

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un ente nazionale di ricerca dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile, così come stabilito nel decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 419; ha sede in Roma, è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed opera a supporto delle competenze dello Stato, delle Regioni e Province Autonome nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale. È stato istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n. 478.

Presidente

Sergio Trevisanato

Direttore generale

Antonio Francioni

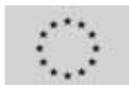
I libri del Fse

la Collana

I libri del Fondo sociale europeo raccoglie i risultati tecnico-scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000 - 2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del Programma Operativo nazionale Ob. 1 "ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA (Misura II.1)"

la Collana

I libri del Fondo sociale europeo è curata da *Isabella Pitoni* responsabile del Progetto ISFOL Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

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

ISFOL

**L'ANALISI DEI FABBISOGNI
NELLA PROGRAMMAZIONE
FSE 2000-2006: STATO DI
ATTUAZIONE AL TERMINE
DEL PRIMO TRIENNIO**

Il volume presenta i risultati delle attività, di ricognizione, monitoraggio e indagine sulle iniziative di analisi dei fabbisogni, condotte, in tutto il territorio nazionale, dall'Unità "Analisi Fabbisogni", nel corso del primo triennio di programmazione FSE 2000-2006, nell'ambito del PON ob. 3 - Azioni di Sistema, Misura C1 azione 2 e nel PON ATAS Azione II 1B-2.

Gruppo di ricerca:

Mario Gatti (Direzione scientifica),
Maria Grazia Mereu (Coordinamento tecnico-scientifico), *Massimiliano Franceschetti*,
Enrico Sestili, *Francesca Bergamante*,
Michele Laino.

Sono autori del volume:

Mario Gatti (Introduzione)
Maria Grazia Mereu (Capitolo 1)
Massimiliano Franceschetti e
Enrico Sestili (Capitolo 2)
Francesca Bergamante e
Michele Laino (Allegato).

Coordinamento della programmazione editoriale e dell'editing della collana **I libri del Fondo sociale europeo**:

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

NOTA METODOLOGICA	7
INTRODUZIONE	9
1 • LE AZIONI DI SISTEMA NELLA PROGRAMMAZIONE FSE	13
1.1 IL SISTEMA NAZIONALE DI OSSERVAZIONE PERMANENTE DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI	18
1.1.1 Il prototipo di sistema	19
1.1.2 Il futuro prossimo del sistema	20
1.2 LE AZIONI SISTEMICHE A LIVELLO LOCALE	26
1.2.1 Valle d'Aosta: un modello sistemico per la formazione continua	28
1.2.2 Friuli Venezia Giulia: uno strumento per la programmazione	30
1.2.3 Liguria: i fabbisogni del mercato del lavoro	32
1.2.4 Veneto: architettura di un osservatorio sui fabbisogni professionali	34
1.2.5 Sardegna: propedeusi alla realizzazione di un sistema permanente di rilevazione dei fabbisogni	39
1.2.6 Provincia Autonoma di Trento: analisi dei fabbisogni come strumento stabile per la programmazione	42
1.2.7 Provincia Autonoma di Bolzano: osservatorio delle professioni per l'orientamento delle politiche formative locali	45
1.2.8 Provincia di Firenze: osservatorio del lavoro e delle competenze	48
1.3 PRIMI ELEMENTI DI UN PROCESSO DI CONVERGENZA TRA IL SISTEMA NAZIONALE E I SISTEMI LOCALI DI OSSERVAZIONE E ANTICIPAZIONE DEI FABBISOGNI	50
2 • LE INDAGINI NON SISTEMICHE SUI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI CONDOTTE A LIVELLO LOCALE	55
2.1 GLI OBIETTIVI DELLE INIZIATIVE DI ANALISI DEI FABBISOGNI	59

2.2	I SETTORI PRODUTTIVI NELLE ECONOMIE LOCALI	65
2.3	I RISULTATI DELLE RILEVAZIONI	68
2.3.1	I fabbisogni professionali espressi dai settori economici	69
2.3.2	I fabbisogni formativi delle economie locali	87
2.4	LE METODOLOGIE DI ANALISI	96
2.4.1	Le indagini quantitative	96
2.4.2	Le indagini qualitative	99
2.4.3	Le indagini quali-quantitative	102
2.5	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	106
	• ALLEGATO Catalogo dei progetti	109

NOTA METODOLOGICA

I presupposti per la costruzione di un sistema nazionale di rilevazione dei fabbisogni professionali risiedono nella Convenzione Quadro siglata da Ministero del Lavoro, Regioni e Parti sociali nel 1996. In tale documento si prevede la realizzazione di un sistema di rilevazione, permanente e aggiornabile, dei fabbisogni professionali come strumento di supporto alle politiche nazionali di raccordo tra i sistemi dell'*education* e del lavoro. In realtà, la messa in cantiere del sistema di analisi dei fabbisogni è avvenuta nel 2000 in concomitanza con l'avvio della programmazione Fse 2000-2006. Nel periodo intercorso tra la progettazione e il decollo della costruzione del sistema, le riforme istituzionali hanno potenziato e allargato le competenze degli EE.LL. in tema di *education* e gestione del mercato del lavoro, determinando la necessità di ridisegnare, in itinere, l'architettura del progetto originale per prefigurare il suo funzionamento sia a livello nazionale che locale. In sostanza, ci si è posti il problema di come raccordare l'iniziativa nazionale con quelle locali nel rispetto dei differenti ruoli. Per capire quali potessero essere i percorsi di convergenza era però necessario conoscere puntualmente le attività pianificate ed eventualmente realizzate ai due livelli (nazionale e locale). Per questo motivo, l'Isfol, parallelamente all'avvio della costruzione del sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi, ha prestato attenzione a quanto accadeva nelle Regioni fin dai primi atti programmatici. Fin dal 2000, sono stati analizzati i Piani Operativi Regionali (POR) e i Complementi di programmazione per predisporre un piano di monitoraggio degli interventi che via via venivano messi a bando o dati in affidamento diretto dalle singole amministrazioni locali. I Piani operativi nazionali così come quelli regionali prevedono la realizzazione di indagini dei fabbisogni pressoché in tutte le misure dei diversi Assi tematici. Risulta abbastanza evidente che l'analisi dei fabbisogni è uno strumento di analisi propedeutico a tutti gli interventi formativi, alla elaborazione di strategie programmatiche, alla gestione del *mismatch* domanda e offerta nel mercato del lavoro, ecc. Ne consegue un ampio spettro di variabili di contesto in cui tale strumento è utilizzato nei documenti di programmazione. Ciò ha imposto una scelta per delimitare il campo di indagine che ha privilegiato le azioni previste negli assi e nelle misure in cui l'analisi dei fabbisogni ha un portato di tipo sistemico associato ai progetti di costruzione di osservatori locali stabili sui fabbisogni intesi come strumenti permanenti per le politiche di programmazione formativa o la gestione dell'incontro domanda/offerta di lavoro. In subordine sono state prese in considerazione anche le indagini caratterizzate da obiettivi conoscitivi finalizzati ad orientare le scelte programmatiche.

Nel 2002, con la collaborazione della società IARD di Milano è stata avviata una prima indagine sul campo finalizzata alla mappatura delle iniziative di analisi dei fabbisogni, avviate e in corso, nel quadro della programmazione FSE. Per similitudine con quanto avveniva a livello nazionale l'universo di riferimento veniva allargato anche alle rilevazioni di analisi dei fabbisogni eventualmente attivate con i fondi della l. 236/93. La frammentarietà delle esperienze risultava abbastanza evidente e con l'approssimarsi della fine del primo triennio di programmazione è stato operato un supplemento di indagine sul campo che ha interessato tutte le Regioni con l'intento di verificare lo stato di attuazione delle iniziative di analisi dei fabbisogni anche al fine di riorientare le attività per il secondo triennio verso la convergenza e la sinergia tra il livello nazionale e il livello locale. Di questo diamo conto nel presente rapporto. Tuttavia, il ventaglio di esperienze contenute nel rapporto non rappresenta con completezza l'intero panorama regionale delle esperienze di analisi dei fabbisogni. Infatti, pur avendo stabilito contatti con tutte le amministrazioni, in alcuni casi non è stato possibile entrare in possesso di materiali e/o informazioni utili a garantire la conoscenza di eventuali ulteriori iniziative. Nel complesso però gli esiti dell'indagine restituiscono una rappresentazione ampia e veritiera sia per l'aspetto quantitativo che per le peculiarità qualitative delle iniziative dei fabbisogni promosse dalle Regioni italiane.

Gli esiti della ricognizione sono raccolti in due capitoli che presentano:

- il primo, le azioni sistemiche condotte a livello nazionale e locale, con particolare riguardo:
 - allo stato di attuazione e alle prospettive di sviluppo del sistema nazionale di osservazione dei fabbisogni professionali e formativi
 - ai modelli sistemici locali per l'analisi dei fabbisogni
 - ai primi elementi di un processo di convergenza tra i due livelli nazionale e locale.
- il secondo presenta i risultati delle indagini locali sui fabbisogni professionali e/o formativi che esulano da contesti sistemici e sono finalizzate ad orientare le scelte di programmazione degli interventi.

Il volume è completato da un allegato che propone una sintesi ragionata dei progetti censiti raccolti in un catalogo.

INTRODUZIONE

Un filo conduttore lega nel tempo le strategie adottate sia a livello nazionale che a livello locale in materia di istruzione, formazione, mobilità e sviluppo del mercato del lavoro, strategie che si collegano con le priorità di intervento del Fse per il periodo di programmazione 2000-2006. Le linee guida della nuova programmazione si inseriscono nel solco di un lungo percorso avviato nel 1993 con il Libro bianco Delors "Crescita, competitività e occupazione". Ma è il 1997 che segna una tappa importante in questo cammino di sviluppo della società comunitaria con l'avvio del processo di Lussemburgo che individua una prima strategia di intervento fondata sui 4 pilastri dell'*occupabilità*, dell'*imprenditorialità*, dell'*adattabilità* e delle *pari opportunità* che vengono recepiti nei piani nazionali d'azione per l'occupazione.

Un ulteriore e decisivo impulso ai processi di ammodernamento è dato dal Consiglio europeo di Lisbona del 2000 che indica l'obiettivo strategico di sviluppare nell'Unione una economia basata sulla conoscenza, più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro ed una maggiore coesione sociale. Lisbona fissa anche l'obiettivo finale di raggiungere entro il 2010 un tasso di occupazione del 70%, un tasso di occupazione femminile al 60% e un incremento del tasso di occupazione per gli *over 55* al 50%. Nel 2001 la Commissione indica un ulteriore meta nel rafforzamento della dimensione locale della strategia europea per l'occupazione. La centralità della strategia di Lisbona viene ribadita dal Consiglio europeo di Barcellona nel 2002 che fissa un nuovo obiettivo strategico nel rendere i sistemi di istruzione e formazione dei paesi dell'Unione, entro il 2010, un punto di riferimento qualitativo a livello mondiale. Contemporaneamente la Strategia europea per l'occupazione (SEO) viene sottoposta a profonda revisione e riorganizzata nei contenuti e negli obiettivi. I nuovi obiettivi insistono sulla piena occupazione, qualità e produttività, coesione sociale ed inclusione.

Le iniziative promosse sia a livello nazionale che regionale in materia di istruzione, formazione professionale e mobilità si collegano profondamente con lo scenario programmatico dell'UE che induce un processo a medio-lungo termine finalizzato alla trasformazione dei sistemi di istruzione e formazione affinché questi siano in grado di rispondere alle sfide poste da una società e da un'economia sempre più basate sulla conoscenza. In tale contesto le politiche di sviluppo delle risorse umane si intrecciano con la crescita economica e dell'occupazione e i cambiamenti nel mercato del lavoro. Tali obiettivi strategici devono essere tradotti in programmi di sviluppo e riforma in tutta Europa con un traguardo temporale fissato al 2010.

In questa cornice di sfida europea, l'avvio della programmazione 2000-2006 in Italia è coinciso con un periodo di riforme che hanno modificato profondamente lo scenario istituzionale di riferimento per i sistemi della formazione e del mercato del lavoro anche a livello locale e che si riflettono negli interventi programmati nei Piani Operativi Nazionali e negli omologhi piani regionali che prevedono un significativo numero di azioni sistemiche volte ad accompagnare e consolidare i processi di riforma e rinnovamento delle politiche del lavoro e della formazione.

Tra i cambiamenti più significativi dell'ultimo triennio in Italia, in primo luogo va ricordata la riforma del Titolo V della Costituzione, che, con la legge costituzionale n° 3/01, attribuisce alle Regioni e alle Province Autonome competenza esclusiva in tema d'istruzione e formazione professionale. Va sottolineato che, con tale riforma, alle Regioni è riconosciuta una potestà legislativa concorrente con quella dello Stato, oltrechè in materia di sicurezza sul lavoro, anche nei rapporti con l'Unione Europea.

Rispetto alla ristrutturazione dei servizi per l'impiego il decreto legislativo 469/97, assumendo in se i principi del federalismo amministrativo in materia di mercato del lavoro, ha conferito agli Enti Locali funzioni e compiti relativi al collocamento e alle politiche attive del lavoro, e l'organizzazione dei servizi per l'impiego.

Sempre in materia di formazione e politiche del lavoro altre leggi hanno recentemente modificato significativamente il contesto giuridico- istituzionale italiano. Ci si riferisce in particolare a:

- la legge delega n. 53/2003 - Riforma Moratti che ridefinisce tutti gli aspetti dell'istruzione e della formazione professionale e che nell'attuale fase di decollo manca ancora di regolamenti attuativi necessari per delineare uno scenario programmatico delle sinergie e dei passaggi fra istruzione, formazione, lavoro. Un aspetto interessante della riforma risiede nel fatto che istruzione e formazione vengano posti su di un piano di pari dignità;
- la Legge n. 30 del 14 febbraio 2003 - Riforma Biagi che, oltre a programmare importanti modifiche nella dimensione contrattuale, sostiene che l'ottica del *life long learning* dovrà sempre di più accompagnare la vita professionale dei cittadini. Un primo decreto legislativo è stato approvato dalla Conferenza Unificata il 3 luglio 2003 con il parere favorevole delle Regioni ed ha introdotto, sulla traccia del Patto per l'Italia stipulato fra il Governo e le Parti Sociali, ulteriori prospettive di cambiamento, a partire dalla introduzione di nuove forme contrattuali caratterizzate da una maggiore flessibilità, dal riordino delle regole per il collocamento attraverso la diffusione dei servizi privati e privati-sociali, dalla creazione di una Borsa nazionale continua del lavoro e dalla completa ridefinizione della disciplina dell'apprendistato.
- la legge 236/93 e la costituzione dei Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua del 2003. I Fondi Interprofessionali rappresentano di fatto una evoluzione normativa rispetto alla L. 236 del 1993 e ridisegnano complessivamente le strategie di intervento sulla formazione continua. Per la prima volta, ingenti risorse pubbliche vengono affidate a soggetti privati (alle parti sociali nella loro espressione bilaterale) che, in accordo con il Ministero del Lavoro e P.S. e le Regioni (nell'ambito dell'Osservatorio sulla formazione continua), sono chiamati a definire un nuovo sistema di regole per l'accesso ai benefici, con caratteristiche proprie anche diverse da quanto sperimentato sino ad oggi per il FSE e per la legge 236/93.

La nuova programmazione 2000-2006 dei Fondi strutturali, sostenendo in modo organico la Strategia Europea per l'Occupazione (SEO), individua, come via maestra per conseguire il citato obiettivo di innalzare il tasso medio comunitario di occupazione al 70% entro il 2010, l'integrazione tra le politiche di educazione/formazione, occupazione e coesione sociale per un equilibrato sviluppo delle risorse umane in armonia con i cambiamenti e le necessità dei sistemi socio-economici. Questo presuppone l'utilizzo dei fondi comunitari, a livello nazionale e locale per lo sviluppo di nuove politiche attive del lavoro e per sostenere la riforma dei sistemi di istruzione/formazione che, nello spazio temporale del sessennio di programmazione, dovranno essere rinnovati e rafforzati attraverso l'attuazione di azioni che migliorino in modo stabile la *performance* dei sistemi stessi. Per il perseguimento dei propri obiettivi, il FSE finanzia infatti oltre alle azioni dirette specificamente ai singoli, azioni volte ad intervenire in modo strutturale per il miglioramento dei sistemi dell'istruzione e della formazione professionale e per un migliore funzionamento del mercato del lavoro. Infatti le azioni possibili con il sostegno del FSE sono distinte in:

- azioni rivolte alle *persone*, che riguardano per esempio le attività di formazione tese all'acquisizione di competenze di base e trasversali, percorsi integrati ed individualizzati per la transizione al lavoro, percorsi finalizzati a garantire una formazione tecnica e professionale medio alta, dispositivi di *voucher* per la progettazione o riprogettazione di carriere individuali, azioni di orientamento e *counselling* per la valorizzazione della persona;
- azioni rivolte ai *sistemi*, tra le quali si cita il potenziamento dei Centri di Servizi all'Impiego al fine di favorire l'incontro domanda- offerta di lavoro, la formazione di formatori e operatori, l'accreditamento degli enti di formazione, la realizzazione di ricerche, studi e sperimentazioni;
- azioni di *accompagnamento*, ad esempio supporto alle riorganizzazioni aziendali, *benchmarking*, tutoraggio, sostegno alla creazione d'impresa, sostegno a forme di *job rotation*, analisi dei fabbisogni, interventi di promozione e pubblicità, studi ed analisi, assistenza tecnica e sostegno psicosociale, sostegni alle persone, supporto al tele-lavoro e alla formazione a distanza.

Uno strumento necessario per coordinare gli interventi sul versante lavoro-occupazione con quelli che interessano il versante istruzione-formazione è indubbiamente l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi che si configura come frontiera di raccordo tra i due versanti. Come per gli altri ambiti di intervento del FSE le attività di analisi dei fabbisogni assumono configurazioni diversificate a seconda che si tratti di azioni dirette specificamente ai singoli o di azioni volte ad intervenire in modo strutturale per il miglioramento dei sistemi dell'istruzione e della formazione professionale e per un miglior funzionamento del mercato del lavoro. Nel Piano Operativo Nazionale dell'Ob. 3 l'analisi dei fabbisogni trova spazio nella misura C per promuovere il miglioramento della formazione professionale dell'istruzione e dell'orientamento e nella Misura A per sviluppare interventi volti a facilitare e migliorare le condizioni di accesso e l'integrazione nel mercato del lavoro promuovendo e sostenendo lo sviluppo di manodopera competente e qualificata e adattabile a nuove forme di organizzazione del lavoro. Specularmente il Piano Operativo Nazionale per le regioni ob. 1 colloca l'analisi dei fabbisogni all'interno delle diverse misure dell'Asse "Risorse Umane".

