISTRUZIONI PER L'USO

Le schede che seguono costituiscono strumenti operativi, realizzati per supportare il lavoro dei formatori e degli operatori di orientamento. Si tratta per lo più di esercitazioni pratiche, corredate da istruzioni per l'uso e pensate per gli utenti finali: giovani o persone che cercano lavoro o vogliono cambiarlo.

Le schede che compongono i diversi percorsi rappresentano una traccia, un primo schema di percorso orientativo. In questo senso possono essere utilizzate così come sono, oppure implementate e arricchite dagli operatori di orientamento sulla base della propria esperienza.

I risultati dovrebbero poi essere commentati e analizzati per individuare insieme all'utente il percorso formativo e professionale più efficace.

Le schede sono organizzate in quattro percorsi:

- ✘ **Il bilancio delle competenze:** è il percorso che consente di conoscersi e approfondire le proprie competenze e conoscenze, ma anche i propri interessi e le proprie attitudini. Dovrebbe essere il punto di partenza di ogni percorso di orientamento.
- ✘ **Il progetto professionale:** il percorso consente al giovane di proiettarsi verso il futuro, individuando, tempi, modalità e strumenti per raggiungere un obiettivo
- ✘ **Gli strumenti per agire:** questo percorso contiene esercitazioni pratiche per affrontare il passaggio dalla fase di progettazione del proprio percorso professionale alla sua messa in pratica.
- ✘ **Mettersi in proprio:** questo percorso è dedicato a chi aspira a mettersi in proprio, fornendo strumenti di valutazione delle proprie attitudini e strumenti pratici per agire.

## 2. IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

Per intraprendere qualsiasi percorso alla ricerca di un lavoro occorre partire da se stessi, dall'analisi di sé, dei propri bisogni, delle proprie motivazioni e attitudini. Lo strumento principale che consente di compiere quest'analisi è il bilancio delle competenze.

Un bilancio è più che la semplice enumerazione di conoscenze ed esperienze professionali passate. Ti consente anche di esplorare le tue potenzialità attraverso l'analisi delle tue caratteristiche personali e del tuo sistema di valori.

Il tuo bilancio professionale ti servirà anzitutto a conoscerti meglio, sul piano professionale come su quello personale.

Chi sono, cosa so, cosa so fare?

Le schede che seguono servono a redigere il tuo bilancio delle competenze.



## ✕ Scheda 1 - Descrivi le tue esperienze professionali

Passare in rassegna il tuo passato professionale è un esercizio utile per mettere in luce le fonti di soddisfazione e di insoddisfazione, i successi, i fallimenti e gli insegnamenti tratti.

Se le tue esperienze sono numerose, scegli quelle che consideri più significative (per durata, esperienze e competenze acquisite ecc..).

Il giudizio che ti viene richiesto palesemente schematico - ha la sola funzione di aiutarti a identificare le aree di tuo interesse.

ESPERIENZA	SETTORE PROFESSIONALE	RUOLO RICOPERTO	PERIODO DURATA	GIUDIZIO COMPLESSIVO SULL'ESPERIENZA

## ✘ Scheda 1 - Descrivi le tue esperienze professionali

Dalla scheda precedente seleziona le esperienze a cui hai dato un giudizio positivo. Ora entra maggiormente nel dettaglio e analizzale a fondo. Compila la scheda seguente inserendo le competenze che erano richieste da quella funzione quando sei stato assunto e le nuove competenze che hai acquisito.

ESPERIENZA	COMPETENZE TECNICHE RICHIESTE	NUOVE COMPETENZE TECNICHE ACQUISITE	COMPETENZE TRASVERSALI RICHIESTE	NUOVE COMPETENZE TRASVERSALI ACQUISITE

## ✘ Scheda 3 - Identifica gli elementi negativi e le alternative possibili

Ancora un ultimo sforzo per analizzare le tue esperienze passate. Riguarda la scheda precedente e concentrati sulle difficoltà che hai trovato

ESPERIENZA	ELEMENTI NEGATIVI	ALTERNATIVE AGLI ELEMENTI NEGATIVI

## ✘ Scheda 4 - Scopri il tuo profilo professionale!

Passare in rassegna il tuo passato professionale è un esercizio utile per mettere in luce le fonti di soddisfazione e di insoddisfazione, i successi, i fallimenti e gli insegnamenti tratti.

Se le tue esperienze sono numerose, scegli quelle che consideri più significative (per durata, esperienze e competenze acquisite ecc..).

Il giudizio che ti viene richiesto palesemente schematico - ha la sola funzione di aiutarti a identificare le aree di tuo interesse.

Qual'è il tipo di lavoro che corrisponde meglio al tuo modo di essere?

Quali gli ambienti, i mestieri, le funzioni che ti caratterizzano di più? Questo test ti permetterà di rispondere a queste domande e di riflettere sulle tue risposte.

Per ognuna delle 30 situazioni che seguono scegli la risposta che ti caratterizza di più. Alla fine conta il numero di A, B, C, D, E, F. I primi due punteggi determinano il tuo profilo dominante e quello secondario.

E' la combinazione dei due punteggi che determina, a grandi linee, il tuo stile e il tuo comportamento

### 1. Quello che preferisco nel lavoro:

A – Produrre qualcosa

B – Trovare soluzioni

### 2. La mia principale caratteristica personale:

B – La capacità di osservazione

C – La sensibilità

### 3. Leggo più volentieri

C – Riviste d'arte

D – Riviste che si occupano di educazione

### 4. Mi sento più a mio agio:

D – Se lavoro in gruppo

E – Se posso decidere le linee generali del mio lavoro

### 5. Dicono spesso di me:

E – Che sono responsabile

F – Che sono metodico

### 6. Se dovessi scegliere preferirei:

A – Visitare il salone dell'automobile

C – Visitare una grande mostra di pittura

### 7. Se avessi il tempo, mi piacerebbe:

B – Portare avanti delle ricerche personali

D – Partecipare ad un progetto umanitario

### 8. Quello che mi caratterizza di più:

C- La capacità di immaginazione

E – Il senso degli affari

**9. In un'ottica di efficacia, considero più importante:**

- D – La comunicazione
- F – La verifica dei risultati

**10. Se ne avessi la possibilità, mi piacerebbe essere:**

- A – Un meccanico
- B – Un educatore professionale

**11. Preferisco:**

- B – Fare un audit
- E – Gestire un budget

**12. Mi caratterizza di più:**

- C – L'intuizione
- F – Il rigore

**13. Penso di dover essere giudicato per:**

- A – i risultati
- E – Le decisioni

**14. Mi interessa di più:**

- B – La matematica
- F – La contabilità

**15. Dicono di me:**

- A – Che ho i piedi per terra
- F – Che sono meticoloso

**16. L'ambiente professionale in cui mi sento più a mio agio:**

- A – La produzione
- B – La ricerca

**17. Se ne avessi la possibilità, mi piacerebbe essere:**

- B – Un astrofisico
- C – Un creatore di videogiochi

**18. Il verbo che mi caratterizza meglio:**

- C – Creare
- D – Aiutare

**19. Dicono di me:**

- D – Che sono caloroso
- E – Che sono avventato

**20. Sono attirato da:**

- E – La gestione
- F – Il controllo qualità

**21. Nel tempo libero mi piace:**

- A - Fare lavori di bricolage
- C – Andare ai concerti

**22. Per sviluppare le mie idee ho bisogno:**

- B – Di trovare dei momenti per isolarmi
- D – Di parlare con gli altri

**23. Nel tempo libero mi piace:**

- C – Dedicarmi ad un'attività artistica
- E – Dedicarmi ad uno sport da competizione

**24. L'attività che mi riesce meglio:**

- D – Consigliare
- F – Controllare

**25. Dicono di me:**

- A – Che sono attivo
- D – Che so ascoltare

**26. Sono considerato quello che:**

- B – Trova le soluzioni
- E – Dà le direttive

**27. Nel mio lavoro mi piace:**

- C – Improvvisare
- F – Che tutto sia ben organizzato

**28. Dicono di me:**

- A – Che non sono diplomatico
- E – Che sono decisionista

**29. Secondo me sul lavoro:**

- B – Le regole troppo rigide impediscono di migliorare
- F – Senza regole precise non si può essere efficaci

**30. Se lavorassi nell'industria mi piacerebbe:**

- A – Occuparmi del parco macchine
- F – Redigere il piano di qualità

## ◆ RISULTATI

### Maggioranza di A

Sei un tipo **concreto** che preferisce il settore della produzione. Ma non per forza limitata al campo industriale. Potresti lavorare anche nel campo commerciale o amministrativo. In ogni caso, per lavorare hai bisogno del contatto con il prodotto. Apprezzi le strutture stabili, organizzate, gli obiettivi e gli ordini chiari e precisi. Vuoi essere giudicato prima di tutto sulla base dei risultati del tuo lavoro. Nel rapporto con gli altri, non sei né molto flessibile né molto diplomatico, ma sei una persona di cui ci si può fidare e su cui si può contare.

### Maggioranza di B

Hai un'indole **investigativa**, che ama l'analisi e la ricerca. Ami risolvere i problemi e trovare delle soluzioni. Perché un lavoro ti interessi veramente deve possedere un plusvalore intellettuale. Non ami né gli obblighi né le procedure rigide. Ti piace invece che ti venga indicato un obiettivo da raggiungere – stimolante intellettualmente – e che ti si affidi il compito di trovare le soluzioni. La tua capacità di approcciare i problemi da angolazioni differenti si accompagna ad uno spirito critico.

### Maggioranza di C

Hai un'indole artistica. Anche se non lo sei per professione, hai senza dubbio gusti e inclinazioni artistiche. Quale che sia la tua professione hai bisogno di esprimere la tua creatività. Non solo hai una grande sensibilità, ma hai l'esigenza che i tuoi colleghi e le persone intorno a te la comprendano. Per te, il rapporto con i superiori è tutt'altro che neutro. Hai bisogno di un capo che abbia personalità, che ti rispetti e con il quale instaurare un rapporto di fiducia reciproca. In caso contrario, i rapporti certamente non sono facili.

### Maggioranza di D

Sei un tipo **socievole**, che ha bisogno di lavorare con gli altri e per gli altri. I mestieri che ti attirano di più sono quelli che prevedono attività di aiuto, insegnamento, cura e consigli. Potresti anche lavorare in campo commerciale occupandoti dell'assistenza ai clienti pre o post vendita. Nel rapporto con gli altri dai molto di te stesso, con il rischio a volte, o ti farti fagocitare dall'ambiente oppure, al contrario di diventare un po' invadente.

### Maggioranza di E

Sei un tipo **carismatico** e deciso che molto in fretta, all'interno di un gruppo o di una struttura, diventa il punto di riferimento. Quello che cerchi sono funzioni che richiedono capacità di organizzazione, autorità e gestione. Sia del budget che delle persone. Sei a tuo agio negli ambienti competitivi, ma hai troppo il senso dell'interesse per avventurarti alla leggera. Ti piace però assumerti dei rischi.

### Maggioranza di F

Sei tu tipo **rigoroso**, attento e preciso. La tenacia è una delle tue qualità. Non lasci mai niente al caso e all'improvvisazione. Al contrario, per te, la riuscita e l'efficacia di un lavoro passano attraverso l'organizzazione e la pianificazione. Non solo non hai alcuna difficoltà ad assimilare regole e procedure, ma ti assumi l'onere di farle rispettare anche agli altri. Potresti lavorare sia nel campo amministrativo (contabilità), che in quello tecnico o organizzativo.

### 3. IL PROGETTO PROFESSIONALE

Definire il proprio progetto professionale significa proiettarsi verso il futuro. L'idea di «progetto» implica di per sé una certa libertà di scelta e di azione. Tuttavia, perché prenda corpo, un progetto dovrà essere:

- ◆ realistico, ossia tener conto dei limiti e delle opportunità offerte dal mercato
- ◆ realizzabile, cioè attuato mediante azioni appropriate che tengano conto del potenziale di competenze individuali.



## ✕ Scheda 1 - Formula il tuo progetto professionale

Cerca di essere più dettagliato/a possibile, tanto per un progetto di lavoro dipendente (o di collaborazione) quanto per un'attività indipendente vera e propria. Nel secondo caso, cura in particolar modo la definizione dei «mezzi» (umani, materiali e finanziari).

Nella casella «altro» inserisci anche quello che non ti è chiaro (le informazioni che ti mancano, i tuoi dubbi ecc...). Poi stampa il tuo percorso, e analizza il tuo progetto con l'orientatore.

- **il nome**

Dai un nome al tuo progetto!

- **le finalità**

Quali effetti o risultati vuoi ottenere? Qual è l'obiettivo del tuo progetto?

- **il contenuto**

In che cosa consiste il tuo progetto? Quali sono le attività principali?

- **i mezzi**

Di quali mezzi necessita il tuo progetto? Quante persone vi lavoreranno? In quali strutture? Se è un progetto autonomo (impresa individuale, srl ecc...) con quale capitale iniziale partirai? Di quali finanziamenti hai bisogno?

- **il mercato**

Qual' è il mercato di riferimento? Per quale tipo di impresa vuoi lavorare (grande, medio, piccola) dove?

- **altro**

Definisci altre eventuali caratteristiche del tuo progetto (luogo, orario, condizioni di lavoro ecc...)

- **tempi di realizzazione**

Puoi indicare una scadenza a lungo termine, considerando le competenze che devi ancora acquisire rispetto al tuo progetto e le prospettive offerte dal mercato, oppure puoi definire una serie di scadenze da rispettare, come una tabella di marcia.

Nome	
Finalità	
Contenuto	
Mezzi	
Mercato	
Altro	
Tempi di realizzazione	

## ✘ Scheda 2 - Identifica le tue imprese obiettivo

Per valutare qual'è, di fronte alla tua offerta di servizio, la domanda del mercato, dovrai identificare i tuoi potenziali datori di lavoro.

Il tuo obiettivo è:

- Assicurarti che la tua offerta di servizio abbia degli sbocchi, e quantificarli approssimativamente
- Verificare di possedere i requisiti-base per il posto a cui aspiri
- Adattare al meglio la tua offerta di servizio ai bisogni delle imprese
- Individuare le tue imprese-obiettivo.

### 1) Raccogli informazioni

Si tratta di individuare, tra le inserzioni dei giornali o tramite internet, le offerte che riguardano l'impiego che ti interessa. E annotare su un foglio:

- il titolo dell'impiego
- l'impresa
- il posto
- il profilo del candidato

### 2) Identifica i punti comuni delle diverse inserzioni

Trova gli elementi comuni alle diverse offerte, sia a livello di funzione (bisogni) sia a livello di profilo (criteri di assunzione). Questo rappresenta l'insieme dei requisiti-base per quell'impiego.

### 3) Segmenta le imprese

Al di là della base di richieste comuni, le imprese si differenziano per le loro specifiche esigenze. Questo costituisce la segmentazione del mercato. Sul mercato del lavoro i criteri di segmentazione sono, di solito, il settore di attività e/o la taglia delle imprese. Ma, per la tua offerta di servizio, altri criteri potrebbero essere pertinenti: il modo di produzione, i clienti, lo statuto pubblico o privato ecc.

Dovrai segmentare le imprese individuando:

- la tipologia
- i bisogni specifici
- gli specifici criteri di assunzione
- i titoli preferenziali

### 4) Identifica gli obiettivi

Infine, confrontando le informazioni ottenute con il tuo progetto professionale, potrai fare una prima selezione delle imprese da contattare.

Ora, sulla base dell'esempio riportato sopra, prova a riprodurre anche tu una tabella simile, dove stendere il tuo personale dossier sulle imprese-obiettivo che hai identificato.

PUNTI IN COMUNE		SEGMENTAZIONI			
Posto	Profilo	Tipologia dell'impresa	Bisogni specifici	Criteri specifici di assunzione	Titoli preferenziali

### ✘ Scheda 3 - Definisci la tua strategia

1. Confronta la tua offerta di servizio con le esigenze delle imprese. Per ciascuna delle imprese che hai scelto di contattare (hai trovato utile ispirarti all'esempio riportato nella scheda precedente?) assegnati un + o un - a seconda che le tue competenze/attitudini corrispondano o meno alle richieste dell'impresa in questione.
2. Tenendo conto del grado di corrispondenza fra le tue attitudini e le esigenze delle aziende, della concorrenza, e della tua motivazione, effettua un'ulteriore selezione delle aziende da contattare.
3. Metti a punto la tua strategia. Per ogni impresa selezionata, adatta la tua offerta di servizio: definisci l'immagine che vuoi dare di te (posizionamento). Senza dimenticare di rassicurare i tuoi potenziali datori di lavoro sul fatto che possiedi i requisiti-base richiesti, scegli uno o due punti forti su cui appoggiare la tua argomentazione.

IMPRESA: ENTE PUBBLICO NAZIONALE		ATTITUDINI
<b>Richieste specifiche</b>	Laurea economia e commercio Lingua inglese Biennio di esperienza in analoga mansione Supporti informatici Windows Autonomia operativa Lavoro in team Sviluppo e utilizzo Oracle o SAP	- + + + + + +
<b>Valutazione attitudini</b>	Ho una laurea in scienze statistiche, ma ho 5 anni di esperienza in un'azienda pubblica come responsabile del controllo gestione.	
<b>Decisione (sì/no)</b>	Sì	
<b>Posizionamento</b>	Autonomia operativa e capacità di coordinare un team.	
<b>Argomenti</b>	Corso di formazione in gestione e contabilità; lunga e riuscita esperienza in azienda pubblica. Conoscenza del settore pubblico.	

### Ora prova anche tu a definire la tua strategia di azione.

Puoi usare come modello la tabella d'esempio, per visualizzare con immediatezza quanto le tue attitudini e capacità corrispondono alle richieste delle imprese che hai selezionato precedentemente.

### Come argomentare bene il tuo progetto

Letteralmente argomentare significa dimostrare o giustificare un'affermazione attraverso un ragionamento. Nel nostro caso l'«affermazione» è il tuo progetto professionale, il posto o l'attività a cui aspiri.

Il tuo scopo è quello di essere convincente.

Nell'insieme delle iniziative che prenderai per realizzare il tuo progetto professionale, l'argomentazione occupa un posto a sé. È una tappa di riflessione, un percorso mentale indispensabile per raggiungere il tuo obiettivo.

**Devi concentrarti sull'altro**, sul tuo futuro interlocutore, con la preoccupazione centrale di interessarlo, conquistare la sua fiducia e convincerlo!

In questo senso l'argomentazione non è un supporto o un documento utilizzabile come tale. È, più esattamente una piattaforma che ti servirà da base in ogni situazione di comunicazione: realizzazione del CV, della lettera di candidatura, preparazione ad un colloquio ecc...

Qualche consiglio:

- Elenca accuratamente le tue conoscenze, competenze, abilità, interessi e passioni
- Raccogli informazioni dettagliate su quello che è richiesto per l'impiego o i tipi di impiego a cui aspiri, e identifica con precisione le attese del tuo interlocutore. Che cosa vuole sapere di te? Quali sono i suoi criteri di decisione?
- Trova le corrispondenze tra ciò che conosci e sai fare e quello che è richiesto per l'impiego che vuoi ricoprire.
- Rifletti sui mezzi per convincere i tuoi interlocutori delle tue qualità: parla delle esperienze riuscite, reperisci gli esempi dalla vita professionale ed extraprofessionale. Sii preciso/a citando fatti, cifre e casi concreti.
- Ricorda che tutto può essere presentato in maniera positiva. Per esempio, se sei alla ricerca del primo impiego, non considerarla una debolezza: poni invece l'accento sulla tua voglia di imparare, sul tuo entusiasmo ecc...