Anche nei Piani Operativi Regionali, l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi è lo strumento per eccellenza che il FSE individua per la predisposizione di singoli interventi e di azioni più complesse. Nei programmi operativi elaborati a livello locale infatti ritroviamo l'analisi dei fabbisogni inserita a vario titolo su quasi tutte le tipologie di intervento.

I documenti di programmazione ne prevedono il ricorso propedeutico e/o strutturale nei diversi assi e misure di intervento in campi quali: formazione/istruzione, apprendistato, formazione continua, gestione della domanda/offerta di lavoro, ecc. che concorrono alla definizione di un sistema di istruzione e formazione in raccordo con il mondo del lavoro e in una prospettiva di *lifelong learning*.

Dovendo delineare una panoramica delle iniziative in atto a livello locale, in questo lavoro si è scelto di circoscrivere il raggio di indagine limitandolo all'analisi dei fabbisogni quale strumento di supporto trasversale all'attuazione di politiche per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane. In tale accezione l'analisi dei fabbisogni è protagonista nelle azioni di sistema che mirano a supportare la modernizzazione dei sistemi della formazione e dell'occupazione, in un'ottica di stretto raccordo tra livello centrale e regionale. Tali azioni sono finalizzate al sostegno dei processi di riforma e rinnovamento delle politiche del lavoro e d'integrazione tra formazione professionale, istruzione e lavoro, con l'obiettivo di favorire in tutto il territorio nazionale livelli standard di qualità e garantire al tempo stesso il rispetto delle specificità territoriali.

capitolo 1

- **LE AZIONI
DI SISTEMA NELLA
PROGRAMMAZIONE FSE**

A livello nazionale la titolarità delle azioni di sistema è del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali per il PON "Azioni di sistema" ob. 3 mentre per il PON ATAS ob.1, a titolarità del Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Ministero del Lavoro gestisce parte dei fondi per attuare iniziative complementari a quelle previste nel PON Ob. 3. Il Programma Operativo Nazionale "Azioni di sistema" risponde ad una finalità generale, che è quella di sostenere, con una serie di interventi gestiti a livello nazionale, i principali processi di riforma e di innovazione nel campo delle politiche del lavoro e della formazione, garantendo ad esse una diffusione omogenea sul territorio nazionale, l'interconnessione delle diverse azioni e il necessario monitoraggio. Il ruolo del programma è in particolare quello di contribuire ad inserire i sistemi regionali in un quadro nazionale coerente con quanto richiesto dalla più generale Strategia Europea per l'Occupazione. Le azioni individuate nel PON costituiscono l'attuazione, nel Centro Nord, delle linee strategiche di riforma e rafforzamento dei sistemi formativi e dell'impiego concordate politicamente nell'ambito del Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione. Esse, devono quindi essere in stretto raccordo con quelle previste nell'ambito del PON "Assistenza tecnica e azioni di sistema" obiettivo 1 a titolarità del Ministero dell'Economia che interessa le regioni del mezzogiorno.

L'inserimento dell'analisi dei fabbisogni tra le azioni di sistema nei Piani Operativi Nazionali Ob. 3 ed Ob. 1 rappresenta una tappa importante nel processo iniziato dal Ministero del Lavoro fin dai primi anni novanta quando, con l'Accordo di concertazione tra Governo e Partecipazioni sociali nel luglio 1993 e la contemporanea legge 236/93, che regola gli interventi urgenti a sostegno dell'occupazione, sono stati mossi i primi passi istituzionali in questa direzione. Il governo e le parti sociali hanno ratificato la necessità di una strategia integrata tra politiche macroeconomiche, politiche del mercato del lavoro e politiche dell'occupazione attraverso il Patto del Lavoro del 1996 e il Patto Sociale del 1998 all'interno dei quali, viene affermata la centralità dell'analisi dei fabbisogni per una azione di sviluppo del sistema formativo coerente con le politiche attive del lavoro. Su questi elementi parte nel 1996 la sperimentazione nazionale triennale di indagini sui fabbisogni promossa dal Ministero del Lavoro e affidata agli Organismi Bilaterali e ad Unioncamere.

L'azione per la messa a punto di un sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali trova riscontro nei documenti di programmazione 2000-2006 quale azione a sostegno della riforma della formazione professionale volta a conferire un carattere di sistema a questo settore ancora troppo caratterizzato da iniziative disomogenee che ne definiscono più gli aspetti di prodotto (filieri di intervento) che non di processo (aspetti di regolazione del sistema). Si riconosce quindi alla analisi dei fabbisogni professionali e formativi la peculiarità di elemento fondamentale sia nel sostegno alla formazione professionale, in quanto pre-requisito per la definizione delle competenze alla base della costruzione di un efficace sistema di crediti formativi, sia del raccordo tra sistema formativo e sistema produttivo, in quanto capace di assicurare un contributo costante per il rinnovamento dell'offerta formativa.

In tale scenario è stato progettato e avviato il sistema di osservazione permanente dei fabbisogni professionali il cui sviluppo parte dai risultati prodotti dagli Organismi Bilaterali e da

Unioncamere, che avevano già realizzato esperienze di indagine dei fabbisogni nazionali. Il sistema proposto nei documenti di programmazione si configura come canalizzatore di flussi di informazione quali-quantitativa e previsiva sulle professioni nei settori di attività economica che caratterizzano la struttura produttiva italiana. I potenziali utilizzatori del sistema di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi vengono individuati nei sistemi di:

- istruzione/formazione (programmazione, progettazione, certificazione, ecc.)
- orientamento (giovani, lavoratori)
- mercato del lavoro (politiche attive, formazione continua, ecc.).

Il sistema è concepito in termini dinamici ed evolutivi prevedendo: la realizzazione di indagini; l'elaborazione dei risultati (differenziati per tipologia di utenza); il controllo del grado di utilizzabilità dei risultati e, attraverso le opportune verifiche, la proposta di modifiche e/o di implementazione delle indagini.

La "*mission*" affidata alla dimensione nazionale consiste nel reperimento di informazioni e previsioni dei fabbisogni a livello nazionale, ma anche nel disegnare percorsi metodologici e standard ai quali possano riferirsi le esperienze condotte a livello locale. Si tratta però di stabilire un rapporto biunivoco perché il sistema nazionale a sua volta deve necessariamente tener conto delle peculiarità, delle esigenze e delle esperienze condotte dalle Regioni essendo queste titolari della definizione dell'offerta formativa e della gestione del mercato del lavoro e quindi, in definitiva, responsabili dell'applicazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane.

Analogamente a quanto avvenuto a livello nazionale, nel 2000 le amministrazioni regionali hanno presentato propri piani operativi (POR) e relativi complementi di programmazione (CdP). L'analisi condotta sui documenti di programmazione evidenzia che l'interesse della quasi totalità delle amministrazioni regionali, in riferimento alla analisi dei fabbisogni, propende per la programmazione di interventi di tipo sistemico. Il grafico che segue mostra che nelle intenzioni delle amministrazioni locali ben nel 64% dei casi si ipotizzavano strumenti di analisi dei fabbisogni di carattere sistemico e permanente, un 23% di interventi rivolti alle persone e il restante 13% di azioni di accompagnamento.

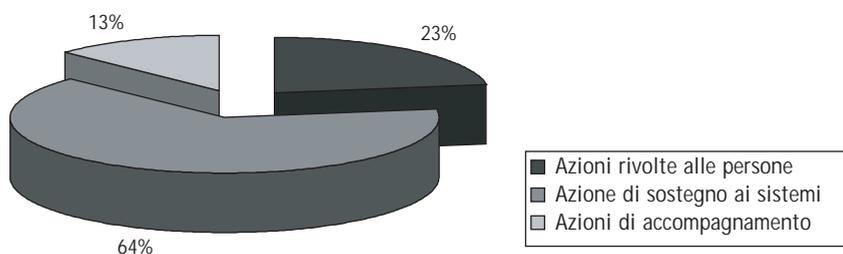
A metà del periodo di programmazione i risultati di questa indagine disegnano però una situazione alquanto diversa rispetto a quanto previsto. Si registra infatti la messa in cantiere di una alta percentuale di progetti rivolti alle persone ed un'esigua parte di azioni di tipo sistemico. Solo otto iniziative degli EE.LL. infatti tentano l'approccio sistemico al problema della rilevazione dei fabbisogni. Si tratta di esperienze non ancora del tutto compiute che perseguono obiettivi diversi, che vanno dalla elaborazione di modelli di rilevazione finalizzati alla programmazione alla costituzione di osservatori permanenti.

Benché la programmazione Fse 2000-2006 espliciti chiaramente l'intento sistemico delle azioni di sviluppo e messa a regime di strumenti per la gestione del mercato del lavoro e per lo sviluppo delle risorse umane, ancora una volta ci si trova di fronte ad interventi che, pur avendo un significato a livello locale, risultano disomogenei e difficilmente collegabili in un'ottica nazionale. Resta comunque evidente lo scarto consistente tra quanto è stato programmato e quanto è stato realizzato.

Le interpretazioni possibili dello iato tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato in materia di analisi dei fabbisogni si basano su:

- priorità per tematiche legate a scadenze normative (accreditamento, nuovi servizi per l'impiego, apprendistato, riforma sistema *education*, ecc).
- attesa per gli sviluppi del sistema nazionale dei fabbisogni
- priorità nel dare risposte immediate alle esigenze espresse dal territorio attraverso la realizzazione di indagini settoriali sui fabbisogni di competenze finalizzate alla predisposizione di interventi formativi

Grafico 1: Tipologia di azioni e destinatari delle azioni di analisi dei fabbisogni previste nei Piani Operativi Regionali 2000-2006



1.1 • IL SISTEMA NAZIONALE DI OSSERVAZIONE PERMANENTE DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI

In sintonia con i nuovi Regolamenti dei Fondi Strutturali, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (autorità di gestione del Piano Operativo Nazionale Ob. 3) ha definito, nel Complemento di Programmazione, che disegna le strategie operative per l'attuazione del Programma Operativo, le caratteristiche delle azioni di sistema collocate nella misura C1 con le quali si intende raggiungere la "promozione e il miglioramento della formazione professionale, dell'istruzione e dell'orientamento nell'ambito di una politica di apprendimento nell'intero arco della vita, al fine di agevolare e migliorare l'accesso e l'integrazione nel mercato del lavoro, migliorare e sostenere l'occupabilità e promuovere la mobilità professionale"¹. Come accennato in precedenza, tra le azioni di sistema previste nel PON Ob. 3, a sostegno della riforma della formazione professionale, è prevista la realizzazione di una struttura di osservazione permanente dei fabbisogni professionali. L'Isfol ha avuto assegnato il compito di coordinare la costruzione e l'implementazione di questa rete e di ideare e realizzare un sistema informativo per la fruizione delle informazioni da parte delle diverse categorie di utenza.

In modo analogo, il Ministero del Lavoro, gestore dell'asse "Risorse Umane" del PON Assistenza Tecnica ha inserito una serie di azioni rivolte alle regioni meridionali in sintonia con quanto previsto per le aree del Centro nord. Le azioni realizzate nell'obiettivo 3 devono infatti raccordarsi con quelle realizzate nell'obiettivo 1 favorendo processi di *benchmarking*, attraverso una serie di iniziative di informazione e disseminazione dei risultati prodotti nel Sistema a rete di osservazione permanente dei fabbisogni professionali, anche al fine di promuovere iniziative sperimentali interregionali in questo campo.

Come accennato, i presupposti del Sistema di osservazione permanente dei fabbisogni professionali risiedono nella Convenzione Quadro siglata da Ministero del Lavoro, Regioni e Parti sociali nel 1996 e negli esiti delle prime indagini nazionali sui fabbisogni di professionalità condotte dall'OBNF (Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione, costituito dalla Confindustria e CGIL-CISL-UIL), dall'EBNA (Ente Bilaterale Nazionale degli Artigiani, costituito dalle Confederazioni Artigiane e CGIL-CISL-UIL) e da Unioncamere (organismo nazionale delle Camere di Commercio e Artigianato). I risultati di tali indagini costituiscono il primo nucleo di rete. A questi si sono aggiunti quelli provenienti da indagini sui fabbisogni condotte da altri OO.BB².

Questa azione di sistema si propone di creare un canale che colleghi i due versanti lavoro e formazione, in un'ottica di sinergia per favorire l'attivazione di politiche integrate del lavoro e dell'istruzione. Nell'intenzione dell'amministrazione titolare dell'azione, si tratta quindi, di creare uno "strumento di supporto alle decisioni politiche" per la programmazione (allocare le risorse dove è più opportuno) e per la progettazione degli interventi (cosa fare e con quali contenuti) tesi a incrementare le possibilità di occupazione delle persone che entrano nel mercato del lavoro.

1 Fse Programmazione 2000-2006, Programma Operativo Nazionale ob. 3 Azioni di sistema.

2 Si tratta dei seguenti organismi: Agriform; Chirone2000; Coop-form; Ente Bilaterale Nazionale Turismo; Encicredito; Enfea; Mastermedia, che hanno realizzato indagini settoriali o multisettoriali finanziate con i fondi della L. 236/93.

1.1.1 • IL PROTOTIPO DI SISTEMA

Utilizzando i risultati delle indagini sui fabbisogni condotte dagli Organismi Bilaterali nazionali e di Unioncamere è stato costruito un prototipo di sito informativo che contiene informazioni relative a:

- scenari settoriali in cui si collocano i fabbisogni (in quali settori di attività economica)
- consistenza e *trend* dei fabbisogni professionali
- natura e caratteristiche dei fabbisogni
- previsioni di occupazione a breve e medio termine (settori e professioni) correlate ai fabbisogni.

Le architravi per la costruzione del prototipo sono costituite dai sistemi classificatori ATECO91 per le attività economiche ed ISCO88 e ISTAT CP2001 per i fabbisogni professionali. Queste classificazioni rappresentano gli assi cartesiani che generano il collegamento tra i vari pezzi del sistema. Infatti consentono accostamenti tra le informazioni di tipo qualitativo e tra queste e quelle di tipo quantitativo/previsivo presenti nel sistema. In pratica consentono una correlazione tra la descrizione del fabbisogni e i piani di assunzione a breve termine delle imprese e le prospettive di occupazione a medio termine. Il sistema informativo è ospitato in un sito *web* che utilizza un *database* relazionale sul quale opera un motore di ricerca evoluto. Le informazioni qualitative (relative al settore e alla descrizione dei fabbisogni) attualmente inserite nel sistema sono state desunte dai rapporti di ricerca prodotti dagli OO.BB. nel triennio 1997-2000 e dagli stati di avanzamento del secondo triennio 2000-2003. Su richiesta del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, oltre alle informazioni prodotte dalle indagini realizzate dagli Organismi cofinanziate dal FSE, sono stati inseriti, i risultati provenienti dalle indagini nazionali sui fabbisogni professionali e formativi condotte e in corso di realizzazione da parte degli OO.BB. finanziati dalla L. 236/93. I dati quantitativi/previsivi a breve termine sono stati elaborati a partire dalla banca dati Excelsior di Unioncamere, mentre le previsioni di occupazione e di andamento settoriale nel medio periodo sono state predisposte dall'Isfol.

La fine del primo triennio di programmazione è stata dedicata ad una accurata valutazione dei risultati conseguiti e alla messa a punto di proposte per individuare modalità di intervento migliorative. Sono stati focalizzati quindi gli aspetti critici dell'attuale sistema che si manifestano nei seguenti elementi di debolezza:

- differenze tra le indagini sui fabbisogni che hanno alimentato il sistema che risiedono nella diversa impostazione e nell'adozione di obiettivi, approcci e metodologie non condivisi. Ne consegue che i risultati prodotti risultano disomogenei;
- disorganicità derivata dalla disomogeneità che non rende possibile correlare e/o integrare le anagrafi dei fabbisogni individuati nello stesso settore da diverse indagini;
- incompletezza del contenuto del sistema dovuta alla limitata copertura dei settori di attività economica indagati (~ 40%) e che coinvolge una percentuale di occupati dello stesso ordine (~ 40%);
- lentezza nella produzione di informazione collegata alla durata delle indagini che risultano spesso temporizzate in due o tre anni.

La valutazione del prototipo mette in luce la necessità di intervenire con dei correttivi sia sulle indagini per allinearle alle logiche del sistema sia nell'impianto organizzativo e nella stessa impostazione del sistema, al fine di favorirne il rafforzamento e il miglioramento. La novità del secondo triennio di programmazione risiede nell'iniziativa del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali che, con DM 13/1/04 del 28 gennaio 2004, ha costituito una *Cabina di regia* con il compito di indirizzare, coordinare e valutare l'insieme delle iniziative da mettere in atto per il miglioramento del sistema dei fabbisogni professionali. Gli organismi presenti nella Cabina sono: il Ministero del Lavoro, le Regioni, le parti sociali e l'Isfol.

1.1.2 • IL FUTURO PROSSIMO DEL SISTEMA

L'avvio del secondo triennio di programmazione è dedicato al processo di reingegnerizzazione del sistema per rendere stabile e operativo un sistema nazionale per la conoscenza e l'interpretazione delle dinamiche economiche e produttive nazionali, territoriali e settoriali, in grado di orientare la costruzione dei profili professionali e delle competenze certificabili e le politiche formative a livello centrale e territoriale, garantendone il raccordo con le esigenze produttive in continuo mutamento. I primi interventi in ordine di tempo riguardano da un lato il rafforzamento dei criteri e degli strumenti di classificazione e rappresentazione delle professioni e dei fabbisogni professionali per favorire un collegamento più organico tra la loro descrizione e i dati previsionali relativi alla occupazione potenziale, dall'altro l'individuazione di protocolli tecnici per la conduzione di nuove indagini sui fabbisogni più snelle ed omogenee.

Prevedere i fabbisogni professionali di un sistema economico significa disegnare scenari in grado di individuare quali e quante professioni quel sistema domanderà in un futuro più o meno prossimo. Un fabbisogno professionale può essere, infatti, genericamente definito come lo scarto fra le professioni utilizzate dal sistema in un dato tempo e quelle di cui lo stesso sistema avrà bisogno in un tempo successivo. In tal senso, produrre informazioni quantitative che danno la dimensione di quella che sarà (a determinate condizioni e in un intervallo temporale definito) la domanda di professioni del sottosistema economico, significa fornire informazioni cruciali per la programmazione degli *output* del sistema formativo e dell'istruzione. Ma una architettura previsiva fondata solo sulla dimensione quantitativa non sarebbe in grado di dare un'informazione sufficiente.

Prevedere quali saranno i fabbisogni di un sistema socio-economico e porre il sistema dell'istruzione e della formazione in grado di farvi fronte significa sempre più dotarsi anche di strumenti che anticipino i cambiamenti nelle professioni, che indichino le nuove competenze di cui queste avranno bisogno. Significa, in altri termini, dotarsi di strumenti che raccolgano informazioni qualitative sulle professioni, su come queste possano evolvere, su quali caratteristiche richiedono a chi le svolge; informazioni su quelli che, brevemente, potremmo chiamare i contenuti delle professioni.

L'informazione empirica di tipo quantitativo, misurabile e il modello analitico di tipo qualitativo, consentono da un lato di rilevare il cambiamento nel tempo e la direzione di tale cambiamento e, dall'altro, di ricondurre la frammentazione della ricerca ad una cornice analitica che guarda alla complessità dell'oggetto, superando i limiti posti dalle singole definizioni o dalle specifiche finalità della ricerca. Caratteri entrambi basilari e imprescindibili per costruire qualsiasi sistema informativo interrogabile ed efficace sulle professioni.

L'efficacia del sistema è correlata anche alla possibilità di collegare armonicamente i segmenti di informazione in esso contenuti e la certezza dei collegamenti, a sua volta, dipende da come questi vengono codificati rispetto a sistemi classificatori condivisi.

Per questo, nell'ambito delle iniziative per il rafforzamento del sistema assume particolare importanza la costruzione della Nomenclatura delle Unità Professionali³ (NUP) associata a un dizionario delle professioni che le specifica e le descrive. Per allestire questo nuovo sistema classificatorio, che va ad affiancare la classificazione delle professioni di uso statistico ed è mirato a sostenere la gestione delle politiche del lavoro, la formazione e l'orientamento, l'Isfol ha attivato una collaborazione con l'Istat. Se la tradizionale classificazione di uso statistico consente la gestione degli aspetti quantitativi del mercato del lavoro, per gestire gli aspetti qualitativi dell'incontro domanda e offerta è necessario un nuovo strumento flessibile, completo, aggiornabile e soprattutto che si esprima nel linguaggio in uso nel mercato del lavoro e quindi anche con quello recepito nelle attuali anagrafi dei fabbisogni prodotte dagli OO.BB..

La Nomenclatura delle UP è derivata dal 4° *digit* della Classificazione delle Professioni (CP) 2001⁴ con la quale mantiene vincoli di codifica e sarà composta di 800-1000 unità professionali (UP). Il dizionario che la specifica è realizzato attraverso un'indagine campionaria sull'universo delle Unità Professionali.

L'aspetto innovativo della NUP e del Dizionario ad essa collegato risiede nel fatto che, contrariamente a quanto avviene per le classificazioni di tipo statistico, questa si costruisce abbinando le caratteristiche delle persone a quelle del lavoro. Si tratta di un cambiamento di prospettiva che sostituisce l'impostazione tradizionale delle classificazioni per titoli di studio e mansioni, classificando e rappresentando le professioni attraverso le caratteristiche delle persone chiamate a svolgere un lavoro e contestualmente alle caratteristiche del lavoro da svolgere.

Il modello proposto per la definizione di una UP si incentra sull'analisi di 5 aree di informazione:

- requisiti del lavoratore (informazioni correlate alle *skills* di base e trasversali, all'istruzione e alla cultura generale);
- caratteristiche del lavoratore (informazioni correlate alle caratteristiche personali e al sistema valoriale apportato dal lavoratore);
- requisiti esperenziali (informazioni correlate alla formazione, esperienza, ecc.);
- requisiti della professione (informazioni correlate alle attività di lavoro, contesto lavorativo, contesto organizzativo);
- specificità della professione (informazioni correlate alle conoscenze professionali, *skills* professionali, compiti, macchinari, attrezzature, strumenti).

3 L'Unità Professionale è una "casella classificatoria" che ospita al proprio interno professioni che presentano elementi di omogeneità rispetto ai criteri di costruzione della classificazione.

4 La logica della Classificazione delle Professioni ISTAT distingue e codifica nella classica articolazione ad albero Grandi gruppi, Gruppi, Classi e Categorie professionali seguendo una numerazione decimale che si articola su quattro codici (*digit*). Di questi il primo indica il *Grande gruppo* (1° *digit*), il secondo la posizione che in questo occupa il *Gruppo* (2° *digit*), il terzo la posizione della *Classe* (3° *digit*) nel *Gruppo* e il quarto la posizione della *Categoria* (4° *digit*) nella *Classe*. Il 4° *digit* rappresenta l'ultimo livello della classificazione coordinato con le ramificazioni precedenti.

La scheda analitica fornita dal Dizionario descriverà in modo diffuso l'UP prendendo in considerazione un consistente numero di funzioni specifiche della stessa e utilizzando una serie di descrittori (descrizione e livello richiesto per la UP) organizzati nei seguenti ambiti:

- *Compiti*, definiti in termini di azione applicata ad alcuni oggetti sotto determinate condizioni, costituiscono e definiscono, nel loro complesso, le attività lavorative che la UP è chiamata a svolgere.
- *Conoscenze*, definite come l'insieme strutturato dei fatti, delle informazioni, dei principi, delle pratiche e delle teorie necessari al corretto svolgimento del lavoro. Costituiscono il patrimonio cognitivo che la UP richiede a chi la esercita.
- *Skills*, definite come insieme di procedure, di processi cognitivi generali che sottostanno alla efficace applicazione e acquisizione della conoscenza. Si tratta di processi rilevanti per lavorare con o per applicare conoscenze in una *performance* lavorativa. Le *skills* si possono raggruppare in due grandi aree analitiche: di base e tecniche.
- *Competenze*, definibili come quelle capacità costitutive dell'individuo, quelle sue caratteristiche cognitive, psicomotorie, fisiche, sensoriali e percettive che vengono attivate nello svolgimento della professione, determinando le modalità di esecuzione delle attività lavorative.
- *Attività*, definibili come processi, pratiche, interazioni e comportamenti che soggiacciono ai compiti specifici svolti dalla singola UP. Rappresentano la riduzione della molteplicità e della complessità degli specifici contenuti lavorativi, a tipologie comuni e generalizzabili che disegnano la struttura concettuale entro cui può essere compreso il lavoro.
- *Contesto di lavoro* definibile come spazio lavorativo individuato dalle dimensioni dei rapporti interpersonali, delle caratteristiche strutturali del lavoro e delle condizioni fisiche del lavoro. All'interno di questo spazio le tre dimensioni citate rappresentano elementi che influenzano in maniera determinante i processi in cui si genera l'attività lavorativa, i suoi esiti e le stesse *performance* del lavoratore.
- *Istruzione/formazione/esperienza*. I tre domini rilevano requisiti e pre-requisiti di accesso alla professione. Si tratta di tipi di percorsi attraverso i quali gli individui acquisiscono le conoscenze e le competenze che ci si aspetta abbiano per poter svolgere la professione.
- *Interessi e valori*, definibili come fattori soggiacenti alla motivazione e alla soddisfazione per il lavoro svolto, colgono, da un lato, gli orientamenti espressivi della personalità individuale che una professione è in grado di soddisfare e, dall'altro, aspettative e valori che l'individuo attribuisce al lavoro, in qualche modo garantiti da quella stessa professione
- *Stili di lavoro* colgono varianti stilistiche con cui vengono svolte le attività lavorative legate alla professione. Utilizzati nel lavoro ne influenzano lo svolgimento mettendo in gioco modi di essere e di fare che informano il comportamento e le relazioni sociali, il senso di responsabilità e del dovere nei confronti dei propri compiti, l'iniziativa, la capacità di adattarsi ai cambiamenti e di far fronte agli imprevisti.

Ciascuno di questi ambiti viene declinato in variabili che a loro volta sono parametrize e misurate per determinarne la rilevanza. La combinazione dei valori che le variabili assumono all'interno di una UP fornisce la rappresentazione media delle caratteristiche delle professioni in essa contenute.

A partire dalla scheda analitica, applicando dei valori di soglia alle variabili deriveranno delle schede di rappresentazione degli standard minimi dell'insieme delle professioni presenti nell'UP.

La "Nomenclatura delle Unità Professionali" e il relativo Dizionario rappresentano il nucleo centrale della nuova configurazione del sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi in quanto costituiscono la risorsa condivisa di integrazione e lettura unitaria delle diverse fonti informative che alimentano il sistema. La NUP assolve infatti la duplice funzione di:

- codificare e descrivere i contenuti tipici del lavoro secondo modalità di rappresentazione orientate agli utilizzatori finali;
- collegare in modo lineare le informazioni di tipo qualitativo a una classificazione delle professioni rivolta a fini statistici.

La rappresentazione standardizzata del lavoro si configura come la più grande e significativa innovazione nel lavoro di reingegnerizzazione del sistema, in quanto riferimento unico nazionale cui ricondurre la molteplicità delle nomenclature professionali in uso sia nei diversi sistemi che nei diversi territori.

Nell'architettura del sistema di osservazione dei fabbisogni professionali, la Nomenclatura delle UP rappresenta:

- il riferimento nazionale per classificare il fabbisogno qualitativo di professioni espresso dal sistema economico in tutto il paese;
- l'elemento di congiunzione che permette di collegare più linearmente il fabbisogno qualitativo alle previsioni di fabbisogno quantitativo grazie all'interrelazione tra le UP e la CP2001;
- il riferimento nazionale degli standard minimi che caratterizzano le professioni contenute in ciascuna unità professionale;
- il terminale di collegamento, unitamente alla CP2001, per interagire con altri sistemi che utilizzano le classificazioni professionali statistiche (borsa continua del lavoro, apprendistato, certificazione, formazione continua, ecc.).

Le risorse informative (standard di rappresentazione del lavoro attraverso le UP, previsioni di occupazione di breve e medio termine, anticipazione di medio termine dei fabbisogni settoriali) sono organizzate in una banca dati, il cui accesso è garantito da una specifica interfaccia che utilizza la NUP come chiave primaria di ricerca e navigazione nell'insieme delle informazioni disponibili. La centratura del sistema rispetto ad uno standard minimo consente la presentazione delle informazioni secondo un ordine logico "dal generale al particolare", restituendo l'insieme delle conoscenze disponibili su una certa professione:

- a partire dalle informazioni minime comuni proprie dello standard di rappresentazione nazionale, comunque garantite dal sistema,
- e procedendo verso un maggior dettaglio contestuale, rendendo disponibili gli esiti delle singole indagini specifiche di carattere quantitativo e qualitativo sui fabbisogni.

Volendo semplificare al massimo, la struttura del nuovo sistema informativo dei fabbisogni la possiamo considerare organizzata in tre segmenti tra loro collegati.

Il nucleo centrale è costituito dalle classificazioni di raccordo:

- la classificazione statistica delle professioni ISTAT CP2001 al 4° *digit*;
- la nuova classificazione estesa delle Unità Professionali messa a punto da Isfol-Istat;
- le schede descrittive monografiche delle singole Unità Professionali.

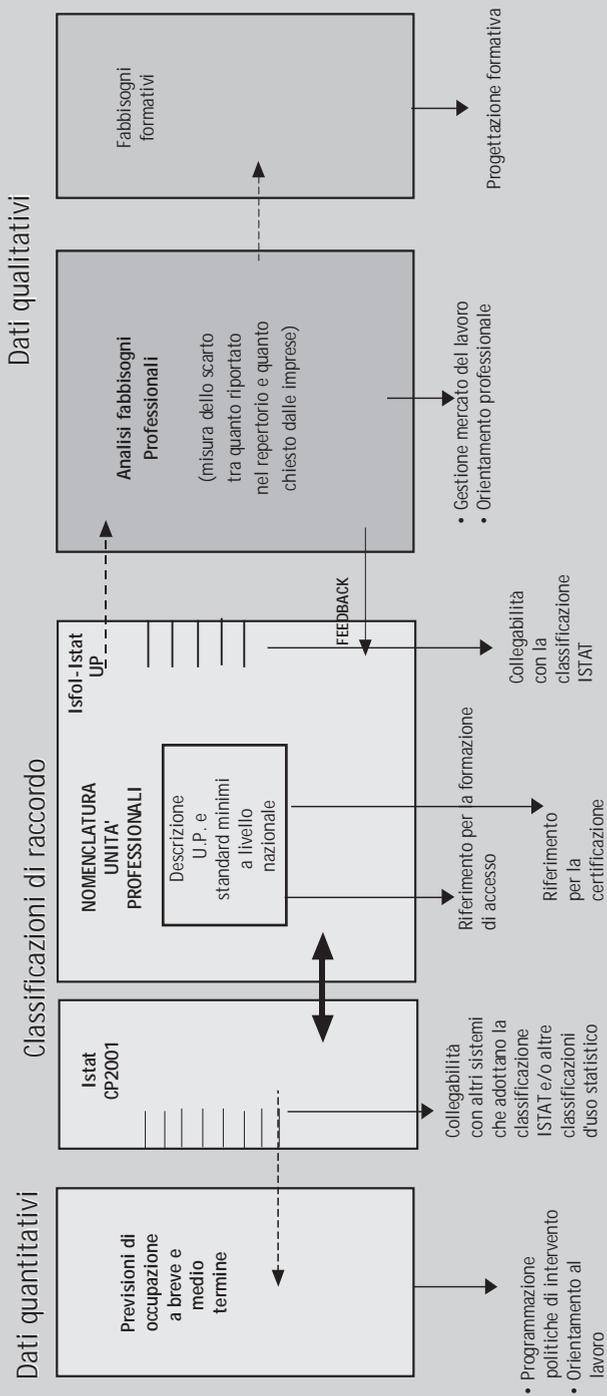
Un secondo blocco contiene i dati quantitativi che forniscono le previsioni di occupazione di breve e medio termine, sia nazionali che regionali, e che si collega al nucleo centrale attraverso la classificazione statistica delle professioni Istat CP2001.

Il terzo blocco contiene le informazioni qualitative sui fabbisogni professionali rilevati nelle indagini di campo che vengono codificati mediante la nuova classificazione delle Unità Professionali. Quindi il terzo blocco è collegato al blocco centrale mediante la NUP.

Attraverso le due classificazioni ponte è possibile navigare da un blocco all'altro prelevando e abbinando le informazioni a seconda delle necessità dell'utente.

Lo schema che segue riporta in modo sinottico la struttura a blocchi del sistema e nella parte bassa vengono indicati i campi di utilizzo delle informazioni contenute in ciascun blocco.

Sistema informativo Analisi Fabbisogni ipotesi di implementazione



1.2 • LE AZIONI SISTEMICHE A LIVELLO LOCALE

Il rafforzamento del sistema nazionale di osservazione permanente sui fabbisogni non si limita a interventi sulla architettura sistemica esistente ma punta alla integrazione tra i livelli nazionale e locale. Ciò determina un ridisegno dei ruoli delle istituzioni nel concorrere alla costruzione di uno strumento di regolazione del sistema integrato formazione/lavoro. È quindi essenziale il coinvolgimento, accanto alle istituzioni centrali e alle parti sociali, delle Regioni e degli Enti Locali. Il loro ruolo nell'analisi dei fabbisogni è cruciale in quanto essi agiscono su due versanti: sono da un lato, i fruitori principali dei risultati, dall'altro dispongono di un patrimonio di conoscenze ed esperienze estremamente utili per integrare le informazioni contenute nel sistema nazionale.

Le Regioni e gli EE.LL. vantano in questo campo una esperienza ventennale che discende dall'esigenza di definire politiche formative attive e coerenti con i bisogni del territorio. Già dalla seconda metà degli anni ottanta si registrano le prime esperienze promosse dalle istituzioni locali più sensibili. Gli organismi che per primi hanno realizzato attività di rilevazione sono stati gli Osservatori del Mercato del Lavoro, regionali e provinciali. Tali iniziative condotte con scarsità di mezzi e risorse hanno dimostrato un buon livello di creatività ma anche una certa dose di improvvisazione. Sul piano scientifico queste esperienze hanno presentato elementi di interesse rispetto alle metodologie e agli approcci originali adottati ma in generale hanno avuto un impatto debole sulle politiche. Comunque le esperienze a livello locale hanno evidenziato quelli che sono i principali nodi critici che caratterizzano l'analisi dei fabbisogni:

- la scarsa capacità previsiva delle imprese che si limitano a esprimere il fabbisogno solo se già emerso;
- i meccanismi e le politiche di reclutamento delle imprese che spesso privilegiano aspetti di natura fiduciaria rispetto a quelli professionali;
- gli atteggiamenti assunti da parte dell'offerta che non sempre è in grado di accettare iniziative formative rispondenti ai fabbisogni professionali delle imprese;
- il *gap* temporale tra la rilevazione del fabbisogno e il momento in cui può essere fornita la risposta in termini di allievi formati.

Va tuttavia sottolineato che progressivamente nel tempo la situazione è migliorata. Negli ultimi anni a livello regionale infatti, i contesti normativi in materia di formazione, lavoro e istruzione sono mutati o sono in via di mutamento con leggi regionali che adottano un approccio integrato che recepisce ed estende la complessa esperienza di programmazione avviata nel 2000. Resta tuttavia la grande eterogeneità delle situazioni locali con aree dove il tasso di occupazione è superiore o prossimo agli obiettivi quantificati dalla Unione Europea ed aree che presentano tassi di occupazione molto più bassi. È considerando questi fenomeni che le Regioni hanno messo a punto i Piani Operativi Regionali. Rispetto all'analisi dei fabbisogni, in alcune Regioni è esplicitamente prevista la costituzione di sistemi permanenti e previsivi di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi espressi dal territorio al fine di favorire da una parte l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e dall'altra alimentare i bisogni informativi del sistema istruzione-formazione.

In altre si prevedono modelli di rilevazione/anticipazione dei fabbisogni professionali, i cui risultati sono principalmente finalizzati a utenze afferenti al mercato del lavoro, e la cui descrizione in termini di competenze può consentire la trasposizione del fabbisogno professionale in fabbisogno formativo.