#### ✘ Scheda 4 - Raccogliere le informazioni

Qualunque sia il tuo progetto professionale, fondamentale è conoscere da vicino il settore che ti interessa e le competenze e qualità necessarie per svolgere quella professione.

Esistono due metodi per raccogliere le informazioni di cui hai bisogno:

- l'indagine documentaria
- le interviste dirette

Per quanto riguarda l'indagine documentaria, le tue fonti sono numerose e diversificate (giornali, giornali economici, stampa specializzata, bollettini sul lavoro, internet ecc...). Non limitarti a quelle che conosci. Utilizza più fonti per aumentare la qualità delle tue informazioni.

Fai attenzione solo a non perderti e a saperti fermare quando hai trovato la risposta alle tue domande.

Il secondo metodo, complementare al primo sono le interviste dirette ai professionisti che esercitano il mestiere che ti interessa: è un metodo relativamente semplice ed efficace per raccogliere elementi utili.

**Procedi ad una vera e propria piccola inchiesta, intervistando 6-10 professionisti.** Lo scopo è familiarizzare con ciò che rappresenta il quotidiano di un'attività. Mentre le informazioni documentarie non possono che fornire delle linee generali piuttosto riduttive, chi vive ogni giorno di quel mestiere vi potrà chiarire meglio quali attitudini, quali vantaggi e quali ostacoli comporta l'attività a cui mirate.

Contrariamente a quanto si può pensare, **accordarsi per un'intervista è abbastanza semplice.** Raramente si ha l'occasione di parlare di ciò che si fa senza una posta in gioco (un colloquio di assunzione, un appuntamento con un cliente, un avanzamento di carriera, ecc...), per cui la chiacchierata si accetta volentieri.

Qualche consiglio:

- Evita qualsiasi ambiguità sullo scopo della tua intervista. Se al tuo interlocutore venisse il dubbio che vuoi che ti trovi un lavoro, non accetterà di incontrarti.
- Comincia, se possibile, con qualcuno che conosci direttamente o indirettamente e, alla fine dell'intervista, chiedi a lui se può indicarti altri colleghi disponibili.
- Non scoraggiare il tuo interlocutore: fai un'introduzione breve e preparati poche domande (10 massimo) formulate in maniera diretta.
- Non raccontare la tua storia: non sei lì per questo e probabilmente non ce ne sarebbe in tempo. Parla di te solo se il tuo interlocutore ti formula una domanda specifica.

Prova ad esercitarti utilizzando la scaletta che segue. Puoi migliorarla, implementarla o modificarla a tuo piacere, magari con l'aiuto di un operatore di orientamento. Utilizza però la stessa scaletta per tutte le tue interviste, in modo da poter facilmente confrontare le risposte inserendole in una griglia. In questo modo avrai le tue informazioni ben ordinate. Ecco una scaletta domande.

1. Che cosa comporta il suo lavoro? Quali sono le attività principali?

2. Quale tipo di percorso la ha condotta a questa attività?

3. Quale tipo di formazione consiglierebbe a chi vuole esercitare questa professione?

4. Che cosa conta di più nel suo lavoro?

5. Che cosa è soprattutto fonte di motivazione?

6. Quali sono le difficoltà legate a questo mestiere?

7. Quali sono gli ostacoli da superare per riuscire?

8. Quali sono i possibili sviluppi di carriera?

9. E' soddisfatto della sua professione?

10. Che cosa non la soddisfa appieno e che cosa vorrebbe migliorare?

DOMANDA	INTERVISTA 1	INTERVISTA 2	INTERVISTA 3	INTERVISTA 4	INTERVISTA 5	INTERVISTA 6
Attività principali						
Percorso formativo compiuto						
Percorso formativo consigliato						
Cosa conta di più						
Motivazione						
Difficoltà						
Ostacoli						
Carriera						
Grado di soddisfazione						
Eventuali miglioramenti						

## 4. GLI STRUMENTI PER AGIRE

Dopo la conoscenza di sé, la definizione del proprio progetto e la raccolta delle informazioni necessarie è il momento di passare all'azione, proiettandosi verso l'esterno. Per farlo dobbiamo predisporre ed affinare gli strumenti che ci consentono di presentarci agli altri nel migliore dei modi.

Saper scrivere un buon curriculum e saper gestire al meglio un colloquio di lavoro significa capitalizzare tutto il lavoro fatto nei percorsi precedenti e raggiungere finalmente il nostro obiettivo.



## ✕ Scheda 1 - Il promemoria della tua ricerca di lavoro

### 1. Esercitati a persuadere

Informare è una cosa, convincere un'altra.

Avere una propria convinzione è una condizione necessaria, ma non sufficiente.

Numerosi manuali di comunicazione danno consigli per migliorare la propria capacità di persuasione. Metterli in pratica regolarmente, nella vita di tutti i giorni, ti aiuterà ad essere più convincente. In ogni caso, non esitare a testare la tua argomentazione più spesso possibile, ad esempio con i tuoi amici.

### 2. Esercitati a presentare la tua attività professionale

È importante essere in grado di spiegare chi sei e che cosa fai (le tue competenze, i tuoi risultati ecc...) a qualcuno che probabilmente ha poco tempo per ascoltarti. Avere in testa un breve schema di presentazione e saperlo esporre in modo chiaro, preciso e rapido ti sarà di grande aiuto, sia per stabilire delle relazioni che durante un colloquio di assunzione. Potresti, per esempio, provare a scriverlo; poi registralo e allenati ad ogni buona occasione.

### 3. Informati sui tuoi diritti

In caso di licenziamento, è indispensabile che tu conosca i tuoi diritti. È preliminare al programma che fisserai per ricominciare un'attività. Informati presso i sindacati o i centri di orientamento al lavoro.

Ma anche la decisione, per esempio, di rompere un contratto di lavoro regolarmente firmato, è un'azione che ti impegna giuridicamente. Per non andare incontro a brutte sorprese legali e finanziarie, informati prima.

### 4. Informati sulla tua impresa e il tuo settore

Troppo impegnato/a dal tran tran quotidiano, forse non hai avuto spesso l'occasione di riflettere sulla tua attività reinserendola in un contesto più globale. Conoscere le differenti attività della tua impresa, i diversi settori in cui opera, e i mercati su cui agisce è indispensabile per migliorare la tua situazione professionale.

### 5. Informati sul tuo lavoro o su quello a cui aspiri

Il titolo che compare sul tuo biglietto da visita o sul libro paga della tua azienda è spesso una semplice etichetta, specifica delle singole aziende. Per definire la tua funzione reale, quello che devi individuare sono le responsabilità che assumi e i compiti che ti sono assegnati. In questo modo potrai rapportarti meglio con i tuoi concorrenti e misurare lo scarto reale con altri lavori che suscitano il tuo interesse.

Puoi aiutarti con le schede presenti nella Guida dei mestieri di JobTel, oppure informati nei centri di documentazione o contattando sindacati e associazioni di categoria.

### 6. Coinvolgi i tuoi famigliari

La crisi occupazionale di questi anni ha reso quotidiani i licenziamenti. Se hai perso il lavoro non avere timore di parlarne con la tua famiglia. Nella maggior parte dei casi troverai un sostegno morale e utili consigli.

## 7. Organizza il tuo tempo

Se sei occupato/a, portare avanti il tuo progetto professionale è un lavoro supplementare, spesso impegnativo. Fissa gli appuntamenti per quest'ultimo a pranzo o a fine pomeriggio. Avere già un'attività è un elemento valorizzante.

Se, invece, sei disoccupato/a, hai un vantaggio sui tuoi potenziali concorrenti: una totale disponibilità di tempo.

Considera la tua ricerca di lavoro come un'attività a tempo pieno e organizzala come tale. Predisponi momenti per l'informazione, momenti per la messa a punto degli strumenti di comunicazione e altri per la messa in atto delle tue azioni. Fai tutto questo in maniera professionale, e così presentati ai tuoi potenziali datori di lavoro.

## 8. Fai il tuo bilancio

Se lo ripetiamo è per ricordare che il bilancio è anche un'azione che si fa su se stessi, per raccogliere informazioni e prepararsi ad agire.

## 9. Presenta il tuo book

Il miglior modo per convincere il tuo interlocutore è dimostrare le tue competenze attraverso i risultati che hai ottenuto in passato. Se questo è il tuo caso, fai come i professionisti del settore artistico: costruisci il tuo book raggruppando foto, progetti, articoli di giornali o altri documenti probanti che potrai utilizzare nei tuoi colloqui.

Un consiglio: se l'idea ti piace mettilti subito al lavoro. Un book deve essere perfetto nella sua presentazione, nella qualità e quantità dei documenti scelti.

## 10. Prenditi una vacanza

Molto spesso, la volontà di modificare la propria situazione professionale matura in seguito a periodi di tensione con tutto ciò che ci circonda. Se sei in questa situazione, prenditi una vacanza: sarà salutare per maturare al meglio le tue decisioni e decidere i passi da compiere.

Attenzione però ad un allontanamento troppo prolungato: il rischio è quello di allentare il tessuto delle tue relazioni e rischiare di perdere qualche buona opportunità.

## ✕ Scheda 2 - Come scrivere un buon CV

Il curriculum vitae è il resoconto della tua vita professionale, e può essere il tuo rappresentante più fedele, a patto che sia fatto bene.

Comincia col porti una domanda: Che cosa si aspetta l'interlocutore?

Il potenziale datore di lavoro si aspetta di leggere un CV che gli dimostri quanto sei adatto a quel posto. Che glielo dimostri chiaramente, rapidamente (ne riceve molti) e senza sforzo (potrebbe avere poco tempo per riflettere o decodificare).

Un curriculum vitae efficace deve essere personalizzato. Dovrai riuscire ogni volta a valorizzare al massimo le tue esperienze e competenze in relazione al tipo di lavoro e azienda a cui ti rivolgi.

## ◆ *La struttura del Curriculum*

Il curriculum va impostato per sezioni in sequenza logica:

### **Dati anagrafici**

Devono essere indicati nome e cognome, numero di telefono e di cellulare, indirizzo di posta elettronica. Vanno precisati luogo e data di nascita e l'indirizzo.

Chi ha svolto il servizio militare può scrivere "obblighi di leva assolti".

Può essere riportato lo stato civile, pur non essendo indispensabile.

### **Studi compiuti**

Se si ha una laurea, si mette per prima. Il voto va sempre indicato, a meno che non sia molto basso. Insieme al voto di laurea vanno riportati:

- anno di conseguimento della laurea;
- università;
- facoltà e argomento della tesi.

Seguono eventuali master e corsi post-laurea. Il diploma superiore si cita solo se può essere significativo per il destinatario.

Del diploma superiore va indicato l'anno di conseguimento, il voto solo se molto positivo.

In certi casi può essere opportuno evidenziare se si è seguito un indirizzo di studi specifico.

### **Esperienze professionali**

È la parte più significativa del curriculum. Gli elementi da indicare per ogni esperienza professionale sono:

- il periodo di tempo occupato
- il nome dell'azienda
- il settore di mercato in cui opera
- la posizione ricoperta

Parti dalle esperienze più recenti. Per l'ultima esperienza lavorativa, indica le attività compiute e il grado di responsabilità, le caratteristiche dei progetti sviluppati e i risultati ottenuti.

Anche le esperienze di stage devono essere evidenziate: breve descrizione dell'esperienza compiuta, dell'ente e delle qualità sviluppate.

Vanno riportate tutte le esperienze maturate, anche quelle in nero. In caso di colloquio, basta raccontare la situazione reale: il selezionatore è interessato solo alle competenze acquisite dal candidato e non al contratto con cui è stato inquadrato.

Se le attività lavorative sono molte, evidenzia quella più attinente al campo di attività del destinatario del curriculum.

### **Esperienze formative**

Va qui indicato:

- il titolo del corso;
- la durata;
- l'ente organizzatore;
- la votazione ottenuta.

In caso di più attività di formazione è utile evidenziarne una a seconda del destinatario del curriculum.

### **Conoscenze informatiche**

In generale è importante indicare:

- gli ambienti operativi (Windows, Unix);
- programmi di uso generale (Word, Excel, Power Point);
- altri programmi fondamentali per la propria area professionale;
- i corsi di formazione seguiti e la durata;
- l'utilizzo di Internet con eventuale conoscenza di linguaggi specialistici (java, html).

### **Lingue straniere**

Per ogni lingua conosciuta vanno indicate:

- il livello (scolastico, buono, ottimo, madrelingua);
- le certificazioni conseguite;
- i corsi seguiti in Italia e all'estero, indicandone la durata, i periodi di stage all'estero, l'eventuale pratica per motivi di lavoro o scolastici.

### **Hobby e interessi personali**

L'indicazione di hobby e interessi personali è utile al selezionatore per tracciare meglio un profilo del candidato. Si possono indicare: sport praticati, interessi per la lettura, la scrittura o il cinema, viaggi, attività di volontariato.

Non è indispensabile inserire hobby o interessi, ma vale la pena di farlo se si ritengono significativi e collegati in qualche modo all'area professionale a cui ci si rivolge.



### **Qualche consiglio**

- Vivacizza il testo con soluzioni grafiche quali neretti, sottolineature, corsivi.
- Adotta un linguaggio semplice.
- Sii diretto, evitando la terza persona per parlare di te stesso.
- Cura l'aspetto grafico del curriculum. Attenzione anche agli errori.
- Utilizza per la stesura il computer (solo se richiesto va scritto a mano).
- Agevola la lettura prevedendo sufficienti margini e spaziature e dividendo il curriculum in paragrafi, ciascuno contrassegnato da un titolo evidenziato.
- Personalizza il curriculum, facendo riferimenti al destinatario o competenze possedute in relazione al posto di lavoro offerto.
- Sii breve: la lunghezza ideale è di una pagina, massimo una e mezza.



## Gli errori da evitare

- Allegare documenti, certificazioni e fotografie a meno che non vengano richiesti.
- Scegliere la stesura manoscritta, salvo richieste per valutazioni grafologiche.
- Allegare referenze personali.
- Fare riferimento a questioni di denaro.
- Nella cronologia, mettere in testa le esperienze più lontane.
- Inviare curriculum fotocopia in quantità industriali.
- Inviare il curriculum genericamente a enti, aziende, organizzazioni e non a uffici o responsabili del personale.
- Dimenticare di rileggere il testo, soprattutto se sono presenti parole straniere.
- Mentire: durante il colloquio si verrebbe immediatamente scoperti.
- Essere troppo sicuri di sé, scrivendo ad esempio «solo con un colloquio vi renderete conto delle mie effettive capacità».
- Lasciare vuoti temporali tra un'occupazione e l'altra. Se questo capita, bisogna spiegarne le cause.



## Non dimenticare di:

- Inserire a nota del curriculum una liberatoria. Il rischio, in caso contrario, è di essere automaticamente scartati da chi si occupa di selezione. E' possibile utilizzare la seguente formula: «Ai sensi della legge 675/96 autorizzo il trattamento dei miei dati personali per le esigenze di selezione e comunicazione».
- Firmare il curriculum (a mano).

### ◆ *La lettera di presentazione*

Il principale obiettivo della lettera di presentazione, inviata insieme al curriculum vitae, è quello di permettere il primo contatto con l'azienda e catturare l'attenzione del selezionatore. Serve per sostenere la candidatura spiegando i motivi per cui si ritiene di poter essere il candidato ideale.

E' quindi importante evitare formule generiche, ma far capire al selezionatore che sei in-

interessato proprio a quell'azienda motivando il tuo interesse. Eventualmente (ma solo se sai esattamente di cosa stai parlando!) puoi anche accennare a proposte o progetti che hai elaborato per il settore in cui chiedi di essere inserito.

Senza ripetere il contenuto del curriculum allegato, la lettera di presentazione offre anche la possibilità di chiarire in poche righe aspetti della tua personalità, per esempio:

- punti di forza: disponibilità a viaggiare, a trasferimenti, a tirocini e/o stage, conoscenze linguistiche, ecc.
- caratteristiche personali: capacità di adattamento a diversi ambiti di lavoro, di rapportarsi con gli altri, elementi del proprio carattere, ecc.
- aspettative personali e professionali: studi, esperienze, hobby e interessi.

La lettera di presentazione può essere la risposta ad un annuncio letto su un quotidiano oppure motivata da una candidatura spontanea.

Nel primo caso è importante specificare il riferimento all'inserzione e al giornale su cui è apparsa. Se si tratta di una candidatura spontanea, occorre invece precisare le motivazioni che hanno indotto a candidarsi per quell'impresa.

Il selezionatore deve sempre capire come il candidato è venuto a conoscenza dell'azienda e perché si sente adatto per quel posto.

La capacità di sintesi è la componente essenziale per dimostrare la propria professionalità. Le frasi devono essere corte e i verbi usati all'indicativo, perché un condizionale potrebbe essere sintomo di pessimismo.

La corretta stesura della lettera di presentazione deve avere la seguente struttura:

### **Intestazione**

I dati personali vanno scritti in alto a sinistra, mentre il nome e l'indirizzo dell'interlocutore vanno, un po' più in basso, a destra del foglio.

### **Testo**

Dovrà essere composto da alcuni elementi essenziali:

- 1) Il riferimento all'inserzione oppure il motivo per cui ci si candida in quella particolare azienda.
- 2) Motivazione delle scelte scolastiche e universitarie. Si tratta di un'area importante soprattutto per chi si affaccia per la prima volta al mondo del lavoro. Chi ha già maturato esperienze professionali, invece, potrà ridurre questa parte.
- 3) Presentazione delle esperienze professionali e lavorative. Si farà riferimento alle aziende in cui si è lavorato, ai settori nei quali si è operato e alle dimensioni. Può essere anche interessante presentare le motivazioni di eventuali cambiamenti di azienda.
- 4) Descrizione delle proprie caratteristiche personali e professionali reali.
- 5) Interesse per l'azienda, facendo esplicito riferimento alle attività, agli eventuali successi dell'azienda e al settore in cui si vorrebbe essere inseriti.

6) Il richiamo ad un successivo colloquio, in cui si spera di approfondire la reciproca conoscenza.

### **Congedo**

Ricordare che si allega il proprio curriculum vitae. Dopo i saluti, la lettera va sempre firmata.

Un **trucco** per testare l'efficacia del tuo Cv è quello di spedirlo a 4 o 5 aziende per le quali potresti essere interessato a lavorare (magari per i tuoi studi, o per la tua esperienza professionale) ma che, in qualche modo, non ti interessano (magari perché sono troppo lontane da casa). Cura comunque bene il Cv e la lettera di presentazione, personalizzandoli a seconda del tipo di azienda e spedisgili come se ti interessasse davvero quel posto. Dopo 15-20 giorni potrai valutare il risultato.

Qualche azienda ti ha proposto un colloquio? Bene, vacci comunque. Anche se quel posto proprio non ti interessa, è comunque un'ottima occasione per fare esperienza con un vero colloquio.

Hai ricevuto solo risposte negative? Non male, vuol dire che almeno il tuo Cv è stato letto. Se vuoi saperne di più potresti provare a contattare telefonicamente l'azienda che ti ha risposto e, dopo aver ringraziato, chiedere come hanno trovato il tuo Cv. E' un ottimo sistema per capire più da vicino cosa cercano le aziende.

Non ha ricevuto alcuna risposta? Non demordere. Alza il telefono e chiama le aziende per assicurarti che il tuo Cv sia arrivato a destinazione. Se la risposta è affermativa, chiedi consiglio ad un operatore di orientamento per capire insieme come migliorarlo.