Nonostante l'intenzione dichiarata di mettere in campo azioni sistemiche, le iniziative censite nel corso di questa indagine presentano spesso un carattere di episodicità. Pur nei suoi limiti l'indagine dell'Isfol rileva che il processo di decentramento delle politiche del lavoro alle Regioni e alle Province, a cui si associa una maggiore diffusione territoriale delle analisi/anticipazione dei fabbisogni professionali prospetta un panorama complesso e eterogeneo delle esperienze che rende più pressante l'esigenza di pervenire ad una integrazione sistemica delle finalità proprie di ciascun livello di analisi. Si assiste ad una riorganizzazione delle politiche del lavoro e della formazione che rende centrale la capacità di garantire modalità di offerta di *education* diversificate temporalmente e secondo aree di domanda e di fabbisogno non esclusivamente riconducibili a quelle delle imprese, ma anche della domanda individuale in linea con la riforma che investe il sistema istruzione/formazione.

L'integrazione tra i due sistemi formazione/istruzione e lavoro è sicuramente lo snodo principale con cui le amministrazioni locali intendono dare forza alle politiche di sviluppo a livello territoriale attraverso:

- a** la flessibilità dei modelli formativi, da perseguire mediante una riforma dei modelli di intervento (crediti formativi, capitalizzazione delle competenze, personalizzazione dei percorsi e dei curricoli) in modo da facilitare l'utilizzo di più segmenti dell'offerta; lo sviluppo di capacità di programmazione e progettuali a livello locale;
- b** l'integrazione sul territorio fra i vari attori (Istituzioni, e Agenzie di formazione professionale, imprese, parti sociali) al fine di migliorare l'impatto occupazionale del sistema formativo;
- c** il recupero della dimensione territoriale per mirare gli interventi a seguito delle analisi di contesto, stabilire priorità degli interventi in base ai fabbisogni, progettare interventi finalizzati per recuperare i divari fra le aree del paese, facilitare il collegamento a livello locale tra istruzione, formazione e occupazione;
- d** la costruzione di un quadro organico di riferimento anche dal punto di vista gestionale-organizzativo, attraverso la creazione di opportune sedi di coordinamento delle istituzioni coinvolte nelle iniziative secondo una "strategia unitaria".

Per quanto riguarda le azioni di tipo sistemico messe in atto nelle regioni italiane, in questa programmazione, la loro eterogeneità e il diverso grado di maturazione non consentono un confronto diretto dei risultati prodotti. I grandi nodi su cui si concentra l'attenzione per la costruzione del sistema nazionale, ovvero la necessità di individuare criteri classificatori forti che costituiscono l'impalcatura su cui costruire la fruibilità dell'informazione rappresentano un problema anche a livello locale. Nella quasi totalità delle esperienze censite si esprime forte la necessità di conoscere il fabbisogno professionale del territorio e si rimanda ad ulteriori riflessioni l'organizzazione della grande mole di dati raccolta. È stata fatta una prima importante opera di ricognizione sui sistemi produttivi locali si tratta ora di individuare il modello

sistemico più idoneo a raccogliere i risultati, individuare i criteri per organizzare l'informazione, le modalità di fruizione e gli strumenti umani e finanziari che possano garantirne l'alimentazione e la messa a regime.

In precedenza abbiamo segnalato il ritardo nell'attivazione di azioni sistemiche relative alla analisi dei fabbisogni in tutto il territorio nazionale e individuato una spiegazione nel fatto che l'attenzione delle amministrazioni locali era concentrata nel rispondere ad altre priorità quali quella di assolvere ad adempimenti cogenti come l'accreditamento, l'apprendistato, la certificazione, etc. A questi motivi del ritardo si aggiunge il fatto che molte regioni per sviluppare un proprio di sistema per l'analisi dei fabbisogni hanno atteso l'evolversi del processo avviato a livello nazionale e quindi hanno spostato nella seconda parte della programmazione gli interventi di tipo sistemico in questo campo.

Tuttavia per le esperienze in cantiere a livello locale possiamo individuare le seguenti tipologie di intervento realizzate nel corso del triennio 2000-2003:

- ricognizione dei fabbisogni formativi del territorio finalizzata alla costituzione di osservatori permanenti;
- analisi dei fabbisogni per alimentare banche dati di profili professionali e/o formativi;
- messa a punto di strumenti di analisi dei fabbisogni professionali e/o formativi finalizzati alla gestione del *mismatch* domanda/offerta, nel quadro del ridisegno del sistema degli uffici dell'impiego;
- messa a punto di modelli replicabili di analisi dei fabbisogni finalizzata alla programmazione di medio periodo.

Come detto in precedenza la diversità delle esperienze condotte a livello regionale e il loro diverso stato di realizzazione non consente una analisi comparata delle stesse. Ci limitiamo quindi ad illustrare i risultati delle più importanti evidenziandone le potenzialità e i limiti in un'ottica sistemica.

Le amministrazioni locali che hanno avviato azioni di tipo sistemico sono le seguenti:

- Valle d'Aosta
- Friuli V. Giulia
- Liguria
- Veneto
- Sardegna
- Provincia Autonoma di Trento
- Provincia Autonoma di Bolzano
- Provincia di Firenze

1.2.1 • VALLE D'AOSTA: UN MODELLO SISTEMICO PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Aosta *matchtraining* è il progetto promosso dalla Regione Valle d'Aosta che si propone l'individuazione di un modello per l'approccio sistemico alla rilevazione dei fabbisogni professio-

nali. Il modello di rilevazione dei fabbisogni ideato e non ancora sperimentato, si propone di essere coerente con le caratteristiche socio-economiche del territorio valdostano e di indirizzare gli interventi in modo da promuovere un sistema di formazione continua efficace e flessibile. Il modello intende, da un lato rispondere in tempo reale alle esigenze delle persone e delle strutture e dall'altro elaborare delle ipotesi in merito alle possibili evoluzioni degli scenari economici, per poter introdurre anche degli elementi di anticipazione dei fabbisogni formativi e quindi contribuire con maggiore incisività allo sviluppo della competitività delle organizzazioni sia private che pubbliche. Il sistema di rilevazione che dovrà risultare dall'utilizzo a regime del modello deve essere in grado di fornire risultati attendibili e significativi in tempi rapidi per rispondere ai ritmi imposti dalle esigenze di formazione continua.

Il modello prende spunto da alcune metodologie di rilevazione e da alcune esperienze condotte sia in Valle d'Aosta che in altri contesti regionali. Attraverso l'esame dei vantaggi e delle criticità da queste espresse sono state estrapolate le direttrici di lavoro. Di particolare significatività per l'elaborazione del modello valdostano è risultata essere l'esperienza condotta dal centro-poli per la formazione continua in Veneto. Dal patrimonio esperienziale valdostano è stata ripresa invece la metodologia dei *focus* sui processi lavorativi e le competenze necessarie a gestirli in contesti competitivi utilizzata nel 1994 per l'individuazione dei fabbisogni formativi delle figure professionali medio-alte nel comparto meccanico. Infine, dalla esperienza della Regione Marche è stata mutuata l'attenzione all'articolazione organizzativa interna necessaria per connotare i processi lavorativi e le competenze del personale.

Il problema del raccordo tra domanda e offerta di formazione risiede nella crescente mutevolezza a cui devono rispondere le parti in causa. Compito dei sistemi formativi è comprendere questa complessità e rendere l'offerta formativa non solo aggiornata rispetto alle tendenze che si affermano nel mondo del lavoro ma anche adattabile alle continue innovazioni. La strategia utilizzata nel modello valdostano per affrontare tale problematica è stata innanzitutto quella della soluzione tecnologica. L'utilizzo e il graduale sviluppo di strumenti informatici di rilevazione della domanda e di incrocio tra domanda e offerta di servizi formativi, nell'esperienza valdostana, offre in tempo reale delle informazioni facilmente accessibili e interpretabili sui bisogni espressi da persone e organizzazioni. Questo tipo di rilevazione è stato ipotizzato anche per orientare ulteriori indagini volte ad approfondire con strumenti specifici l'analisi dei fabbisogni del territorio.

Il modello oltre ad individuare la carenza di figure professionali mira all'individuazione delle competenze di cui si deve dotare una organizzazione per sviluppare competitività e per ottimizzare le *performance*. Il modello prende in considerazione le competenze utili al presidio dei processi produttivi e alle attività strategiche, ovvero osserva ciò che gli individui sanno fare piuttosto che i contenuti del lavoro poiché quest'ultimo è sempre più mutevole a causa dell'evolversi del contesto organizzativo.

Il modello prevede l'utilizzo di tre tipologie di strumenti:

- un *software* per il *matching* che incrocia elettronicamente offerta di servizi formativi e richieste da parte degli utenti (persone o organizzazioni);
- i questionari da somministrare, a livello dirigenziale, per analizzare i bisogni di formazione delle singole organizzazioni/imprese;

- le interviste ai rappresentanti ed esperti del settore pubblico e privato per ottenere un'analisi di scenario sugli sviluppi futuri e sulle future necessità di professionalità e competenze.

Il sistema informativo basato sul *software matching* fornisce i dati per l'elaborazione di una rilevazione quantitativa dell'incrocio domanda e offerta. Consente inoltre di monitorare in tempo reale le richieste effettuate dagli utenti e l'eventuale loro adesione alle offerte di servizi formativi già inserite. Al *matching* accedono persone, organizzazioni e imprese iscritte. Trattandosi di un modello di rilevazione dei fabbisogni di formazione continua, gli utenti principali sono lavoratori autonomi o dipendenti.

Nel caso di segnalazione di richieste, l'amministratore/gestore del sistema può:

- verificare se c'è una offerta di servizi formativi in grado di soddisfare la richiesta;
- analizzare le richieste inoltrate. Il *software* consente una reportistica rispetto a tutte le informazioni inserite dagli utenti che hanno compilato il *form*. Si tratta di dati statistici che offrono una prima rilevazione dei fabbisogni formativi utile per la programmazione formativa della regione. Possono essere evidenziate informazioni rispetto ai soggetti che hanno effettuato la richiesta, quali sono i settori produttivi interessati e, all'interno di questi quali aree professionali.

Gli strumenti di rilevazione sono costituiti da questionari diversificati a seconda se l'interlocutore è il singolo imprenditore o il dirigente della impresa privata o dell'ente pubblico. In ogni caso i questionari sono strutturati in modo da cogliere le seguenti informazioni relative al funzionamento delle organizzazioni:

- principali informazioni anagrafiche;
- attività esercitate e linee di prodotto/servizio gestite;
- obiettivi e *mission* dell'organizzazione e principali ostacoli al loro perseguimento;
- innovazioni tecnologiche, organizzative, procedurali, del tipo di attività o servizio erogato;
- organizzazione delle attività in processi produttivi;
- sistema delle competenze fondamentali per il presidio dei processi produttivi dell'organizzazione e delle sue attività strategiche.

L'insieme delle informazioni raccolte concorre all'interpretazione dei fabbisogni formativi, li localizza all'interno della organizzazione e li codifica in termini di specifiche competenze.

Si tratta di un modello la cui funzionalità ed efficacia è ancora da sperimentare sul campo. Nel modello non sono esplicitati gli elementi ordinatori dei diversi *cluster* di informazione raccolti e al momento non è quindi prefigurabile la simulazione di incrocio domanda e offerta.

1.2.2 • FRIULI VENEZIA GIULIA: UNO STRUMENTO PER LA PROGRAMMAZIONE

L'esperienza sviluppata in Friuli Venezia Giulia consiste nel progettare, sperimentare e realizzare una indagine sui fabbisogni formativi replicabile, in grado di cogliere i mutamenti nel tempo rispetto alle previsioni espresse dalle imprese delle aree ob. 2 (aree in declino) del FSE.

Nel corso del 2002 la Regione ha realizzato un primo studio per individuare in modo puntuale i fabbisogni formativi delle diverse zone Obiettivo 2, al fine di implementare una coerente programmazione delle attività di formazione. Le motivazioni che hanno portato alla delimitazione dell'area risiedono nei significativi differenziali negativi tra l'area Ob. 2 ed il resto del territorio regionale. I risultati della ricerca si sono basati su un'analisi approfondita del contesto di riferimento per una più corretta definizione degli obiettivi e delle strategie, nell'ambito dello sviluppo delle risorse umane e dell'adeguamento e ammodernamento dei sistemi di istruzione, formazione e occupazione nell'area suddetta. Attraverso due indagini campionarie è stato definito il quadro storico e previsionale delle *performance* aziendali, è stata individuata l'ampiezza dei mercati interni e sono state quantificate le diverse tipologie di lavoratori attivi nell'area Obiettivo 2. Tali indagini hanno permesso di evidenziare le peculiarità dal punto di vista demografico, sociale ed economico che caratterizzano l'area e la distinguono dal resto del territorio regionale ed hanno evidenziato la presenza di sostanziali differenze interne all'area Ob. 2. Gli elementi critici raccolti, come pure le potenzialità di sviluppo legate alle risorse dei diversi territori, rappresentano il punto di partenza per la definizione degli obiettivi prioritari del contributo che il Fondo Sociale Europeo può portare allo sviluppo dell'area interessata dall'Obiettivo 2.

Le informazioni fornite dalle attività di indagine si rapportano agli elementi di criticità del mercato del lavoro del comprensorio e ai relativi fabbisogni formativi, evidenziano i diversi punti di debolezza dell'offerta e della domanda di impiego. Tali informazioni sono utilizzate per individuare delle strategie che possano attivare il processo di sviluppo delle risorse umane e favorire l'adeguamento e l'ammodernamento del sistema occupazionale locale. Dai risultati dell'indagine sono stati tratti alcuni temi prioritari rispetto alla programmazione. Tra questi temi si evidenziano in particolare la necessità di:

- differenziare le politiche di intervento su base territoriale;
- favorire la realizzazione di attività formative anche in aree a bassa densità di popolazione;
- agevolare l'innalzamento del livello di istruzione e formazione delle persone attive;
- reinserire i soggetti svantaggiati;
- sostenere i processi di sviluppo e riconversione professionale dei settori economici potenzialmente a rischio;
- favorire l'accesso alle opportunità formative alle imprese di piccola e piccolissima dimensione;
- agevolare il rapido inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro dei disoccupati;
- facilitare l'inserimento o il reinserimento delle donne nel mercato del lavoro dei territori;
- promuovere presso le giovani generazioni le filiere produttive tradizionali del comprensorio.

L'esperienza friulana, inizialmente circoscritta alle aree dell'ob.2, si è rivelata utile ai fini programmatori e sulla scorta dei risultati ottenuti è previsto il riutilizzo dell'impianto di indagine estendendolo alla programmazione di tutto il territorio. Rispetto alla valenza previsiva del modello, l'arco temporale entro il quale il progetto friulano fornisce le previsioni si colloca tra il 2003-2006. Non vi sono ancora quei riscontri che possono consentire valutazioni in merito all'accuratezza del modello previsionale.

1.2.3 • LIGURIA: I FABBISOGNI DEL MERCATO DEL LAVORO

L'Osservatorio regionale ligure realizza da anni analisi del mercato del lavoro e attività di diffusione delle informazioni relative al suo andamento, ricoprendo il ruolo di collettore di informazioni del sistema lavorativo. La sua funzione di raccordo con tutti i soggetti del mercato del lavoro consente di rilevare i fabbisogni a supporto della programmazione delle politiche attive del lavoro per influenzare le dinamiche del mercato del lavoro e creare nuove opportunità occupazionali.

L'analisi dei fabbisogni professionali, in quanto momento di rilevazione e interpretazione delle esigenze di un territorio o di un'utenza specifica, è una delle fasi più importanti del processo di progettazione di interventi formativi e di azioni di politica attiva del lavoro costituendone un momento fondamentale per la realizzazione di interventi efficaci. Per questo motivo le attività dell'Osservatorio sono orientate ad approfondire questa tematica, sia sul fronte teorico che con indagini dirette specifiche integrate con quanto realizzato a livello locale e nazionale. L'informazione costituisce un elemento molto importante anche nel processo di orientamento in quanto influenza il processo di decisione. La capacità di 'prevedere' le possibili evoluzioni del mercato è uno dei fulcri dell'orientamento, processo in cui è centrale la persona, ma in cui è fondamentale anche una proiezione fattibile e realistica verso i mestieri possibili. Il lavoro che cambia è in tale senso uno degli oggetti tipici delle attività di studio e di analisi dell'Osservatorio.

Nel solco delle tradizionali attività dell'Osservatorio si inseriscono una serie di iniziative, finanziate dal Piano Operativo Regionale, destinate a costituire un sistema di informazione-comunicazione in materia di lavoro - denominato "lo lavoro Liguria" la cui gestione è stata affidata all'ente strumentale regionale Agenzia Liguria Lavoro. Si tratta di un "Portale dell'istruzione, formazione, orientamento e lavoro" realizzato per rispondere alla volontà di potenziare i servizi per i cittadini, le imprese e gli operatori. Si configura soprattutto come testata giornalistica *on line* registrata che viene aggiornata e arricchita quotidianamente dalla redazione con notizie e contenuti specializzati. È possibile trovare informazioni sulle opportunità disponibili e molti altri servizi: il barometro delle professioni più richieste, dati sulla domanda e l'offerta di posti di lavoro, concorsi e borse di studio, agenda eventi, tg news, percorsi guidati su argomenti in primo piano, forum, commenti, normativa, faq, consigli per costruire il proprio curriculum, ecc. È da poco disponibile anche "Su misura per te", la *newsletter* personalizzabile: inserendo i titoli di studio e le sedi (fino a dieci) che si è disposti ad accettare, il sistema provvede a realizzare una selezione dei concorsi e delle opportunità di inserimento lavorativo, inviando settimanalmente via posta elettronica l'elenco aggiornato delle possibilità coerenti con gli *skill* e le preferenze. Frequentato al 75% da giovani, il Portale ha oltre 17 mila persone registrate e 16 mila iscritte ai servizi. Si rivolge a studenti da orientare, in cerca di lavoro, disoccupati, disabili e persone svantaggiate oltre che ad artigiani e imprese che ricercano profili professionali idonei da inserire nei loro organici. Recentemente è stato deciso di estendere i contenuti anche ai giovanissimi (istruzione primaria e secondaria) e ai pensionati attivi. È collegato tramite *link* ad oltre 200 siti di settore ed è segnalato sui principali motori di ricerca.

Il Portale intende spingere l'informazione di servizio verso l'utenza, ribaltando l'impostazione classica che vede il cittadino costretto a difficili ricerche su numerosi siti per trovare i dati desiderati. Inoltre viene affermato un unico standard informativo con canali di accesso differenziati per consentire l'interazione tra chi è in cerca di un'occupazione, gli operatori del settore e il mondo del lavoro.

All'interno del Portale trova spazio il "Barometro delle professioni", un prodotto che offre una analisi articolata delle richieste provenienti dalle aziende e rivolto al sistema dei servizi per l'impiego. La costruzione del "barometro" nasce dall'esigenza di monitorare le figure professionali maggiormente richieste dal mercato del lavoro in Liguria. Pur non pretendendo di essere esaustivo il barometro, si propone come strumento informativo e previsivo rispetto alla domanda di specifiche figure professionali utili all'utenza e agli addetti ai lavori. La fonte informativa di questa banca dati è costituita dalle inserzioni che i centri per l'impiego pubblicizzano a seguito di specifiche richieste da parte delle aziende. Per una organizzazione funzionale dei dati è stato predisposto un *software* che prende in considerazione le seguenti variabili:

- dati relativi all'offerta (tipologia aziendale, attività, settore, (...) retribuzione, contratto, qualifica)
- informazioni rispetto ai requisiti richiesti (mansione, età, sesso, titolo di studio, abilità, competenze).

Il "barometro delle professioni" si inserisce a pieno titolo all'interno della progettazione di analisi specifiche sul tema dei fabbisogni professionali - curate dall'Osservatorio Mercato del Lavoro (OML) dell'Agenzia Liguria Lavoro - e focalizza l'attenzione sulla domanda piuttosto che sull'offerta di lavoro. L'evoluzione dei servizi per l'impiego sta sempre più configurando un sistema di attività dentro al quale l'incontro domanda e offerta di lavoro costituisce la "chiusura di un cerchio" rispetto ai 'bisogni' dei cercatori di lavoro. Le Province, attraverso i Centri per l'Impiego, gestiscono, tra gli altri, il servizio di preselezione per le aziende in cerca di personale. Questo "spaccato" è estremamente significativo, poiché individua un crescente impegno da parte del servizio pubblico di collocamento, proprio nelle attività concrete di comunicazione tra i diversi segmenti del mercato del lavoro (le imprese e i *job seeker*).

Per questo motivo l'OML dell'Agenzia ha ritenuto significativo impostare l'analisi della domanda di lavoro - con le implicazioni previsive che essa comporta - proprio partendo da una sperimentazione che ha come universo di riferimento le richieste delle imprese pervenute ai diversi centri per l'Impiego della Regione. I dati che permettono la costruzione del Barometro si basano quindi sull'osservazione sistematica relativa ad un segmento molto specifico dell'intero panorama lavorativo ligure. Rimanendo aperto al confronto e alla integrazione con altre ricerche, il barometro si propone quale strumento informativo e in qualche modo previsivo rispetto alla domanda di specifiche figure professionali, utile agli addetti ai lavori e ad una utenza generalizzata. Va peraltro sottolineato che tale analisi rappresenta una proposta sperimentale: molti infatti sono ancora gli elementi che devono essere omogeneizzati per consentire una reale lettura regionale, nel rispetto delle specificità dei singoli mercati locali.

1.2.4 • VENETO: ARCHITETTURA DI UN OSSERVATORIO SUI FABBISOGNI PROFESSIONALI

Nel corso del primo triennio di programmazione la Regione Veneto ha promosso, con le risorse del FSE, una azione di sistema volta alla creazione di un osservatorio sui fabbisogni professionali con carattere di continuità e flessibilità rispetto all'evoluzione dello scenario economico/produttivo locale. L'Osservatorio sui fabbisogni professionali della Regione Veneto è frutto di una scelta bilaterale delle Associazioni Imprenditoriali e delle Organizzazioni Sindacali che hanno ritenuto, anche attraverso l'opportunità di questa sperimentazione, di contribuire a un'idea di sviluppo regionale fondata sulla progettualità, sulla continuità e sulla valorizzazione delle risorse umane. Il progetto si articola su più filoni di ricerca, per lo più a carattere qualitativo, realizzate con l'obiettivo di creare una modellistica di analisi che consentisse di affrontare in modo efficace il tema dell'analisi dei fabbisogni. Nell'ipotesi progettuale l'Osservatorio Veneto si configura come luogo di ricomposizione e sistematizzazione delle fonti di informazioni già esistenti (OBNF, EBNA, Progetto Excelsior di Unioncamere, Veneto Lavoro) e come fonte di approfondimento qualitativo, volto a completare e approfondire le informazioni disponibili ed infine come un momento di elaborazione delle possibili previsioni sui fabbisogni professionali. Nel prefigurare l'architettura dell'osservatorio il progetto, di durata biennale, prevedeva le seguenti attività:

- analisi, ai fini di un utilizzo, delle metodologie e dei risultati delle indagini nazionali condotte dagli OO.BB., da Unioncamere e da Netlabor (Veneto Lavoro);
- indagini esplorative annuali in almeno due settori produttivi: l'uno di carattere tradizionale e l'altro a maggiore spinta innovativa. Per ciascuno dei settori considerati, sono individuati alcuni filoni di analisi ricorrenti di approfondimento: l'individuazione dei fabbisogni professionali e delle competenze giudicate critiche dalle imprese; il ruolo e il peso assegnato alla formazione presso gli imprenditori del Veneto; mappatura dell'offerta formativa professionale regionale (pubblica e privata) e la sua connessione con il sistema produttivo e i mercati del lavoro locali; i problemi e le opportunità che gli attori della formazione incontrano nel coniugare le informazioni con l'offerta formativa;
- misurazione della forbice esistente fra le aspettative di parte della popolazione attiva e l'offerta di professionalità presente nel sistema produttivo;
- comparazione su scala europea, di altri sistemi di osservazione dei fabbisogni professionali.

Nel momento in cui scriviamo sono state completate le attività su elencate ed è in corso un "approfondimento definitorio" che prende le mosse dagli esiti delle ricerche realizzate nella prima fase, soprattutto a partire dai fabbisogni professionali individuati nei due settori indagati (meccanica fine e legno) e si sviluppa attraverso le seguenti attività:

- *quantificazione e stima delle necessità professionali.* A partire dai profili e dai fabbisogni professionali individuati nelle due indagini sperimentali, realizzazione di un'indagine campionaria per verificare la consistenza numerica delle necessità rilevate;
- *approfondimento dell'analisi sulle competenze professionali* richieste dai settori produttivi indagati. L'esito di tali risultati sarà utilizzato in particolare, dal sistema della formazione professionale per meglio indirizzare i curricula formativi alle esigenze del mondo produttivo;

- *approfondimento sulle figure professionali* indicate dalle imprese dei settori indagati finalizzato ad un suo utilizzo nelle relazioni industriali;
- *creazione di strumenti per l'orientamento professionale.*

Il modello di osservatorio proposto dalla Regione Veneto si muove nell'ottica di rispondere alle esigenze di progettazione formativa e di rinnovamento dell'impianto didattico.

In via preliminare si riteneva possibile raccogliere le informazioni per la costruzione dell'osservatorio facendo riferimento ai risultati dei sistemi di rilevazione esistenti. Sul piano delle rilevazioni quantitative sono disponibili infatti i dati raccolti dal progetto Excelsior di Unioncamere e da Netlabor (Veneto Lavoro). Per quanto riguarda invece gli aspetti qualitativi si pensava di utilizzare le informazioni prodotte dai due Organismi Bilaterali OBNF ed EBNA.

L'esame di tali fonti ha evidenziato il difficile collegamento con i dati quantitativi perché forniscono una rappresentazione generalizzata e semplificata delle effettive trasformazioni del mercato del lavoro. In questo tipo di analisi vengono utilizzati criteri di raggruppamento delle figure professionali impostati su meta categorie che non consentono di associare in modo agevole la natura specifica dei compiti professionali ai ruoli che operano sul territorio. Le informazioni prodotte dalle indagini degli OO.BB. risultano più aderenti alla realtà veneta ma scontano il fatto di essere concepite con logiche diverse che determinano risultati difficilmente integrabili.

L'analisi delle fonti esistenti ha fatto emergere la necessità di riflettere sull'individuazione di un ulteriore strumento in grado di rilevare i fabbisogni professionali del sistema produttivo veneto che fosse in grado di rispondere efficacemente alle esigenze provenienti dal mondo produttivo locale. Da qui nasce l'osservatorio il cui obiettivo è quello di fornire informazioni su categorie di professioni che, per caratteristiche e natura, possono essere definite come critiche per lo sviluppo. In particolare vengono rilevate le figure alle quali sono richieste capacità e competenze in grado di garantire posizioni di vantaggio nella competitività delle aziende. L'importanza di queste figure risiede nel fatto che esse sono portatrici di competenze strategiche che determinano l'assetto distintivo delle aziende e che risultano coerenti con i processi di innovazione in atto. L'indice di criticità del fabbisogno viene riferito principalmente al contenuto professionale piuttosto che alla reperibilità di queste figure.

Lo strumento di osservazione progettato in Veneto orienta quindi il proprio sguardo sui contenuti professionali di figure di un settore o di un comparto che risultano cruciali nel processo competitivo settoriale. Coerentemente con questo approccio, l'osservazione si concentra sui soggetti che sono impegnati in attività strategiche del comparto, in quelle funzioni, cioè, che determinano il profilo della specializzazione produttiva. In quest'ottica, non si considerano critiche, e non si prevede di segnalarle appositamente, le figure professionali che ricoprono compiti, di natura esecutiva o di servizio che, pur necessari, non determinano l'orientamento distintivo dell'impresa. Ne consegue che non si possono generalmente far rientrare tra le figure critiche quelle impegnate nelle funzioni amministrative, commerciali, nei servizi generali, né gli addetti a compiti esecutivi standardizzati o a tutte le altre attività che prevedono requisiti professionali individuabili a prescindere dal quadro settoriale.

Per individuare in modo appropriato le figure critiche interne alle aziende è stato ripreso e adattato il concetto di "ambito di attività" elaborato dall'EBNA che nella propria indagine lo utilizza per riconoscere le competenze critiche riferite a specifiche parti di ciclo produttivo. Gli ambiti di attività circoscrivono convenzionalmente quelle attività che possono essere svolte, effettivamente o potenzialmente, da una unica figura professionale. A partire dal concetto di "ambito di attività", si possono riconoscere quelle fasi entro cui operano le figure critiche e valutare nelle loro articolazioni essenziali i processi settoriali che caratterizzano una specifica attività produttiva. Con la definizione di queste fasi specializzate il modello veneto traccia un disegno del processo aziendale, che viene definito "ciclo tecnico tipico" e viene assunto come il cuore dell'organizzazione produttiva del settore, poiché vale tanto per la specifica impresa quanto per il comparto cui essa appartiene.

Il ciclo tecnico tipico del settore, segnala le fasi che sono essenziali per la realizzazione efficace ed efficiente del prodotto e per la sua valorizzazione. Il richiamo alle condizioni di efficacia è importante perché attiva un'osservazione più complessa rispetto alla visione tradizionale del ciclo tecnico settoriale (sostanzialmente la sequenza di fasi richieste dalla realizzazione del prodotto), evidenziando il ruolo delle prestazioni che sono necessarie per aggiungere elevati livelli di qualità nel processo. È questa avvertenza che permette di riconoscere il contributo di figure professionali nuove (gestore logistico, gestore reti, controllo qualità, ecc.), ma anche quello di figure tradizionalmente presenti (progettisti, responsabili sub fornitura, interfaccia clienti, pianificazione processi, ecc.) che vedono concretamente mutato il proprio profilo professionale dalla disponibilità di metodi e tecniche innovative. Con questo tentativo di astrazione del normale ciclo tecnico caratteristico di un settore, si punta a mettere più in luce le funzioni che riguardano professionalità cruciali, sia per riconoscere le nuove figure professionali, che per ridefinire il contenuto delle competenze richieste a professionalità ben conosciute.

Nel caso dell'industria veneta, in larga parte composta da unità di piccola impresa, diviene ancora più importante indagare sullo sviluppo di competenze che permettono di fronteggiare una competizione globale. Nelle analisi sui fattori competitivi dell'economia regionale, si è spesso verificato che le aziende piegano la propria organizzazione allo scopo di rispondere più efficacemente alle sfide concorrenziali. Mentre le imprese maggiori si strutturano secondo modelli codificati, ricorrono a figure e competenze di chiara qualificazione formale, adottano criteri e strumenti standardizzati, il mondo dell'impresa minore appare costretto a combinare in modo eclettico ed elastico le proprie risorse.

Nel modello di osservatorio veneto vi è un interesse specifico a individuare il profilo delle professionalità eccellenti, intendendo con ciò le professioni che tendono ad essere inserite in una fascia distintiva, quella che normalmente raggruppa i cosiddetti *professionals*. Questo orientamento non dipende solo dal fatto che essi esprimono più intensamente quel requisito di criticità che è stato assunto come rilevante per l'analisi, ma anche perché si ipotizza che il profilo delle figure di massimo sviluppo anticipi, ed in qualche misura predefinisca, le competenze che il circuito formativo deve prendere a riferimento per programmare la propria attività futura. Una figura di questo tipo viene vista come il punto di arrivo della crescita di una pro-

fessione. All'interno di un quadro che richiede continuo aggiornamento, la figura deve essere capace di padroneggiare le competenze che definiscono l'appartenenza ad una specifica categoria professionale. Poiché si tratta di professionalità specifiche con un profilo distintivo collegato alla natura delle attività aziendali vi sono molte ragioni per ritenere che queste figure siano considerate dall'azienda parte del suo patrimonio più prezioso. Ad esse si guarda come differenziale positivo delle capacità competitive, come fonte di conoscenza per l'evoluzione futura, come segno di una capacità di adattamento alle sfide del mercato. Focalizzare l'indagine sulle figure critiche, quindi, consente di mettere sotto osservazione le risorse cruciali per la vita delle imprese, predisponendosi ad affrontare per tempo il problema della implementazione di queste conoscenze/capacità, della loro riproduzione, della loro trasformazione. L'osservazione punta a rilevare la presenza, o l'assenza, di figure professionali che stanno diventando, se già non lo sono, molto più importanti che nel recente passato per lo sviluppo dell'impresa. Nello stesso tempo, consente di raccogliere informazioni sulla diffusione di queste figure, sui fattori che ne ostacolano la crescita, sulle resistenze della domanda o le carenze dell'offerta.

Nella fase di avvio del progetto di osservatorio in Veneto, si è provveduto a valutare l'articolazione del ciclo tecnico, e delle funzioni critiche di tipo terziario, di due settori: meccanica fine e legno. Inoltre, sono state indagate le innovazioni tecnologiche di grande impatto, che possono mutare l'organizzazione del settore, ridisegnando le attività in direzione di una maggiore integrazione e valorizzando fortemente alcune competenze. Per realizzare queste attività sono state utilizzate le informazioni raccolte presso esperti dei settori. La verifica dell'adeguatezza degli strumenti di osservazione progettati è stata affidata ad una fase di rilevazione sperimentale condotta presso un campione di aziende venete, in modo da disporre di un confronto tra le indicazioni formulate dagli esperti e le valutazioni espresse dal sistema delle imprese.

Il modello di indagine adottato intende soddisfare le esigenze conoscitive relative ai seguenti aspetti:

- individuare la tipologia delle figure critiche settoriali che devono essere considerate il punto di osservazione centrale dei fabbisogni professionali di un comparto;
- definire i requisiti professionali che queste figure devono esprimere;
- fissare per ogni famiglia professionale il livello che ne definisce il teorico massimo sviluppo, in modo da identificare il percorso, la proiezione possibile e il punto d'arrivo delle carriere lavorative, indipendentemente dalle reali opportunità concesse dalle imprese;
- fornire uno schema di lettura in grado di distinguere tre principali livelli di professionalità per le figure critiche individuate (figure di massimo sviluppo, figure qualificate, figure di base), valutandone le differenze e le barriere che condizionano il passaggio da un livello all'altro;
- segnalare gli aspetti che possono far capire in anticipo quali evoluzioni sono richieste alle figure tipiche, anche per le dimensioni più complesse, in modo da predisporre un modello di fabbisogni professionali a medio termine che risponda alle esigenze della formazione di anticipare le richieste;

- fornire una indicazione della numerosità tendenziale delle richieste, così da segnalare l'esistenza o meno di una massa critica che giustifichi gli investimenti da dedicare ai programmi formativi;
- permettere di collocare i fabbisogni professionali, per frequenza e tipologia, con riferimento ai diversi contesti territoriali.

Nel suo insieme si tratta di un quadro informativo nuovo che non è realizzabile utilizzando le altre fonti normalmente disponibili. L'applicazione estesa del modello di indagine a tutto il sistema produttivo veneto, potrebbe favorire una migliore comprensione delle tendenze evolutive e fornire gli strumenti per anticipare, e governare, le scelte che si rendessero necessarie.

Per le figure che svolgono un ruolo critico i differenziali significativi di competenza professionale sono individuati attraverso una tassonomia che fissa a tre principali livelli le professionalità richieste. Al primo livello si inseriscono le figure di massimo sviluppo, che denotano un tendenziale completo possesso dei requisiti richiesti da uno specifico ruolo professionale; ad un livello inferiore si trovano le posizioni connotate da una qualificazione solida, che testimonia della capacità di svolgere un lavoro ben fatto; infine, si identifica un livello di qualificazione di base, che indica una condizione professionale sulla quale innestare il processo di crescita.

Vi sono diversi motivi che giustificano la decisione di centrare particolarmente la rilevazione sul riconoscimento delle figure di massimo sviluppo: innanzitutto, va considerato che queste tendono a delineare la traiettoria più completa del ruolo professionale, prefigurando, per completezza e complessità, il profilo che è cruciale per la qualificazione dell'impresa. In secondo luogo, in questo modo viene evidenziato il patrimonio di conoscenze/competenze che devono costituire il connotato di una figura ad elevata qualità professionale. Infine, a questo livello si possono apprezzare meglio i fattori distintivi che riescono a caratterizzare in modo significativo le prestazioni dell'azienda.

Osservare le figure di massimo sviluppo consente di indicare anche per quelle di minor spessore quali sono i percorsi da compiere, i fattori che determinano delle differenze significative di classificazione, il peso attribuito all'esperienza, le pratiche che contribuiscono di più alla crescita del bagaglio professionale.

Dopo la sperimentazione condotta sui comparti della meccanica fine e del legno, in prospettiva, si pensa al completamento progressivo dell'osservatorio promuovendo due indagini all'anno fino ad esaurimento dell'universo settoriale. Si prevede di aggiornare le informazioni settoriali ogni tre anni. In una regione come il Veneto che vede allocata una quota considerevole dell'occupazione nei settori terziari, la costituzione di un osservatorio sui fabbisogni professionali deve tener conto in particolare di questi comparti.