## **✘ Scheda 3 - Come affrontare un colloquio di lavoro**

Il colloquio di lavoro è la **situazione di comunicazione per eccellenza**.

Mette, una di fronte all'altra, due persone che non si conoscono, con un obiettivo preciso: essere in grado di **prendere una decisione**.

Decidere presuppone conoscersi e capirsi. Le informazioni che ci si scambiano devono essere un aiuto alla presa di decisione per i due interlocutori.

È importante tener conto di questo, per non cadere nella rappresentazione, troppo frequente, del colloquio di lavoro come una prova o un esame da superare, una partita che si può vincere o perdere.

Certo, non si tratta di una cosa semplice. La dinamica che si instaura è complessa e **grandi sono i rischi di incomprensione**. In più, entrambi gli interlocutori hanno delle preoccupazioni reali: come il candidato teme di essere rifiutato, così il selezionatore sa che solo il futuro potrà dirgli se la sua decisione è stata giusta o sbagliata.



## Qualche consiglio

- Per rendere le cose chiare ad un altro, queste devono anzitutto essere chiare per te. Preparati facendo il tuo bilancio e mettendo a punto la tua argomentazione. Rifletti sulle informazioni che possiedi (impresa, posto, profilo, possibili concorrenti ecc...) e su quelle che ti mancano. Cerca di sapere chi sarà il tuo interlocutore, il suo ruolo e la sua funzione. Informati perfino sul percorso e sulla durata del tragitto per giungere al tuo appuntamento... È un piccolo accorgimento che ti aiuterà ad arrivare al colloquio più tranquillo/a e fiducioso/a.
- Considera l'interlocutore come una persona. Semplicemente un individuo con un proprio ruolo professionale, ma anche con propri interessi, valori, ambizioni e incertezze.
- Considera questa persona come un cliente. E tu sei lì per aiutarlo a esprimere i suoi bisogni, per rassicurarlo che soddisferai le sue esigenze. Oppure no, se capisci che quel posto non ti conviene. L'importante resta concentrarsi sull'interlocutore, e sulle sue domande. In fondo, se ha deciso di incontrarti, significa che un certo interesse lo hai suscitato. Interessarti a lui sarà quindi il miglior modo per trasformarlo in interesse certo.
- Concludere insieme. Definire insieme il seguito del colloquio e le sue modalità pratiche. Qualche giorno di riflessione cui seguiranno, se seguito ci sarà, nuove notizie.

Può risultare utile suddividere il colloquio in diverse fasi:

- La prima fase è quella del **CONTATTO**: il candidato e il selezionatore si incontrano, e instaurano il primo contatto. E' un approccio globale, dove sguardo, voce e comunicazione non verbale consentono di farsi una prima idea sull'altro
- La seconda fase è quella dell'**ESPLORAZIONE**: il selezionatore deve verificare le tue competenze e farsi un'idea della tua personalità. Comunque si sviluppi questa fase (con domande, richieste di fare un racconto della tua vita professionale, test attitudinali ecc...) il suo scopo è quello di conoscerti meglio possibile nel poco tempo a disposizione. E questa la fase chiave del colloquio. A questo punto possono verificarsi due eventi:
  - a) il selezionatore conclude rapidamente il colloquio. Questo significa che non ci sarà alcun seguito positivo (Consolati pensando che un fallimento passeggero è quasi una tappa obbligata nel tuo percorso di ricerca di lavoro)

b) il selezionatore comincia a darti informazioni sul posto di lavoro e sulle attività che comprende

- Se si è verificato l'evento b, si entra nella fase dell'**INFORMAZIONE**. Il tuo interlocutore ritiene opportuno fornirti informazioni sull'azienda e sul tuo futuro posto e, a sua volta, vuole ulteriori chiarimenti sulle tue competenze. A partire da questo momento puoi pensare tranquillamente che l'essenziale è stato detto. E che le due successive fasi avranno comunque luogo. Pensa soltanto a lasciare al selezionato tutta la documentazione utile: il tuo curriculum, i tuoi lavori o le tue pubblicazioni e soprattutto, indirizzo e telefono per contattarti!
- La quarta fase si svolge da un lato all'interno dell'impresa, dall'altro nella tua testa. E' la fase della **RIFLESSIONE**. Per questo è importante che curi la tua documentazione, in primo luogo il tuo Cv. E' quello che in rimarrà a parlare di te e per in tua assenza!
- La quinta e ultima fase è quella della **DECISIONE**. Sarai ulteriormente contattato dall'azienda che ti comunicherà l'esito della sua riflessione.

Un esercizio utile è analizzare il colloquio attraverso una griglia che racchiude alcuni elementi chiave di ciascun colloquio che sosterrai, in modo da capire meglio perché non ha funzionato o anche, perché è andato bene.

Metti una «X» solo se l'affermazione rispecchia l'andamento del colloquio. Le affermazioni non segnate indicati i punti su cui dovrai lavorare in vista del tuo prossimo colloquio di lavoro.

### ◆ *Autovalutazione dello svolgimento di un colloquio di lavoro*

Data e luogo del colloquio:

Nome del selezionatore:

sua funzione nell'impresa:

- 1) Sono arrivato all'appuntamento con dieci minuti di anticipo, parcheggiando regolarmente la mia macchina e senza prendere nessun altro appuntamento per le due ore successive
- 2) Il mio abbigliamento era appropriato al posto per il quale svolgevo il colloquio e per l'impresa che offriva il posto
- 3) Mi ero informato accuratamente sui prodotti/servizi offerti dall'impresa

4) Mi ero preparato dei collegamenti mentali tra i prodotti/servizi dell'azienda e le mie competenze professionali, le mie attitudini, i miei interessi. Avevo in mente fatti precisi che facevano capo a risultati concreti ottenuti.

5) Ho fatto attenzione ad essere gentile e sorridente, ma senza strafare, con tutte le persone che ho incontrato in azienda

6) Mi sono presentato in modo sintetico e chiaro. Questo per lasciare al mio interlocutore più tempo possibile per chiarimenti e precisazioni.

7) Ho fatto attenzione a:

- stringere la mano del mio interlocutore con una presa ferma e sicura
- guardare il mio interlocutore mentre parlavo
- controllare i movimenti di mani e gambe

8) Ho fatto in modo di avere il tempo di illustrare:

- la mia conoscenza dei prodotti o servizi dell'impresa
- il mio interesse per questi prodotti/servizi
- soprattutto riportando fatti precisi che riguardano le mie competenze e le mie attitudini

9) Ho saputo menzionare la persona grazie alla quale ho ottenuto il colloquio

10) Sono riuscito ad attirare l'attenzione del mio interlocutore su:

- la mia affidabilità
- il mio senso di responsabilità
- il mio entusiasmo per il lavoro

11) Sono riuscito a condurre il mio interlocutore alla terza fase del colloquio (quella dell'informazione) in modo da farmi spiegare:

- le competenze richieste per quel posto di lavoro
- le prospettive di carriera che offre
- il salario offerto

12) Sono stato attento a lasciare il mio Cv o, quantomeno, i miei dati, ribadendo la mia disponibilità

## 5. METTERSI IN PROPRIO

Sei creativo, tenace, ottimista, flessibile, innovativo, dotato di una forte personalità ma aperto agli altri? In realtà, a volte si esagera nel considerare l'imprenditore una specie di "superman" «dotato di capacità sovrumane.

Certo è che le sole competenze tecniche non sono sufficienti per garantire il successo di un'impresa. Accanto a queste, fondamentale è la motivazione, che consente di investire tempo ed energie senza lasciarsi abbattere dalle prime difficoltà.



## ✖ Scheda 1 - Hai la stoffa dell'imprenditore?

Ti piacerebbe dar vita ad un'impresa tutta tua ma non sai se ne hai le qualità? Pensi di essere un imprenditore nato? Rispondi alle domande che seguono! Scoprirai se hai lo spirito dell'imprenditore e se sei pronto a lanciarti nella nuova sfida!

### 1. Quale di questi aggettivi ti si adatta meglio?

- a) organizzato
- b) intraprendente
- c) preciso

### 2. Di fronte ai cambiamenti (un nuovo lavoro, nuove mansioni da svolgere o responsabilità), come reagisci?

- a) mi butto a capofitto nella nuova esperienza
- b) scelgo la prudenza
- c) calcolo il rischio

### 3. Come vivi i rapporti gerarchici?

- a) bene, purché mi vengano spiegati chiaramente i compiti che devo svolgere
- b) la gerarchia non è un problema, ma so essere autonomo
- c) in generale non amo prendere ordini

### 4. Quando bisogna prendere una decisione importante, preferisci:

- a) decidere da solo
- b) prendere decisioni discutendone con gli altri
- c) non essere io quello che decide

### 5. Di fronte alle difficoltà:

- a) ho bisogno di avere il sostegno degli altri
- b) mi scoraggio
- c) le affronto di petto

### 6. Ciò che ti muove è soprattutto:

- a) la volontà di fare carriera
- b) riuscire bene nel mio lavoro
- c) essere apprezzato per la qualità del mio lavoro

### 7. Qual è il tuo rapporto col tempo?

- a) lo organizzo e lo gestisco perfettamente
- b) ho bisogno di orari prefissati per poter essere efficiente
- c) quando mi metto al lavoro il tempo non esiste più

## 8. Qual è il settore dove riesci meglio?

- a) gli affari
- b) la produzione
- c) l'organizzazione

## 9. Di fronte ai problemi, qual è la principale qualità che metti in campo?

- a) la capacità di sbrigarmela
- b) la volontà
- c) il rigore

## 10. Secondo te, qual è l'attitudine principale per riuscire?

- a) il rispetto delle gerarchie
- b) le capacità relazionali
- c) il senso degli affari

## 11. Nelle relazioni professionali:

- a) ho un atteggiamento sempre attivo e propositivo
- b) so far valere il mio punto di vista sulle cose importanti
- c) prima di tutto mi interessa far bene il lavoro che mi viene affidato

## 12. Qual è il tuo atteggiamento nei confronti dell'impresa?

- a) La struttura dell'impresa permette di lavorare efficacemente
- b) In un'impresa spesso si è sfruttati e limitati
- c) Per dare il meglio occorre essere padroni di se stessi.

### ◆ RISULTATI

<b>DOMANDA 1</b>	<b>A</b>	<b>3</b>
	<b>B</b>	5
	<b>C</b>	1
<b>DOMANDA 2</b>	A	5
	B	1
	C	3
<b>DOMANDA 3</b>	A	1
	B	3
	C	5
<b>DOMANDA 4</b>	A	5
	B	3
	C	1

<b>DOMANDA 5</b>	<b>A</b>	<b>3</b>
	<b>B</b>	1
	<b>C</b>	5
<b>DOMANDA 6</b>	A	5
	B	3
	C	1
<b>DOMANDA 7</b>	A	3
	B	1
	C	5
<b>DOMANDA 8</b>	A	5
	B	1
	C	3

<b>DOMANDA 9</b>	<b>A</b>	<b>3</b>
	<b>B</b>	5
	<b>C</b>	1
<b>DOMANDA 10</b>	A	1
	B	3
	C	5
<b>DOMANDA 11</b>	A	5
	B	3
	C	1
<b>DOMANDA 12</b>	A	3
	B	1
	C	5

### **La tua strada è l'impresa!**

(punteggio da 47 a 60)

Hai sicuramente lo spirito dell'imprenditore. Sei indipendente, ambizioso, determinato. Hai il senso degli affari e la voglia di riuscire. Fai solo attenzione a non esagerare, a non voler forzare troppo. Impara ad amministrare tempo ed energie. Se ti senti pronto per metterti in proprio prova a redigere il tuo business plan con l'aiuto della prossima scheda. Se invece vuoi maggiori informazioni consulta il percorso mirato dedicato al Mettersi in proprio su [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it).

### **Impresa sì, ma con cautela!**

(punteggio da 23 a 46)

Hai voglia di creare la tua impresa, senza tuttavia essere un «imprenditore nato». Ti stai ancora ponendo delle domande sull'opportunità e sulla fattibilità del tuo progetto. E' importante capire se si tratta esitazioni o dubbi, o solo di semplici questioni organizzative. Metti alla prova la fattibilità del tuo progetto con la prossima scheda dedicata al business plan.

### **Meglio il posto fisso!**

(punteggio da 12 a 22)

Effettivamente non hai il profilo dell'imprenditore. Hai troppo bisogno di avere alle spalle una struttura solida per lavorare in modo efficace. Se sei ancora indeciso sulla professione da svolgere prova il test. Qual è il lavoro che fa per te, nella sezione Mestieri e professioni di del portale [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it).

## **✘ Scheda 2 - Dall'idea all'impresa: il Business plan**

Un business plan deve essere sintetico, chiaro, esaustivo ma, soprattutto, deve convincere chi lo legge della realizzabilità dell'idea e del suo potenziale di successo. Anche l'impostazione, quindi, è importante per chiarire le idee a se stessi e agli altri. Perché sia esaustivo, è fondamentale che siano sviluppati i seguenti argomenti:

- presentazione dell'imprenditore e dell'azienda
- descrizione dei servizi o prodotti da offrire
- analisi del mercato e individuazione dei segmenti di mercato in cui inserirsi
- analisi della concorrenza
- strategie di marketing
- organizzazione dell'attività
- piano degli investimenti di avvio
- conto economico revisionale.

Per disporre questi elementi in maniera ordinata, il consiglio è di suddividerli in capitoli e paragrafi, magari preceduti da un abstract, un breve riassunto che mette a fuoco i punti salienti del progetto e invoglia la lettura delle parti successive del piano.

L'abstract si mette all'inizio ma, ovviamente, lo scriverai solo alla fine, dopo aver predisposto tutto il resto!

La redazione di un business plan è piuttosto complessa, prevede diverse fasi di redazione, aggiustamenti e modifiche mano a mano che acquisirai sufficienti elementi per poter dare avvio alla tua impresa. Se vuoi provare ad esercitarti compila la griglia sottostante. Le domande che accompagnano ogni elemento del business plan (che non devono essere inserite in una redazione definitiva) ti aiuteranno nella compilazione.

### ◆ *Descrizione dell'idea imprenditoriale*

#### **Identificazione della nascita e dei contenuti innovativi dell'idea.**

1) L'idea imprenditoriale è stata concepita da una sola persona o vi ha partecipato l'intero gruppo?

2) Quali sono stati i fattori che hanno determinato la nascita dell'idea?

Si deve indicare se l'idea in questione è frutto di passate esperienze lavorative di uno dei membri del gruppo imprenditoriale, o di intuizioni particolari, oppure di una scelta razionale dell'intero gruppo, e così via.

#### **In che cosa consiste l'idea.**

1) Qual è l'area di attività dell'impresa?

#### **Le novità contenute nell'idea.**

1) L'idea è realmente innovativa?

2) Perché dovrebbe funzionare?

3) Ci sono altri prodotti/servizi sul mercato che soddisfano lo stesso bisogno?

### **Curricula del gruppo imprenditoriale.**

- 1) Chi sono i partecipanti?
- 2) Qual è la loro area di competenza?
- 3) Che quote di partecipazione hanno?
- 4) Che lavoro svolgono o hanno svolto?
- 5) Quali sono i loro obiettivi personali?
- 6) Sono competenti a svolgere l'attività prevista?

### **Ruolo previsto per ciascun membro del gruppo all'interno dell'organizzazione.**

- 1) Le competenze dei fondatori coprono gli incarichi importanti dell'impresa?
- 2) Esiste un azionista di maggioranza?
- 3) Sono state definite le esigenze di aggiornamento professionale dei fondatori?
- 4) Gli imprenditori hanno la forza fisica ed emotiva per condurre un'impresa di successo?
- 5) Hanno a disposizione tempo, sostegno da parte della famiglia e spirito di sacrificio?
- 6) Esistono sufficienti esperienze e competenze?
- 7) Esistono le risorse finanziarie per riuscire?
- 8) C'è un sufficiente coinvolgimento nell'impresa?

### **Storia dell'impresa e suoi dati rilevanti.**

- 1) La forma giuridica scelta è adatta?
- 2) Nella scelta della forma giuridica si è tenuto conto degli aspetti fiscali?

### **Eventuali legami con altre imprese.**

- 1) Esistono legami condizionanti con altre imprese?
- 2) Quali sono queste imprese?

### **Caratteristiche tecniche del prodotto/servizio.**

- 1) Cos'è il mio prodotto/servizio?
- 2) È già stato brevettato?
- 3) Come è fatto?

### **Benefici arrecati dal prodotto/servizio.**

- 1) Quali benefici arreca il mio prodotto/servizio?

### **Bisogni che va a soddisfare.**

- 1) Quali bisogni soddisfa?
- 2) È necessario fare qualcosa per risvegliare questi bisogni?

### **Tipologia del cliente che identifica.**

- 1) Chi sono i suoi consumatori?

### ◆ *Descrizione dell'ambito competitivo*

**Verifica della fattibilità teorica del progetto imprenditoriale attraverso l'analisi del suo ambiente generale e specifico e individuazione delle strategie e politiche di inserimento.**

- 1) Qual è il ciclo di vita del mio prodotto/servizio?
- 2) Qual è il mio mercato di riferimento?
- 3) Che dimensione ha?
- 4) Il mercato sta crescendo o si sta restringendo?

### **Segmentazione della domanda e scelta del segmento**

- 1) Qual è il segmento di mercato (o i segmenti di mercato) su cui mi voglio concentrare? Perché?
- 2) L'identikit del consumatore tipo è coerente con i segmenti di mercato prescelti?
- 3) I consumatori identificati usano prodotti/servizi simili?
- 4) Sono soddisfatti dei prodotti che usano? Perché?
- 5) Qual è la frequenza del loro acquisto? Perché?
- 6) Quanto acquistano? Perché?
- 7) I miei potenziali clienti quanti sono? Sono sufficienti?
- 8) È realistico pensare di poterli servire?

### **Individuazione della concorrenza.**

- 1) Chi sono i miei concorrenti diretti sul segmento di mercato che ho prescelto?
- 2) Chi offre prodotti/servizi sostitutivi rispetto al mio?
- 3) Quanti sono in totale i miei concorrenti?
- 4) Stanno crescendo o stanno diminuendo?
- 5) Chi sono i principali?
- 6) Da quanto tempo sono in affari?
- 7) Qual è il profilo dei loro clienti? Quanti sono i clienti?
- 8) Che qualità offrono?
- 9) Che prezzi praticano?
- 10) Chi sono i loro fornitori?

### **Analisi imprese concorrenti.**

- 1) Che politiche di marketing usano?
- 2) Che grado di competitività hanno?
- 3) Quali sono i loro punti di forza e debolezza?
- 4) Ho confrontato i miei punti di forza e debolezza con i loro?
- 5) C'è la possibilità di ulteriori ingressi?
- 6) Che cosa faranno i concorrenti di fronte a un mio ingresso?
- 7) Non è possibile che il mercato sia già completamente soddisfatto dai concorrenti?
- 8) C'è qualche parte della domanda insoddisfatta?

### **Strategia di ingresso.**

- 1) Quali sono le strategie di penetrazione che ho deciso di adottare?

### **Strategia competitiva di base.**

- 1) Quali sono le strategie di marketing che ho scelto?
- 2) Quale di queste rappresenta l'ostacolo più importante?
- 3) Di quali piani ho bisogno per superare questi ostacoli?
- 4) Quali piani usa la concorrenza?