L'esperienza veneta è senza dubbio la più completa tra quelle tentate nel primo triennio di programmazione. La ricchezza del contributo dell'osservatorio veneto risiede soprattutto nello sforzo metodologico scaturito da una analisi critica dei modelli consolidati e dalla messa a punto di un modello di indagine originale. Sarà interessante seguire l'evoluzione dell'esperienza veneta per tentare di individuare gli elementi su cui il livello nazionale e il livello locale possono proficuamente interagire e/o convergere in un'ottica di sistema permanente di osservazione dei fabbisogni.

1.2.5 • SARDEGNA: PROPEDEUSI ALLA REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA PERMANENTE DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI

La necessità di disporre di strumenti di supporto alla programmazione ha indotto la Regione Sardegna a promuovere una iniziativa volta alla progettazione e realizzazione di un sistema permanente di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi espressi dal sistema economico pubblico e privato della Regione.

Nelle intenzioni della amministrazione regionale un tale sistema deve rispondere in modo puntuale, e con un approccio anticipatorio, alle tante e diversificate esigenze espresse dagli attori dei processi produttivi della Regione, favorendo una più estesa occupazione sia per le professionalità che accedono al mercato del lavoro sia per l'aggiornamento continuo delle risorse umane già occupate.

Con tale azione la Regione Sardegna ha avviato un processo volto a garantire l'erogazione di:

- informazioni e dati sistematizzati che consentano di ottimizzare l'utilizzo dei fondi disponibili in un quadro di maggiore coerenza con i fabbisogni espressi dal mercato del lavoro e di valorizzazione dei percorsi formativi;
- modelli, metodologie e strumenti operativi in grado di porre l'ente locale nella condizione di reiterare nel tempo le attività di rilevazione al fine di monitorare i fenomeni presi in considerazione e quindi modulare i propri orientamenti programmatici.

L'indagine, propedeutica alla realizzazione dell'osservatorio, rileva un impianto articolato fondato su più direttrici:

- 1 analisi della domanda formativa implicita attraverso la *mappatura socio-economica del territorio*;
- 2 l'analisi della domanda professionale esplicita delle imprese e della pubblica amministrazione anche in chiave previsionale;
- 3 *mappatura dell'offerta formativa e di istruzione* (strutture, corsi, figure professionali formate);
- 4 *modellizzazione dell'intervento*, trasferimento ai decisori ed operatori istituzionali nella prospettiva di articolare un osservatorio permanente regionale sui fabbisogni formativi.

I risultati dello studio, indirizzati agli attori e ai *decision maker*, forniscono informazioni relative a:

- mappatura del contesto socio-economico della Regione che mette in luce caratteristiche e squilibri a livello comunale e di sistema locale del lavoro.;
- previsioni di assunzione nel prossimo biennio derivate dalle indicazioni emerse da un'indagine di campo, realizzata tramite interviste dirette a 2.000 imprese dislocate sul territorio sardo;
- fabbisogni formativi rilevati nell'ambito delle pubbliche amministrazioni dell'isola;
- fabbisogni professionali e figure emergenti nei diversi segmenti del mercato del lavoro.

Lo scenario che si disegna nel breve termine (3 anni) vede il settore dei servizi, in particolare il turismo, giocare il ruolo di principale motore dello sviluppo regionale, seguito dall'artigiana-

to e dal comparto agro-alimentare. Quest'ultimo, in particolare, grazie a nuove strategie di produzione e di qualità, sostenute dall'istituzione di un marchio locale e da incentivi comunitari, aprirà spazi di competitività anche a livello internazionale.

Diviene fondamentale quindi un impegno formativo per la qualificazione delle risorse umane dei servizi, finalizzato non solo all'acquisizione di competenze di tipo tecnico-economico e gestionale, ma anche di "cultura" dell'ospitalità e di competenze linguistiche, in particolare relativamente a tutti i profili *front-line* esistenti (alberghi, servizi di ristorazione, trasporti, poste, ecc.).

Lo sviluppo previsto delle Ict tende ad innescare la nascita di nuove professioni e di competenze innovative orizzontali a tutte le attività economiche e sociali, con l'individuazione di specializzazioni produttive riguardanti le telecomunicazioni e i servizi internet e con possibili ricadute su mestieri e professioni legate alla tradizione.

L'indagine registra la carenza di esperti di telecomunicazioni, produttori di servizi per il divertimento, tecnici di sistemi di qualità e gestione di servizi per il turismo, per l'ambiente e la valorizzazione dei beni culturali. Nel campo dei servizi sociali, si registra una netta evoluzione della "cultura del servizio". In prospettiva saranno particolarmente richieste le professioni a salvaguardia dell'ambiente, di pianificazione, manutenzione e valorizzazione del territorio, di commercializzazione di prodotti agricoli e biologici.

Una tendenza nuova ed in crescita di qui al 2006 è rappresentata dalle produzioni tradizionali e dai saperi regionali, dove la conoscenza dei mestieri tramandati è l'elemento caratterizzante rispetto ad altre produzioni, anche se combinata con l'apprendimento di nuove tecnologie che garantiscano, allo stesso tempo, la qualità costante del prodotto e la conservazione fedele della sua tipicità.

Tramite una metodologia "Multiscenari" sono stati individuati inoltre quali potranno essere nei prossimi cinque anni i fabbisogni formativi territoriali, a seconda del verificarsi di condizioni di sviluppo diverse. Si è giunti alla costruzione di tre scenari di riferimento:

Scenario turistico. Ha la più alta probabilità di avverarsi (38%) ed è moderatamente positivo, prevedendo un sostanziale consolidamento dei *trend* recenti, con un Pil caratterizzato da oscillazioni congiunturali (crescita tra 1,5% e 2%). Il turismo rappresenterà il comparto trainante dell'economia regionale che risulterà poco influenzata dagli andamenti economici nazionali e internazionali. La diffusione dell'uso delle nuove tecnologie manifesterà una pronunciata "divisione digitale" che riprodurrà la tradizionale discriminazione tra aree sviluppate e non. I limiti delle infrastrutture della *old economy* non favoriranno però lo sviluppo. Il livello dei titoli di studio richiesti è in crescita. Laurea e diploma universitario saranno delle soglie al di sotto delle quali i lavori aggiuntivi rispetto allo *stock* esistente saranno pochi. La domanda di lavoro avrà una crescita significativa solo per le alte professionalità e per i professionisti della conoscenza, esperti di *management* ideativo e, più in generale, di *project management*.

Scenario pubblico. Ha buone probabilità di avverarsi (33%) ed è il meno favorevole. Prevede un sostanziale allineamento dell'economia regionale a quella del resto del Mezzogiorno e un divario costante con le aree più sviluppate del paese. L'intervento pubblico sarà ancora il fattore decisivo dell'economia, con miglioramento delle infrastrutture di trasporto e di comunicazione ma ripercussioni negative quando la regione uscirà dall'Obiettivo 1, con forte crisi nei vari settori produttivi, specialmente in quello agro-pastorale. Si accentuerà la polarizzazione

fra lavori ad alto e a basso reddito; crescerà, soprattutto nei servizi, la domanda di lavori di basso profilo che dovranno adattarsi ad una crescente flessibilità e precarietà. La Sardegna si posizionerà in ritardo riguardo all'utilizzazione delle nuove tecnologie; l'informatizzazione dei servizi e dei processi di lavoro avverrà "a macchia di leopardo"; opportunità occupazionali saranno create nell'ambito delle attività connesse alla tutela e alla promozione del territorio promosse da enti pubblici e privati. I profili professionali maggiormente richiesti saranno: esperti di valutazione di impatto ambientale; esperti di programmazione e pianificazione territoriale; consulenti, progettisti e coordinatori; personale esperto di aspetti normativi e gestionali; personale amministrativo e contabile.

Scenario tecnologico. È il meno probabile (29%) ed il più positivo; il tasso medio annuo di sviluppo del Pil sarà del 2,5%, leggermente superiore al tasso medio nazionale. Il settore trainante sarà quello dell'Ict, ci sarà una grande diffusione di imprese della *new economy*, la Sardegna si confermerà all'avanguardia nella ricerca tecnologica. Il mercato del lavoro avrà una crescita guidata dai poli di sviluppo e d'innovazione già esistenti, vi sarà una proliferazione di attività imprenditoriali autonome. La domanda di lavoro crescerà in maniera abbastanza omogenea per le alte, medie e basse professionalità; ci sarà spazio soprattutto per persone capaci di adattarsi alla flessibilità con elevate doti di creatività. Gli accadimenti nazionali e internazionali avranno un impatto notevole sul contesto produttivo regionale che sarà sempre più caratterizzato dall'interconnessione dei mercati internazionali. I profili professionali più richiesti saranno: programmatore di *software*, *web master*, gestore di sistemi complessi, produttore di design e di nuovi modelli di gestione.

Sul versante della pubblica amministrazione l'analisi è stata centrata sulla valutazione delle competenze (di tipo gestionale e tecnico professionale) maggiormente richieste in relazione alle dinamiche organizzative ed ai processi di cambiamento in atto. I risultati dell'indagine evidenziano:

- consapevolezza della necessità di creare, mantenere e sfruttare in maniera appropriata un vasto sistema di relazioni: *interne* all'Ente, tra gli uffici, che sempre più spesso sono chiamati ad operare in maniera coordinata nella gestione di progetti complessi; *esterne*, che collegano l'Ente con altri attori pubblici e privati operanti nel territorio, e rilevanti per l'adeguata realizzazione di iniziative di sviluppo economico, ambientale e sociale;
- percezione diffusa del radicale cambiamento in cui sono coinvolti gli Enti locali e che produce un impatto significativo sulle modalità e sugli strumenti di lavoro;
- consapevolezza della necessità di determinate competenze, non sempre sufficientemente disponibili al proprio interno. Le aree dove gli intervistati percepiscono un *gap* relativamente maggiore sono quelle relative alla gestione delle attività tecniche e ingegneristiche e alla gestione finanziaria;
- diffusa utilizzazione della formazione. L'attitudine verso la formazione appare complessivamente positiva così come la valutazione dei suoi effetti generali.

L'analisi dello scenario della PA sarda fa ritenere emergenti le figure legate alle nuove tecnologie: ad es., programmatori di applicazioni *web*, grafici *web*, esperti in animazioni *Flash*, amministratori di rete e consulenti di informatica in genere.

I bisogni formativi degli enti pubblici saranno tuttavia commisurati agli sviluppi del processo istituzionale, della ristrutturazione e del riammodernamento, a partire dal progetto d'informa-tizzazione della pubblica amministrazione. Le professionalità più difficili da reperire saranno quelle a maggior contenuto gestionale e progettuale e in grado di far fronte a situazioni arti-colate di pianificazione socio-organizzativa complessa: *manager* per piani d'area, responsa-bili di progetti di valorizzazione e sviluppo turistico, esperti e coordinatori di progetti formativi di ampio respiro, ecc.

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

- l'innovazione tecnologica, specialmente per quanto riguarda la diffusione dell'*e-govern-ment*;
- l'area giuridico normativa, in coerenza con la normativa europea e la semplificazione ammi-nistrativa;
- l'organizzazione e gestione delle risorse umane, in particolare per la reingegnerizzazione dei processi di ufficio;
- la comunicazione e i servizi verso l'utenza, con particolare riferimento alla comunicazione pubblica, ai servizi informativi e ai servizi interattivi su *web*;
- l'area economico finanziaria, soprattutto per piani economici e controllo di gestione.

L'estesa e articolata indagine condotta in Sardegna si configura come un momento di inizia-lizzazione del sistema. Ferma l'indubbia utilità ai fini programmatori dei risultati ottenuti dalla rilevazione, resta ancora da affrontare l'ingegnerizzazione del sistema ovvero creare una architettura coerente che governi il flusso di informazioni e una strumentazione di indagine che ne garantisca la riproducibilità nel tempo.

1.2.6 • PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO: ANALISI DEI FABBISOGNI COME STRUMENTO STABILE PER LA PROGRAMMAZIONE

Anche la Provincia di Trento, per pervenire ad un modello di analisi dei fabbisogni funzionale alla programmazione, parte dalla disamina del patrimonio di studi e indagini condotte negli ultimi anni, guardando soprattutto ai modelli elaborati dalle grandi indagini nazionali condotte dagli OO.BB. e alle diverse fonti di tipo statistico-amministrativo.

La prima riflessione maturata dalla analisi dell'esistente in materia di fabbisogni siano essi di formazione, di professionalità o di competenze porta alla necessità di distinguere tra:

- esiti, qualitativi e quantitativi, destinati a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- esiti, qualitativi e quantitativi, destinati a favorire lo sviluppo o la modifica degli indirizzi di politica e di programmazione formativa.

Il primo degli insiemi citati è, in genere, costituito da dati di carattere congiunturale, sul siste-ma produttivo, sulle economie locali, sui diversi comparti economici, sulle figure professiona-li che in essi evolvono. Necessario, in particolare, ai fini del supporto a processi di inserimen-to e mobilità professionale, costituisce uno strumento indispensabile per i servizi per l'impie-

go, soprattutto nella fase di trasformazione in corso, grazie all'immediatezza dell'informazione e del possibile indirizzo delle diverse utenze. È un elemento imprescindibile per le politiche del lavoro e per la pianificazione degli investimenti economici nonché una fonte utile quale riferimento per la formulazione di ipotesi in merito ai fabbisogni formativi.

Il secondo degli insiemi citati è costituito, prevalentemente, da dati di carattere sociologico e organizzativo - connessi con l'evoluzione dei luoghi fisici di utilizzo e di sviluppo del sapere - sulla tipologia delle imprese, sulle attività presenti, sugli ambiti di attività che ne delineano il carattere e le potenzialità, sulle competenze contestuali e strategiche per il futuro. È la fonte essenziale per la determinazione di possibili figure di riferimento, per una diagnosi sul sapere necessario.

L'insieme del patrimonio conoscitivo sul tema dei fabbisogni mette in luce la interrelazione tra i due insiemi, ed evidenzia come la nozione di "figura professionale", sulla quale si fonda la descrizione anagrafica e mercato lavoristica delle rilevazioni prevalenti, non sia in grado di fornire oggi indicazioni rigorose ai fini della programmazione formativa.

La Provincia Autonoma Trento non rimane estranea al confronto nazionale e, pur riconoscendo la valenza imprescindibile delle parti sociali in materia di formazione in quanto attori del processo di diagnosi sulle caratteristiche delle competenze, ha promosso proprie indagini. Le prime esperienze di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi attuate dal servizio addestramento e formazione professionale risalgono ai primi anni novanta. Il servizio addestramento e formazione professionale di concerto con il sistema delle imprese nel 1996 e nel 2000 ha avviato indagini specifiche finalizzate alla messa a punto di nuovi percorsi di qualifica. Tra il 1999 e il 2001 si colloca la sperimentazione di un primo modello sistematico per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi effettuata da un gruppo di lavoro promosso dal servizio addestramento e formazione che ha operato sintetizzando e adattando in maniera originale gli sviluppi delle sperimentazioni condotte a livello nazionale dalle parti sociali.

Su queste premesse, per dare attuazione a quanto previsto nel proprio POR Ob. 3 e nel relativo Complemento di Programmazione, all'Asse C, Misura C1, la Provincia ha inteso attivare azioni di messa a regime di un modello di analisi dei fabbisogni formativi. Avendo riscontrato che il modello sperimentato nel 2001 nel settore metalmeccanico, aveva fornito ottimi risultati nell'indagare le competenze e nella capacità di individuare i fabbisogni professionali e formativi l'amministrazione provinciale ha ritenuto opportuno procedere ad una ulteriore elaborazione del modello per esaltarne le potenzialità sintetiche.

Obiettivo generale del modello operativo è quello di supportare la programmazione annuale delle attività formative attraverso la produzione di un quadro conoscitivo esteso ai vari comparti (e/o alle varie filiere produttive ad essi riconducibili) ai fini della programmazione formativa provinciale. Il modello intende supportare la produzione di informazioni utili a fornire: stime previsionali del contesto socio-economico provinciale e definire gli ambiti di attività e relative competenze sulle quali orientare la programmazione dell'offerta formativa per favorire l'integrazione tra le politiche formative e le politiche di sviluppo locale.

L'impianto metodologico del modello si è sviluppato tenendo conto, oltre che degli esiti delle precedenti esperienze, anche delle difficoltà che possono presentarsi nell'attività di rilevazione e di analisi. Il quadro dei fabbisogni può risultare influenzato dalla contingente situazione socio-economica provinciale, oltre che da dinamiche che nel tempo possono assumere carattere strutturale. I fabbisogni formativi possono, inoltre, risultare molto eterogenei con raggruppamenti esigui, specialmente per ambiti particolari e/o di sub-contesto territoriale, anche a parità di settore/area di occupazione. Dall'analisi possono emergere indicazioni relativamente ad ambiti di attività e a competenze fortemente innovative per il contesto di riferimento, con necessità di una ponderazione attenta delle condizioni e dei tempi di sviluppo possibile.

L'impianto del modello prevede quindi l'analisi:

- del contesto socio-economico provinciale e sub-provinciale;
- della programmazione formativa provinciale combinata con lo studio dei processi del sapere in vari ambiti professionali al fine di verificare la relazione tra i contesti formali di istruzione e i contesti di lavoro;
- degli ambiti di attività e delle competenze nei diversi settori attraverso il dialogo sociale che consentirà di reperire ulteriori informazioni rispetto al quadro conoscitivo e di contribuire al processo decisionale relativo alla programmazione formativa;
- degli esiti occupazionali del precedente ciclo di programmazione e delle informazioni provenienti dall'utilizzo di apporti esterni, al fine di disporre di opinioni autorevoli provenienti da osservatori operanti in realtà più avanzate.

La gestione operativa del modello è affidata a un Nucleo tecnico-operativo (Nto) che opera con una struttura agile di rilevazione, analisi e proposta. Il Nto ha compiti sia di raccolta e coordinamento delle informazioni sia di elaborazione di proposte utili alla programmazione formativa. Un Comitato di coordinamento composto, oltre che dal Nucleo tecnico-operativo, da rappresentanti dell'Amministrazione provinciale e delle Parti sociali, ricopre funzioni di raccordo e implementazione del modello.