### **Vantaggi competitivi.**

- 1) Quale ammontare di vendite posso raggiungere con la mia strategia?
- 2) Quali reazioni posso opporre a una reazione aggressiva della concorrenza?
- 3) Di quale struttura ho bisogno per implementare le mie strategie?
- 4) Quali risultati prevedo di raggiungere?

## ◆ *Descrizione del processo produttivo e del piano economico-finanziario*

### **Processo produttivo.**

- 1) Come posso produrre il mio prodotto/servizio?
- 2) Posso descrivere le fasi necessarie per giungere dai fattori produttivi al prodotto finito?
- 3) Quali sono i punti critici del mio processo produttivo?

### **Scelta della tecnologia.**

- 1) Quali sono le tecnologie disponibili per attuare il mio progetto?
- 2) Quale di queste tecnologie mi conviene usare?
- 3) Quali impianti devo utilizzare per disporre di tale tecnologia? Che caratteristiche tecniche hanno?
- 4) Quanto mi costeranno?

### **Determinazione della capacità produttiva.**

- 1) Che capacità produttiva dovrò impiantare?
- 2) Ho pensato alle eventuali riserve di capacità di cui posso avere bisogno?

### **Scelta del mix di fattori produttivi.**

- 1) I fattori produttivi che utilizzerò possono essere impiegati in proporzioni diverse?
- 2) Qual è la maniera meno costosa di combinarli?

### **Struttura organizzativa.**

- 1) Quali sono le aree strategiche del mio business?
- 2) Sono sicuro di averle suddivise nel modo migliore confrontando le varie soluzioni possibili?
- 3) Ho valutato il fabbisogno di risorse umane di ciascuna area?
- 4) Sono in grado di esprimerlo quantitativamente?
- 5) Ho pensato alle diverse forme contrattuali da impiegare?

### **Fabbisogno di risorse umane.**

- 1) Gli incarichi più importanti sono ricoperti da personale qualificato?
- 2) Quali sono stati i criteri che ho utilizzato per selezionarli?
- 3) Il personale specializzato è stato identificato?
- 4) Ho pensato alle politiche retributive da adottare?
- 5) Nel futuro avrò bisogno di altro personale?
- 6) C'è bisogno di corsi di formazione?
- 7) Ho inserito l'organigramma della struttura?

### **Determinazione del piano degli investimenti.**

- 1) Ho calcolato l'ammontare totale degli investimenti in capitale fisso?
- 2) Ne posso fare un elenco dettagliato?
- 3) Ho pianificato i tempi necessari al loro inserimento?
- 4) Ho calcolato il capitale circolante?

### **Elementi e obiettivi del piano.**

- 1) Mi sono preoccupato di calcolare l'impatto economico-finanziario del mio progetto per almeno 3 anni?
- 2) Ho predisposto un piano finanziario per lo stesso periodo?
- 3) Sono in grado di esprimere queste previsioni con la documentazione opportuna (c/economico, stato patrimoniale e prospetto delle fonti e degli impieghi)?
- 4) Ho fatto un'analisi per indici della fattibilità economico-finanziaria del progetto (o altre analisi equivalenti)?

### **Abstract**

- 1) Presenta in poche righe il tuo progetto.

APPENDICE  
NAVIGARE  
CON JOBTEL



## 1. JOBTel. ISTRUZIONI PER L'USO

In una guida destinata a sostenere la progettazione di percorsi orientativi non poteva mancare un capitolo dedicato all'uso del portale JobTel, che si occupa proprio di fornire ai giovani, e a chi con loro lavora, informazioni e strumenti per individuare le scelte formative e professionali più appropriate. Dopo sette anni JobTel si rinnova nella grafica e nei contenuti. Scopriamo insieme come.

### ✘ Perché JobTel

Il portale [jobtel.it](http://jobtel.it) nasce nel 1999, per iniziativa di **Unioncamere** e del **Ministero del Lavoro**, nell'ambito del **Progetto Virgilio**, pensato per sperimentare nuovi strumenti di divulgazione delle informazioni relative ai dati del sistema Excelsior sulle previsioni di assunzioni delle aziende.

La necessità di trovare soluzioni «aperte» e «dinamiche», costantemente aggiornate e in grado di adattarsi alle diverse esigenze, ha favorito l'incontro con l'esperienza pluriennale del sistema di comunicazione JobTel (ideato e realizzato dalle **Edizioni Sonda**).

Ne è nato il sito [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it) che è stato progettato per rispondere in modo efficace a tale bisogno.

Infatti la mole di dati raccolta con **Excelsior** deve essere adattata ai diversi utilizzi e spesso c'è bisogno di facilitare la ricerca dell'informazione fornendo la chiave d'interpretazione corretta dei dati, anche per soggetti che non hanno dimestichezza con il linguaggio statistico.

JobTel fin dalla nascita si rivolge quindi ad un target diversificato

- studenti medi e superiori;
- giovani in cerca di occupazione;

- disoccupati di lunga durata;
- centri di formazione professionale;
- strutture dedicate all'orientamento scolastico e professionale;
- soggetti responsabili della formazione ai diversi livelli territoriali;
- decisori di politica economica, e in particolare delle politiche del lavoro.

Ciascuno di loro dispone, grazie a JobTel di informazioni continuamente aggiornate sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese a breve e a medio termine; informazioni sulla reale spendibilità dei diversi titoli di studio nel mercato del lavoro; informazioni sulle prospettive di sviluppo delle varie professioni, sulle condizioni di flessibilità e sulle competenze specifiche richieste dal mondo delle imprese.

Per gli operatori dell'orientamento, in particolare nella scuola, il sito di JobTel può essere uno strumento operativo che, a partire da una ridefinizione della domanda di lavoro e formazione che giunge allo sportello informativo, giunga ad accompagnare in modo mirato le scelte dell'utente nella ricerca di risposte.

Se è evidente che non esiste una ricetta univoca, certamente esistono percorsi più o meno corretti e, dunque, più o meno efficaci.

In questi anni JobTel è cresciuto per cercare di far fronte alle esigenze dei suoi sempre più numerosi utenti. Secondo le ultime rilevazioni effettuate sono 40mila gli utenti registrati a JobTel (febbraio 2007), la metà dei quali visita il portale più volte al giorno. Le diverse sezioni sono state rinnovate, arricchite e costantemente aggiornate.

Adesso, dopo sette anni, JobTel ha deciso di rinnovarsi. Un po' di restyling grafico e una cospicua riorganizzazione delle informazioni, per rispondere alle esigenze di una miglior navigabilità e accessibilità. Il nuovo JobTel diventa il por-



tale dell'orientamento al lavoro, con nuovi strumenti e nuovi percorsi orientativi nell'intento di rispondere a molte delle domande che si pone chi sta cercando il proprio percorso professionale.

## ✘ Il cuore di JobTel: Excelsior for you

Excelsior è un'indagine annuale, avviata nel 1977, che Unioncamere conduce per conto del Ministero del Lavoro per monitorare il mercato del lavoro in Italia.

L'indagine viene effettuata contattando circa 100mila imprese private di tutti i settori economici con almeno un dipendente, con l'obiettivo di monitorare i movimenti occupazionali previsti, le figure professionali richieste e le principali caratteristiche delle assunzioni programmate.

La mole dei dati raccolti dal sistema Excelsior, grazie a JobTel, viene resa accessibile anche per chi non ha grande dimestichezza con il linguaggio statistico.

Excelsior diventa così **Excelsior for you** composto da:

### *Percorso personalizzato*

In base alle caratteristiche richieste Excelsior for you fornisce in modo chiaro e con l'aiuto di grafici informazioni su:

- quali sono le figure professionali assunte con il titolo di studio fornito
- le difficoltà di reperimento per ciascuna figura professionale
- le caratteristiche che bisogna possedere per ciascuna figura professionale
- le previsioni di assunzione per quel titolo nella regione e provincia scelta

### *Percorso guidato*

Con il percorso guidato è possibile scegliere tra due opzioni:

- gli indirizzi di studio più richiesti
- le professioni più richieste

Se si scelgono gli *Indirizzi di studio più richiesti* occorre inserire nel sistema:

- il titolo di studio che interessa
- l'area geografica

Excelsior for you presenterà la lista dei titoli di studio e per ciascuno sarà possibile conoscere: le percentuali di assunzione per area geografica, le figure professionali più richieste per quel titolo, se è richiesta esperienza professionale, la difficoltà di reperimento, i settori di attività con maggiori opportunità di inserimento per quel titolo di studio.

Se si scelgono *Le figure professionali più richieste* è sufficiente inserire nel sistema:

- il gruppo professionale che interessa
- l'area geografica

Excelsior for you presenterà la lista delle figure professionali nella provincia richiesta e per ciascuna si potrà conoscere: il numero di persone che saranno assunte, la percentuale per classi di età, le percentuali per tipo di contratto, l'eventuale ulteriore formazione richiesta, se è necessario avere già esperienza in quel settore.

## ✘ Il restyling di JobTel

«Cerchi l'ultima novità?» E' questa la domanda che attira immediatamente l'attenzione del navigatore che lancia un primo sguardo alla nuova home page del portale JobTel.

L'esigenza di informazioni complete e aggiornate sul mondo del lavoro e della formazione è sempre più forte.

Per questo, il nuovo JobTel ha cercato di porre in evidenza queste informazioni.

L'area **Notizie**, visibile dall'home page è suddivisa in tre aree:

- **In Calendario:** raccoglie tutti gli eventi che interessano il mondo del lavoro e della formazione.
- **Opinioni:** raccoglie interviste e analisi di esperti e professionisti del mondo del lavoro, oltre a rapporti e indagini di rilievo sul mercato del lavoro in Italia e all'estero.



- **Diario del lavoro:** contiene notizie dettagliate e aggiornate sulla normativa che riguarda il mercato del lavoro e della formazione orientata al lavoro.

L'area news comprende poi altre due sezioni, visibili direttamente dai percorsi mirati.

Si tratta di:

- **Occasioni e opportunità:** tutte le opportunità di formazione da non lasciarsi sfuggire!
- **Orientacamere:** le news dalle Camere di commercio italiane

E veniamo agli **Argomenti**, che rappresentano la grande novità del nuovo portale e sono ben visibili nella parte centrale dell'home page.

Informazioni, approfondimenti ed esercitazioni pensati e organizzati per rispondere a specifiche esigenze. Gli Argomenti con cui sono suddivise le informazioni pratiche e i contenuti di JobTel sono:

- **Cercare lavoro:** Come muovere i primi passi nel mondo del lavoro, conoscere il mercato e coglierne le opportunità. Una guida efficace per cercare il primo lavoro o il ricollocamento professionale
- **Scegliere la formazione:** Scegliere il proprio percorso di studio e formazione e orientarsi alla scelta dell'università, della formazione superiore e quella continua lungo il corso della vita.
- **Cambiare lavoro:** Come mettersi in proprio, creare il proprio business plan e conoscere incentivi e interventi a favore dell'imprenditorialità. Le modalità e le caratteristiche del lavoro autonomo
- **Lavorare e studiare all'estero:** Il mondo della scuola, l'università e il sistema formativo italiano: struttura, offerta formativa e opportunità. Percorsi formativi e diritto allo studio.

- **Mettersi in proprio:** Come mettersi in proprio, creare il proprio business plan e conoscere incentivi e interventi a favore dell'imprenditorialità. Le modalità e le caratteristiche del lavoro autonomo.

- **Alternare scuola e lavoro:** Caratteristiche e opportunità dell'alternanza scuola e lavoro: la metodologia didattica, i protagonisti, le modalità di applicazione e le buone pratiche.

Cliccando su ciascuno di questi Argomenti è possibile accedere ai contenuti specifici:

- nella colonna di sinistra sono raggruppati: test, quiz, dossier ed esercitazioni pratiche per conoscere ed imparare; a seguire i siti i libri e i film recensiti e consigliati dalla redazione di JobTel
- nella colonna centrale si concentrano gli approfondimenti suddivisi per temi
- nella colonna di destra immediatamente si possono scorrere le news relative al percorso prescelto: novità legislative, curiosità, indagini, opinioni di esperti, appuntamenti da non perdere. Insomma, tutto quello che bisogna sapere per essere sempre aggiornati.

Sempre partendo dalla home page è possibile scegliere di intraprendere un **Percorso mirato** per tipologia di destinatario.

I destinatari dei percorsi sono:

- **Studenti**
- **Universitari**
- **Donne**
- **Immigrati**
- **Disabili**
- **Svantaggiati**
- **Formatori**
- **Orientatori**

Cliccando su ciascuno dei percorsi si accede ad una pagina che dispone in maniera ordinata i diversi contenuti. Una vera e propria



mappa che presenta le diverse tipologie di informazioni disponibili per i diversi target:

- Le ultime novità: news specifiche per il target prescelto.
- Siti, libri e film: una selezione di strumenti per approfondire.
- Mestieri e professioni: i diversi modi per accedere alle oltre 400 schede di professioni presenti in JobTel.
- Test e quiz: un modo diverso per imparare e conoscersi.
- Esercitazioni : i moduli formativi per imparare a fare.
- Excelsior for you: per entrare nel cuore di JobTel e conoscere le professioni più richieste dalle imprese.

Il nuovo JobTel ha ampliato lo spazio dedicato alle **Esercitazioni**, una sorta di «palestra» con diversi tipi di «attrezzi» che possono essere utilizzati dall'utente in completa autonomia oppure con il supporto di un insegnante o un operatore. Questi attrezzi che, come abbiamo visto, sono raggiungibili dai Percorsi mirati, si suddividono in:

- **Esercitazioni pratiche:** percorsi guidati che consentono di imparare a fare, accompagnando passo dopo passo l'utente nel redigere un curriculum, nel sostenere un colloquio di lavoro, nel creare il proprio business plan o il proprio progetto professionale.
- **Quiz:** esercizi molto semplici che non hanno tanto lo scopo di valutare il livello di conoscenza dell'utente su un determinato argomento, ma che vogliono essere un modo diverso per approfondire i diversi i temi che riguardano il mondo del lavoro. Infatti, ad ogni click sui pulsanti VERO o FALSO, compare una spiegazione

sintetica ma esaustiva e eventuali link per approfondire.

- **Test:** chi sa resistere alla tentazione di un test alzi la mano! I test ci raccontano sempre qualcosa di noi, del nostro modo di essere e di rapportarci al modo. Si tratta solo di un gioco, che però ci aiuta a riflettere un po' su noi stessi.

E' proprio questo lo scopo dei test di JobTel, con l'avvertenza che nessun test potrà e dovrà mai sostituire una consulenza orientativa seria, fatta con il supporto di un professionista dell'orientamento.

Sulla barra orizzontale dell'home page, subito dopo il pulsante di Excelsior for you, si trova il bottone con cui si accede all'**Osservatorio del lavoro**.

L'Osservatorio è una sorta di atlante, che offre una panoramica di facile consultazione della realtà economica e occupazionale delle province italiane. I contenuti sono rappresentati in forma sintetica e semplice, grazie all'utilizzo di grafici, cartine e tabelle.

Da sempre una delle sezioni più cliccate di JobTel, il grande database **Mestieri e professioni** diventa ancora più ricco e più facile da consultare. Le oltre 460 professioni presenti, infatti, possono essere selezionate secondo diversi criteri:

- Per ordine alfabetico: tutte le professioni dalla A alla Z.
- Per settore di attività: per scegliere il mestiere in base ai settori economici.
- Per titolo di studio : per scegliere le professioni in base al titolo di studio necessario per accedervi.
- Per attitudini: per trovare il mestiere in base alle attitudini necessarie a svolgerle (es: decidere, amministrare, produrre, curare, insegnare ecc...)



- Per aree di interesse: per scoprire quali sono le professioni per chi vuole guadagnare, per chi preferisce stare all'aria aperta, per chi è meticoloso, intraprendente o per chi vuole essere indipendente!
- Per profilo caratteriale: per trovare le professioni più vicine al nostro modo di essere, grazie al test Qual è il lavoro che fa per te?

Mestieri e professioni raccoglie poi le interviste a chi ce la fatta: imprenditori, artisti, giornalisti, pizzaioli ecc... raccontano la loro esperienza professionale e danno le dritte ai giovani interessati al loro campo.

JobTel continua infine a monitorare e recensire continuamente i migliori siti che si occupano di orientamento, lavoro e di formazione. Una vera e propria «guida ragionata» grazie al raggruppamento dei **Siti** per aree tematiche e sottotemi. Tutti i siti sono recensiti dalla redazione di JobTel ponendo l'accento sull'utilità pratica per l'utente che lo consulta.

Anche i **Libri** sono suddivisi secondo i temi che trattano, ma sono anche rintracciabili in base al nome dell'autore e/o al titolo, se li ricordi. In tal caso, inserisci i dati nei campi che trovi a fondo pagina e JobTel effettuerà una ricerca nel suo database.

Infine i **Film**, quelli che raccontano di storie scolastiche, di professionisti in azione, di storie di lavoro e di disoccupazione. Insomma, un modo diverso per riflettere sul mondo del lavoro.

## ✖ Le novità in cantiere

Il portale JobTel è in costante aggiornamento per offrire a tutti i suoi utenti un servizio sempre efficiente e utile. In occasione della seconda edizione di questa guida saranno aggiornati i dati Excelsior con le elaborazioni previsionali del 2007.

Naturalmente verrà aggiornato anche *Excelsior for you* sul portale, per permettere consultazioni personalizzate online, adatte alle singole esigenze e curiosità sui fabbisogni professionali delle imprese italiane.

Non solo! Stiamo allestendo due nuove aree sul portale:

### • Mappa delle risorse

Un percorso di risorse e opportunità utili in grado di integrarsi con la banca dati informative, già allestita nel portale, l'Osservatorio del lavoro.

Il nucleo centrale di questa nuova area sarà *L'indirizzario dell'orientamento*.

JobTel allestirà infatti un indirizzario specializzato in sportelli informativi, enti e organismi che operano nei campi della formazione, del lavoro e dell'orientamento.

### • Guida normativa

Uno strumento agile e di facile consultazione in grado di orientare nel mondo della normativa sul lavoro e l'orientamento professionale, con l'obiettivo di:

- facilitare l'accesso e la lettura degli interventi normativi;
- aggiornare sulle novità predisposti dai cantieri normativi, seguire lo sviluppo dei disegni di legge fino alla loro pubblicazione in Gazzetta, segnalare la pubblicazione di interventi applicativi e adempimenti relativi a specifici riferimenti legislativi.

Visita il portale Jobtel, naviga e consulta le sue rubriche e ritorna per scoprire le ultime novità.

Buona navigazione a tutti!



---

---

**Ideazione e coordinamento**

Antonio Monaco

**Redazione e Progetto grafico**

Andrea Costanzo

**Informazioni giornalistiche**

Andrea Costanzo e Katia Bonchi

**Dati e tabelle**

Sistema Informativo Excelsior

**Segnalazioni e recensioni**

[www.jobtel.it](http://www.jobtel.it)

È vietata la riproduzione non autorizzata, anche parziale, per uso diverso da quello personale effettuata con qualsiasi mezzo. Il lettore che desidera essere informato sugli argomenti trattati da questo volume possono consultare il sito [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it), il portale per l'orientamento, la formazione e il lavoro

Per ogni comunicazione contattare:

Edizioni Sonda s.r.l.

Corso Indipendenza 63, 15033 Casale Monferrato (AL)

tel. 0142 461516 fax 0142 461523

e-mail: [redazione@jobtel.it](mailto:redazione@jobtel.it)

sito web: [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it)