Operatori dell'Amministrazione e/o delle strutture di formazione e delle associazioni di categoria potranno essere impegnati con compiti di supporto ai fini dell'elaborazione di soluzioni operative praticabili. Esperti esterni, se necessario, potranno avere il compito di alimentare l'attività del Nucleo tecnico-operativo. Rilevatori specificatamente formati allo svolgimento di indagini qualitative potranno essere coinvolti nello sviluppo del modello.

La procedura operativa del modello si articola nelle seguenti attività:

- 1 *Elaborazione di un rapporto di sintesi* che fornisca un quadro di riferimento annuale, articolato nelle sue due componenti: quella relativa ai dati socioeconomici del contesto provinciale rispetto alle realtà più avanzate e dello studio su ambiti di attività e competenze, anche in questo caso di contesto e di realtà più avanzate. La proposta di quadro di riferimento elaborata dal Nucleo tecnico-operativo, tiene conto delle:

- a indicazioni provenienti dal quadro socio-economico provinciale, nello specifico dalle *performance* dei vari comparti di attività, dalla dinamica delle caratteristiche della domanda di lavoro e dei sistemi locali del lavoro;
- b analisi sugli ambiti di attività e sulle competenze nei diversi settori esaminati;
- c opinioni di esperti di settore al fine di cogliere tendenze delle realtà più avanzate;
- d risultati dell'attività di valutazione degli esiti dell'offerta formativa degli anni precedenti.

2 *Verifica del rapporto di sintesi attraverso:*

- a *panel* di discussione/confronto con gli operatori, scelti tra gli imprenditori, il *management* aziendale, i rappresentanti dei lavoratori e gli esponenti della società civile, sulla base della motivazione e disponibilità a collaborare e delle competenze specifiche possedute. La composizione dei *panel* varia, anche sulla base di meccanismi di rotazione, al fine di assicurare nel tempo la disponibilità di un insieme di riferimento progressivamente ampliato.
- b una raccolta via *web* (area riservata nell'accesso alle aziende di un campione specificatamente individuato) di dati di tipo strutturale sull'evoluzione del sistema aziendale, in grado di fornire un angolo di lettura più ampio rispetto allo spaccato offerto dai *panel* e con funzioni di controllo, anche se parziale, sulle indicazioni qualitative emerse.
- c Attività di supporto quali: analisi delle varie fonti statistiche disponibili a livello provinciale, ricognizione della domanda formativa esplicita, specifiche indagini per lo studio dei processi di acquisizione del sapere in specifici ambiti professionali

Le indicazioni qualitative raccolte attraverso i *panel* e arricchite dai dati quantitativi e qualitativi sull'evoluzione dei sistemi aziendali potranno essere oggetto di ulteriore discussione e confronto con gli esperti esterni di settore, al fine di mettere meglio a fuoco eventuali difformità di contesto rilevate.

3 *Predisposizione di un rapporto finale di riferimento per le attività formative.*

Il modello operativo messo a punto dalla Provincia di Trento produce annualmente una rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi e professionali i cui esiti costituiscono il quadro degli indirizzi di azione dell'amministrazione provinciale per l'elaborazione della programmazione formativa.

1.2.7 • PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO: OSSERVATORIO DELLE PROFESSIONI PER L'ORIENTAMENTO DELLE POLITICHE FORMATIVE LOCALI

L'Osservatorio delle Professioni, istituito dalla Provincia Autonoma di Bolzano e gestito dal Servizio Fondo Sociale Europeo, è un organismo consultivo che ha lo scopo di fornire informazioni sul fabbisogno professionale e formativo del mondo del lavoro e indicazioni per l'orientamento delle politiche formative locali. L'osservatorio nasce dall'esigenza delle autorità di gestione delle politiche formative e del mercato del lavoro provinciali, di dotarsi di strumenti, scientificamente fondati, che permettano di anticipare i mutamenti del contesto economico, sociale e produttivo e le conseguenze che questi hanno sul sistema professionale. L'obiettivo che si persegue è quello di individuare le figure e le competenze professionali necessarie per garantire lo sviluppo economico e sociale della Provincia. I risultati di queste indagini sono

essenziali per orientare, rispetto alle esigenze espresse dal contesto locale, le scelte dell'offerta formativa. L'osservatorio intende mettere a disposizione dei giovani un'offerta formativa sempre più collegata alle esigenze di sviluppo personale, che offra opportunità di impiego qualificato e che assicuri una risposta alle esigenze di realizzazione personale nel lavoro di coloro che hanno già una occupazione. Particolare attenzione si pone quindi allo sviluppo di un'offerta di formazione continua che supporti lo sforzo delle persone già occupate a migliorare la loro preparazione culturale e la loro posizione professionale.

Queste sono state le ragioni che hanno suggerito agli Assessorati competenti di dotarsi, utilizzando le risorse del Fondo sociale europeo, di un modello di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi in grado di fornire le informazioni sulle figure professionali e sulle competenze professionali necessarie ad assicurare lo sviluppo del sistema produttivo e sociale della Provincia.

L'osservatorio si avvale, oltre che del modello di rilevazione, anche di due banche dati informatizzate: la prima per il monitoraggio dell'evoluzione dei mercati locali del lavoro; la seconda per organizzare e rendere disponibili le informazioni riferite al sistema professionale locale. Qui di seguito sintetizziamo i principali elementi costitutivi dell'esperienza bolzanina.

Il *modello di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi*, che costituisce il cuore dell'osservatorio, si fonda su di un processo sociale condiviso sostenuto da processi conoscitivi che si realizzano mediante azioni tecniche condotte con metodologie scientifiche consolidate. Il modello mette a disposizione del sistema locale degli attori istituzionali e sociali uno strumento in grado di identificare e di sviluppare il sistema locale delle competenze. Il modello fornisce regole e strumenti - formali e informali - per identificare e sviluppare l'insieme del sapere su cui si basa l'economia locale, gestire le relazioni tra gli attori, coordinare l'impiego delle risorse per accrescere l'effettiva distintività del sistema locale di competenze. Nel progettare le politiche di sviluppo locale, di cui la formazione professionale rappresenta una delle leve essenziali, è necessario tener conto del sistema di relazioni della comunità locale. Il modello ne consente l'identificazione attraverso forme di coordinamento non gerarchico tra gli attori, offrendo loro un vero e proprio protocollo di relazione che connette, in un sistema a rete, mercato del lavoro, imprese, organizzazioni di rappresentanza ed istituzioni. Per le imprese e le altre organizzazioni che producono servizi, la strategia di sviluppo si identifica con l'irrobustimento delle competenze distintive necessarie a sostenerne lo sforzo d'innovazione e di competitività; per le persone il rafforzamento del capitale individuale è il presupposto per accedere al lavoro e per migliorare la propria posizione sul mercato del lavoro interno ed esterno. Si delinea così tra gli attori, un'area di convergenza di interessi strategici per l'investimento nell'apprendimento. Quest'area di reciproca convenienza viene resa esplicita nel sistema locale di scambi che è reso trasparente grazie all'esistenza di un protocollo condiviso di competenze.

In questo quadro le istituzioni locali si trovano a giocare un ruolo fondamentale nello sviluppo dei sistemi locali di competenze attraverso tre leve fondamentali:

- sviluppando politiche formative come risorsa diretta per lo sviluppo delle competenze distintive e di sostegno all'occupabilità delle persone;

- integrando le diverse agenzie che concorrono allo sviluppo dell'apprendimento in una strategia che renda conveniente l'investimento nell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita;
- gestendo dispositivi a base concertativa che identificano e attribuiscono valore di scambio alle competenze distintive.

L'osservatorio sulle professioni e il modello di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi consentono la produzione delle conoscenze utili ad attivare i processi decisionali che concorrono a determinare le scelte degli attori istituzionali e sociali protagonisti dello sviluppo locale.

La *Banca Dati del Mercato del Lavoro* è uno strumento per monitorare le dinamiche del mercato del lavoro e programmare l'offerta di formazione in provincia di Bolzano.

Le opzioni di ricerca permettono di raccogliere informazioni sia incrociando dati relativi alle variabili di domanda ed offerta di lavoro sia analizzando indicatori sintetici riferiti allo stato di occupazione della popolazione lavorativa.

I dati inseriti nella banca dati del MdL si riferiscono a tre variabili:

- *indicatori del mercato del lavoro*
 - tasso di occupazione
 - tasso di attività
 - indicatore di disoccupazione
 - tasso di disoccupazione di lunga durata
 - indicatore di nuovi rapporti di lavoro
 - indicatore di cessazione dei rapporti di lavoro
- *variabili offerta di lavoro*
 - popolazione in età lavorativa
 - popolazione attiva / forze di lavoro
 - popolazione in età lavorativa ma non attiva
 - mobilità tra i settori di assunzione
 - deflussi di laureati / diplomati qualificati dai processi formativi
- *variabili di domanda di lavoro*
 - occupazione
 - flussi di imprese
 - previsioni a breve termine

La *Banca Dati delle Figure Professionali* è uno strumento per la rilevazione e il monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi richiesti dal sistema economico. Descrive una serie di figure professionali presenti sul territorio, suddivise per aree professionali, indicando i ruoli lavorativi agiti, i compiti principali svolti e le competenze previste per ciascuna figura.

L'utilizzo della banca dati è ipotizzato per:

- interpretare e valutare i fabbisogni formativi della popolazione attiva
- fotografare la domanda di formazione
- programmare e progettare l'offerta formativa.

L'Osservatorio delle Professioni vanta infine una attività editoriale, realizzata dal Servizio Fondo Sociale Europeo, per promuovere e valorizzare un approccio scientifico nell'analisi del mercato del lavoro e nell'analisi dei fabbisogni professionali e formativi della popolazione lavorativa. I materiali proposti rappresentano un valido supporto per gli enti di formazione, pubblici e privati, nella progettazione delle azioni corsuali.

Si tratta di una classica banca dati delle professioni più consona e funzionale ai fini di orientamento. La descrizione delle figure è ispirata al modello OBNF.

1.2.8 • PROVINCIA DI FIRENZE: OSSERVATORIO DEL LAVORO E DELLE COMPETENZE

Per migliorare l'occupabilità delle persone, sviluppare le competenze distintive del territorio ed orientare e qualificare l'offerta formativa, la provincia di Firenze ha promosso nel corso dell'attuale programmazione, la costituzione di un osservatorio del lavoro e delle competenze che si configura come una struttura dinamica che effettua un monitoraggio continuo sulla realtà territoriale cogliendone gli elementi evolutivi sui quali i diversi attori istituzionali e sociali possono elaborare strategie, progettare interventi e servizi sempre più efficaci. La bilateralità assume un forte ruolo nella gestione dell'osservatorio in quanto una commissione tripartita composta dall'amministrazione provinciale e dalle parti sociali si confronta per condividere obiettivi e settori prioritari da sottoporre ad analisi. I risultati attesi dal sistema di rilevazione sono riconducibili alla definizione dei fattori che impattano sull'evoluzione dei processi produttivi e sulle figure professionali. Offre una rappresentazione sintetica dei profili professionali, basata sull'analisi delle competenze/azioni e fornisce una descrizione analitica delle competenze/risorse.

L'osservatorio si inserisce all'interno di linee strategiche della provincia e diventa lo snodo di una serie di iniziative con cui si integra a livello di risorse, metodologie e strumenti. Le diverse tipologie di informazione prodotte dall'osservatorio sono pensate per fornire:

- indicazioni per politiche per lo sviluppo e l'occupazione, politiche attive del lavoro e formazione;
- orientamenti per la programmazione degli interventi/azioni;
- supporti per l'orientamento e la gestione dell'incontro domanda/offerta nel mercato del lavoro;
- linee per la progettazione e la gestione formativa.

La costruzione dell'osservatorio è in corso di attuazione. L'alimentazione di dati prevista sarà gestita sviluppando la seguente procedura:

- 1 individuazione dei settori attraverso la mappa del sistema socio-economico costruita in base all'analisi dei dati ISTAT ed Excelsior di Unioncamere da un lato e al recupero dei risultati prodotti da indagini già effettuate sul territorio. Ad integrazione delle informazioni già disponibili saranno effettuate una serie di interviste a testimoni privilegiati.
- 2 costituzione dei comitati di settore composti da esperti nominati dall'amministrazione pro-

vinciale e dalle parti sociali, con il compito di presiedere dal punto di vista tecnico le varie fasi della ricerca. Partendo dallo studio delle caratteristiche dei prodotti/mercati presenti sul territorio si passerà alle tendenze in atto o prevedibili nel breve e medio periodo. In particolare saranno sviluppati degli approfondimenti sulle conseguenze che le diverse strategie competitive avranno sugli assetti organizzativi e di processo e l'impatto che questi avranno sul sistema professionale. Si procederà in prima battuta alla raccolta di risultati già prodotti integrando l'informazione attraverso *focus group* con esperti e l'osservazione diretta di casi particolarmente significativi sul territorio.

- 3 analisi del sistema professionale per individuare le figure critiche per le quali saranno predisposti dei repertori che confluiranno in una banca dati. Anche le informazioni relative alle figure professionali saranno desunte da indagini già realizzate con una integrazione dell'informazione derivata dai risultati di *focus group* organizzati con soggetti che direttamente e/o indirettamente conoscono le caratteristiche della professione.
- 4 analisi delle competenze attraverso la rilevazione delle attività chiave e delle risorse ritenute critiche rispetto alla situazione professionale. Sarà compilata una mappa delle competenze attraverso l'attivazione di *focus group* con gli stessi soggetti con i quali sono state descritte le professioni.

Una volta completato l'impianto dell'osservatorio questo sarà sottoposto alla valutazione del decisore politico per la sua messa a regime. Anche nel caso della provincia di Firenze siamo di fronte ad un embrione di sistema. Al momento della rilevazione sono stati ricostruiti il quadro strutturale dell'economia provinciale ed i flussi occupazionali.

1.3 • PRIMI ELEMENTI DI UN PROCESSO DI CONVERGENZA TRA IL SISTEMA NAZIONALE E I SISTEMI LOCALI DI OSSERVAZIONE E ANTICIPAZIONE DEI FABBISOGNI

La rassegna delle esperienze avviate in tema di osservazione dei fabbisogni professionali fa emergere quanto, lavorare alla costruzione di strumenti strutturati di questo tipo, implichi sforzi enormi di tipo organizzativo e metodologico.

Tutti i soggetti che si sono trovati ad affrontare il tema, nell'impostare la propria azione hanno guardato ai risultati ottenuti dalle indagini nazionali sui fabbisogni, in particolare quelle condotte dai due maggiori organismi bilaterali OBNF ed EBNA e dal progetto Excelsior di Unioncamere. Per quanto singolarmente apprezzabili, tali risultati non riescono ad essere utilizzati in modo sistemico in quanto scaturiscono da indagini diverse che, in qualche misura, rappresentano ciascuna un sistema a sé stante. Le carenze denunciate a livello nazionale si ripropongono quindi su scala locale. Alla diversità di impostazione delle indagini, nei rilievi posti dagli EE.LL., si aggiunge il fatto che tali esperienze si sono addensate sui fabbisogni espressi all'interno dei settori industriali o artigianali escludendo dall'osservazione gran parte dei settori del terziario che hanno un peso crescente nella maggior parte dei mercati locali. Queste le principali considerazioni che hanno posto le varie amministrazioni di fronte alla necessità di riflettere su strumenti in grado di rispondere efficacemente alle esigenze che provengono dai sistemi produttivi locali e sulla necessità di dotarsi di un sistema di *governance* delle politiche dell'*education*.

Pur partendo da un analogo ragionamento, ovvero dall'opportunità di utilizzare le fonti esistenti, i risultati prodotti dalle diverse azioni, condotte a livello locale, sono alquanto diversificati anche se di fondo tutti i progetti avviati aspirano all'individuazione di modelli e modalità di rilevazione dei fabbisogni replicabili nel tempo ed in grado di garantire un monitoraggio costante del mutamento professionale ai fini di rispondere alle esigenze produttive del territorio. Sono stati sperimentati modelli e modalità di indagine originali mentre è rimasto sullo sfondo il problema di sistematizzare i flussi informativi raccolti. Il sistema che si sta allestendo a livello nazionale offre alcune chiavi di lettura e catalogazione dell'enorme massa di informazioni disponibili, per collegarle, gestirle e restituirle agli utenti. E quindi offre alla discussione e al confronto i primi elementi di convergenza tra i livelli nazionale e locale.

Una ricognizione effettuata dall'Isfol presso le Regioni nel 2001, per sondare il fabbisogno di informazione espresso dai decisori politici, che sono tra i principali destinatari del costituendo sistema nazionale, ha rilevato un atteggiamento ambivalente: se da un lato è auspicato un riferimento metodologico per l'omogeneizzazione degli standard e dei linguaggi, dall'altro però si teme una eccessiva semplificazione, che non riuscendo a cogliere le specificità locali, rischierebbe di trasformare il sistema nazionale in un vincolo piuttosto che in un riferimento utile. Un punto cruciale segnalato dagli EE.LL. per compatibilizzare le esigenze nazionali con quelle territoriali consiste nella individuazione di uno strumento classificatorio dei profili professionali condiviso, accompagnato dalla descrizione delle caratteristiche connotative dei termini della classificazione, in modo che sia rappresentativo dell'articolazione professionale a livello nazionale, ma che risulti utile alla sistemazione delle informazioni riguardanti le specifi-

cià professionali locali. Questo strumento viene ritenuto determinante anche per individuare gli standard minimi professionali nazionali e utile per la certificazione delle competenze.

La nuova configurazione che il sistema nazionale sta assumendo, a seguito del processo di reingegnerizzazione avviato con la valutazione del prototipo sperimentale, risponde a queste esigenze. In tale direzione si muove l'ipotesi di utilizzo di un nuovo sistema classificatorio di tipo socio-economico basato sulle Unità Professionali, collegabile con le classificazioni statistiche, per la codifica di tutte le risorse informative (standard di rappresentazione del lavoro, previsioni di occupazione di breve e medio termine, anticipazione di medio termine dei fabbisogni settoriali) che rappresenta la chiave primaria di collegamento tra il livello nazionale ed il livello locale.

Inoltre la centratura del sistema nazionale rispetto ad uno standard minimo di rappresentazione delle unità professionali costituisce una ulteriore possibilità di collegamento poiché si configura come un unico riferimento metrico per poter effettuare misure omogenee.

Potenzialmente l'architettura del sistema nazionale dei fabbisogni offre la possibilità di tentare un approccio intersistemico tra centro e periferia e vs. Ciò che serve però, per avviare il processo, è il consenso politico che deve scaturire da un confronto ampio nel quale vengono definiti anche ruoli e compiti delle istituzioni coinvolte ai due livelli. Le tecnicità per rendere praticabile l'accordo politico possono essere affrontate solo dopo una negoziazione tra le parti per trovare i punti di equilibrio indispensabili all'avvio di un processo sinergico in un campo complesso quale quello dei fabbisogni.

La presenza delle Regioni nella Cabina di regia istituita dal Ministero del Lavoro è il primo passo importante in questa direzione perché costituisce un vero primo tavolo su cui affrontare il problema in concreto. Dal punto di vista tecnico occorre però attivare momenti preventivi di confronto con tutti i responsabili delle iniziative in atto e in divenire a livello locale e nazionale per comprendere peculiarità e problemi specifici al fine di delineare con completezza il panorama delle difficoltà e trovare insieme le risposte.

Pur nella loro diversità le esperienze realizzate finora palesano una esigenza comune che si esprime nella necessità di disporre di informazioni quali-quantitative di tipo anticipatorio, utili alla programmazione/progettazione formativa e alla gestione del *mitsmatch* domanda e offerta di lavoro. Le finalità che accomunano i sistemi ci spingono a soffermarci su alcuni aspetti di metodo che, in funzione di una auspicabile convergenza intersistemica, possono essere oggetto di riflessione comune. Risulta chiaro dalle esperienze condotte sia a livello nazionale che locale, che, al di là dell'impianto logico-sistemico, è importante, ai fini di una fruibilità universale dell'informazione, l'utilizzo di strumenti e metodi che consentano di leggere in modo univoco i fenomeni rilevati in impresa e che siano in grado di riprodurli in modo omogeneo.

L'esame delle diverse attività di osservazione dei fabbisogni e, al contempo, delle esigenze informative espresse dai diversi soggetti - pubblici e privati - interessati da attività di programmazione, progettazione ed attuazione di politiche formative e di mercato del lavoro, mostra in sintesi quattro tipi di esigenze:

- necessità, alla base di qualunque modello di osservazione, di disporre di un sistema comune di rappresentazione del lavoro quale:
 - risorsa essenziale di integrazione fra le diverse attività di acquisizione e di analisi delle informazioni, in modo da renderne possibile la comparazione e l'utilizzazione di sistema;
 - supporto alla definizione degli standard minimi formativi, costituendo la base per la loro progettazione;
 - riferimento minimo del sistema di certificazione delle competenze e di raccordo fra competenze e qualifiche;
- necessità di rispettare l'insieme delle specificità di ruolo e di contesto dei diversi soggetti interessati a realizzare e/o ad utilizzare gli esiti delle osservazioni, con particolare attenzione alle Regioni ed al quadro della bilateralità, anche in ragione dell'istituzione dei fondi interprofessionali per la formazione continua;
- necessità di garantire un facile accesso al sistema di osservazione a tutti i soggetti interessati a comprendere i contenuti e l'evoluzione del lavoro;
- necessità di garantire la sostenibilità nel tempo dell'osservatorio, in termini di coerenza delle informazioni presenti con l'evoluzione del mercato del lavoro e dei dispositivi produttivi (aggiornamento) e, al contempo, un onere economico di mantenimento proporzionale al valore delle informazioni gestite.

Le esigenze richiamate richiedono di riflettere in termini di sistema, secondo un approccio basato al medesimo tempo su un livello globale (standard minimi di rappresentazione e metodo) e diversi livelli locali (specificità delle osservazioni degli attori/contesti interessati) di governo.

In generale, la definizione di un modello di osservatorio richiede di affrontare almeno due questioni, fra loro legate:

- l'architettura informativa, costituita:
 - in senso "statico", dagli standard minimi di rappresentazione delle grandezze oggetto di osservazione (il lavoro, i fabbisogni professionali e formativi, nei loro aspetti quantitativi e qualitativi, e negli scenari temporali di stato in essere e di quadro previsionale);
 - in senso "dinamico", dalle modalità di alimentazione e di accesso in continuo alle informazioni, in coerenza con i diversi usi potenziali dell'osservatorio (supporto a programmazione, progettazione, orientamento);
- l'architettura dei ruoli, intesa come la ricomposizione attorno alla logica informativa dei diversi portatori di conoscenza e di interessi, in modo da garantire efficienza, efficacia e sostenibilità dell'osservatorio.

Il disegno dell'architettura dei ruoli esula i limiti del nostro lavoro mentre sui contenuti, che sostengono l'architettura informativa, ci sono una serie di punti che, a nostro avviso, meritano una riflessione condivisa tra gli attori che governano la produzione e la gestione delle informazioni che esprimono un fabbisogno.

Le indagini sui fabbisogni condotte in tutto il territorio nazionale, per quanto costituiscano un prezioso patrimonio informativo, sono leggibili e fruibili limitatamente ai contesti per le quali

sono state prodotte. Per superare la babele informativa sarebbe utile che le rilevazioni, in qualsiasi contesto territoriale siano condotte, utilizzino strumenti comuni che consentano di individuare l'appartenenza delle figure rilevate ad un insieme classificatorio condiviso. Un sistema di codifica univoco consentirebbe inoltre di ordinare in un quadro sistemico le diverse tipologie di informazioni raccolte.

Una caratteristica ricorrente degli esiti delle indagini sui fabbisogni finora condotte risiede nel far coincidere il fabbisogno professionale con la descrizione del profilo professionale producendo una molteplicità di repertori sulle professioni. Il fabbisogno, per essere definito tale, deve misurare lo scarto tra lo standard di *performance* (in termini di compiti, competenze, conoscenze) richiesto dal sistema produttivo e la *performance* agita. Il superamento di tale logica è stato introdotto, nel costituendo sistema nazionale, con la costruzione della Nomenclatura delle Unità Professionali che fornisce informazioni standardizzate a livello nazionale sulle quali verificare lo scarto e la misura del fabbisogno.

L'analisi dei fabbisogni è una prassi di indagine che si colloca a monte dei processi programmatori e, pertanto, le rilevazioni sui fabbisogni devono avere una chiara impronta anticipatoria e previsiva. In molte delle esperienze realizzate, le analisi sui fabbisogni si limitano a leggere i mutamenti/bisogni contingenti che necessariamente non rispondono a obiettivi di medio periodo. Indagini anticipatorie sui fabbisogni professionali, determinati dai *driver* di cambiamento che investono nel medio termine i singoli settori produttivi, possono offrire nuove opportunità per l'individuazione del *gap* di *performance* che i sistemi formativi sono chiamati a colmare.

capitolo 2

- **LE INDAGINI
NON SISTEMICHE SUI
FABBISOGNI
PROFESSIONALI E
FORMATIVI CONDOTTE
A LIVELLO LOCALE**

In linea generale i progetti di analisi dei fabbisogni professionali e formativi finanziati dalle Regioni e Province italiane si configurano come strumenti conoscitivi di supporto alle politiche dell'occupazione e della formazione. Essi rispondono per certi versi all'esigenza di acquisire informazioni sull'andamento del mercato del lavoro e sulle professionalità maggiormente richieste, mettendo in evidenza i caratteri e le dinamiche emergenti nei sistemi produttivi locali. Per altri, assumono la veste di elaborazioni tese ad acclarare le tipologie di conoscenze e competenze necessarie allo svolgimento di determinate attività e processi di lavoro, ed a delineare conseguentemente ipotesi di adeguamento della formazione professionale. Nelle analisi dei fabbisogni questi aspetti possono essere trattati insieme o separatamente, con il ricorso ad un ampio spettro di premesse, metodologie e strumenti di indagine.

I progetti in esame presentano un insieme molto articolato di obiettivi e risultati. Del resto la materia ha suscitato in questi anni un notevole interesse nelle istituzioni ed un ampio dibattito teorico, che ha condotto all'elaborazione di numerose definizioni ed approcci. Dato questo scenario, lo studio comparativo richiede da principio la scelta di alcuni criteri, utili a fornire una chiave di lettura delle esperienze finora realizzate. Oltre ad evidenziare quindi l'evoluzione delle professioni nel mercato del lavoro e l'implementazione di innovazioni sul versante formativo, nella trattazione proposta in queste pagine le analisi dei fabbisogni delle Regioni e Province italiane sono considerate secondo due dimensioni, rappresentate nell'ordine dal contesto geografico di riferimento e dal numero dei settori produttivi indagati. Le dimensioni geografica e settoriale si integrano nella gran parte dei casi e consentono altresì di acquisire in via introduttiva delle indicazioni di sintesi. Il maggior accento posto su l'una o l'altra prospettiva discende in genere dalle ipotesi iniziali degli intereventi, e segnatamente dalle caratteristiche delle strutture economiche locali, dalle tendenze di sviluppo in atto, dalle specifiche problematiche occupazionali e sociali. Il primo dato da sottolineare è costituito dall'elevato numero di progetti con dimensione provinciale di indagine, pari a 16 su di un totale di 26 progetti conclusi (tab. 1). Si osserva inoltre la prevalenza nel complesso dell'approccio monosettoriale, adottato in 16 progetti, rispetto a quello plurisettoriale, presente invece in 11 (tab. 1).

Tab. 1 - Le analisi dei fabbisogni professionali e formativi delle Regioni e Province Italiane in base alle dimensione settoriale e geografica (v.a.)

		Dimensione settoriale		
		Monosettoriale	Plurisettoriale	Totale
Dimensione geografica	Regionale	3	0	3
	Provinciale	8	8	16
	Area territoriale	5	2	7
Totale		16	11	26

Fonte: elaborazione Isfol su dati delle Regioni e Province italiane

In merito ai progetti provinciali si rileva un equilibrio numerico tra approcci di tipo monosettoriale e plurisettoriale, situazione questa che non si riproduce invero per i progetti con dimensione regionale (di numero pari complessivamente a 3, e tutti di natura monosettoriale) e di area territoriale (pari a 7, di cui 5 monosettoriali e 2 plurisettoriali).

2.1 • GLI OBIETTIVI DELL'ANALISI DEI FABBISOGNI

L'analisi dei fabbisogni formativi e professionali di settori e comparti produttivi è un approccio largamente sviluppato in questi anni. Considerando nel dettaglio le tematiche e gli obiettivi dei singoli progetti, un esempio di progetto monosettoriale può essere ad esempio rinvenuto nella *"Indagine e ricerca sui fabbisogni formativi in edilizia"* della Provincia di Ascoli Piceno (2001). La ricerca affronta la problematica delle asimmetrie nel mercato del lavoro al fine di valutare le politiche adottate dalla amministrazione e proporre misure innovative. L'impianto è costituito da due distinte indagini campionarie, l'una sull'andamento della domanda di lavoro e sui fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, l'altra dedicata al versante dell'offerta di lavoro, ed in particolare al segmento costituito dai disoccupati. La considerazione nell'analisi dei fabbisogni delle caratteristiche strutturali di tutti gli attori che agiscono sul mercato (ed in particolare le forze di lavoro non occupate) è una opzione adottata anche in altre indagini, con l'intento di acquisire valide indicazioni sui fenomeni di *mismatching* ed efficaci tipologie di interventi formativi. Tra queste, in particolare la ricerca dal titolo *"Fabbisogni professionali nel settore della distribuzione"* della Provincia di Cuneo (2001) assume come premessa le problematiche dell'assetto e della gestione del mercato del lavoro. Secondo la logica ribadita nelle medesime forme in tutti i progetti delle amministrazioni provinciali del Piemonte, tali aspetti possono essere efficacemente affrontati solo sulla base di una conoscenza accurata delle direttrici dello sviluppo economico, tecnologico, organizzativo e professionale espresse dal tessuto produttivo locale. Su questi profili l'analisi dei fabbisogni è deputata a svolgere approfondimenti, contribuendo alla definizione delle caratteristiche delle figure professionali su cui investire e fornendo iniziali indicazioni sui contenuti della formazione professionale.

Il legame tra ricognizione dei fabbisogni ed elaborazione di ipotesi di azioni formative è sottolineato anche in altre ricerche monosettoriali, tra cui *"Mappatura e sistematizzazione dei profili esistenti sul territorio regionale in ambito dei servizi di promozione ed accoglienza turistica"* della Regione Emilia Romagna (2000) e *"Metodologie operative per l'analisi dell'evoluzione della professionalità e dei fabbisogni formativi nei settori delle costruzioni ed affini"* della Provincia di Reggio Emilia (2001). L'obiettivo precipuo dell'indagine della Regione Emilia Romagna è l'individuazione delle figure professionali del settore turistico e la realizzazione di un repertorio delle relative competenze, organizzato in unità formative capitalizzabili (ufc) secondo l'approccio proposto dall'Isfol. La ricerca della Provincia di Reggio Emilia mira invece a sperimentare una procedura di autovalutazione delle competenze e di autoanalisi dei fabbisogni formativi nelle aziende del settore delle costruzioni, da adottare come modalità permanente di monitoraggio delle trasformazioni di tipologie professionali rilevanti. Simili approcci sono presenti anche nella indagine *"Nuove professioni avanzano: un'indagine sulla New Economy a Reggio Emilia"* (2001), in cui sono studiati caratteri e professionalità del settore della ict. La trattazione di tali aspetti è intesa qui come punto di partenza in vista dell'organizzazione di future azioni di formazione professionale sul modello degli standard formativi dell'Isfol.

In altri casi l'analisi dei fabbisogni procede a considerare non già l'assetto di un determinato settore economico sul territorio quanto invece suoi aspetti specifici, quali ad esempio figure

professionali e competenze di particolare significatività. Impostazioni di questo tipo sono sperimentate nelle indagini dedicate ai settori sociosanitario e della pubblica amministrazione, ambiti interessati in questi anni da profondi cambiamenti sul piano delle funzioni attribuite, dei servizi erogati e dei modelli organizzativi. Nella ricerca *"Sistema di monitoraggio permanente e percorsi di sviluppo per le figure professionali del settore sociale e sociosanitario"* della Regione Emilia Romagna (2000) viene preso in esame il ruolo ed i caratteri innovativi di 3 figure professionali. Il nesso tra sistematizzazione delle competenze professionali e programmazione di successivi piani formativi nelle amministrazioni pubbliche è sviluppato nel progetto *"Analisi dei fabbisogni formativi e definizione di un piano di formazione per gli operatori del servizio lavoro"* della Provincia di Bologna (2000). L'analisi dei fabbisogni è qui funzionale alla costruzione di una mappa delle competenze ed alla verifica di eventuali carenze nel personale, su cui eventualmente intervenire con efficaci misure formative di riqualificazione professionale. L'esigenza delle amministrazioni locali di avviare una riflessione sulle tipologie di fabbisogno necessarie allo svolgimento della propria attività è presente anche nel progetto *"Valorizzazione dell'esperienza dell'innovazione e consolidamento di best practice nei Comuni della Provincia di Reggio Emilia"* (2001). In questo caso si parte dalla considerazione delle nuove funzioni amministrative degli enti locali, conferimenti che hanno trasformato radicalmente i modelli di gestione ed organizzazione e richiesto parallelamente lo sviluppo di nuove competenze da parte di sindaci e consiglieri comunali. Secondo l'ottica adottata nella ricerca, tali evoluzioni hanno ridisegnato in sostanza il ruolo degli attori politici locali, soggetti per i quali è urgente effettuare un bilancio del grado di aggiornamento e delineare i contenuti da inserire nei successivi interventi formativi. Il personale delle amministrazioni comunali è il campo di indagine anche delle *"Analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze del personale degli enti locali"* della Regione Siciliana (2002). In questo caso si è proceduto alla realizzazione di due ricerche, dedicate rispettivamente alla elaborazione di *report* per i Comuni di Ragusa, Vittoria, Comiso, S. Croce e Acate, e per i Comuni di Modica, Scicli, Ispica e Pozzalo. Struttura degli organici, modalità di gestione delle risorse umane, aree di attività di maggiore criticità, competenze richieste per lo svolgimento delle attività di lavoro sono in estrema sintesi i temi trattati nei due interventi, attraverso la messa in opera di specifiche rilevazioni sui dirigenti e dipendenti dei vari settori dell'amministrazione comunale.

Alcune ricerche presentano analisi dei fabbisogni dedicate ad una pluralità di settori. Tra queste possono essere ad esempio collocate la *"Rilevazione dei fabbisogni formativi 2002"* della Provincia di Verbano Cusio Ossola (2000), il *"Rapporto di analisi su fabbisogni professionali nei settori piccola e media distribuzione e attività manifatturiere"* della Provincia di Alessandria (2002), la *"Indagine sui fabbisogni formativi"* della Provincia di Cuneo (2002), la *"Progettazione, definizione, sperimentazione e validazione di una metodologia per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e del sistema delle competenze"* della Provincia di Modena (2000), la *"Indagine sui fabbisogni di professionalità delle imprese del settore manifatturiero"* della Provincia di Chieti (2003).

Le ricerche multisetoriali delle Province piemontesi di Verbano Cusio Ossola, Alessandria e di Cuneo, così come la ricerca sempre della Provincia di Cuneo sul settore distributivo già

descritta precedentemente, partono dalle medesime premesse concettuali. L'analisi dei fabbisogni ha secondo questa prospettiva il compito di supportare il sistema formativo allargato (istruzione scolastica, università e formazione professionale), l'orientamento professionale e l'attività dei centri per l'impiego. La predisposizione di una serie di interventi conoscitivi su ambiti economici e professionalità⁵ è ritenuta in sostanza la premessa necessaria per un effettivo incontro tra domanda ed offerta formativa e per una corretta programmazione delle politiche da parte delle amministrazioni provinciali. *"Progettazione, definizione, sperimentazione e validazione di una metodologia per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e del sistema delle competenze"* della Provincia di Modena assume un campo di indagine molto specifico, dato dalla definizione dei profili di competenza dei ruoli di staff medio alto di diversi settori produttivi⁶ e delle relative previsioni occupazionali, ed ancora l'indagine della Provincia di Chieti è incentrata sull'analisi dei fabbisogni professionali e dell'andamento della domanda di lavoro nel settore manifatturiero⁷ per il biennio 2003-2005. Fase iniziale di un progetto complessivo che prevede in futuro interventi analoghi anche nei settori primario e terziario, quest'ultima ricerca fornisce informazioni e previsioni sulle dinamiche occupazionali e del sistema produttivo, utili all'implementazione delle politiche del lavoro ed alle attività dei centri per l'impiego.

Come introdotto in precedenza, alcune analisi di fabbisogni assumono il distretto produttivo come dimensione di riferimento. È questo il caso di due indagini, di tipo monosettoriale, dal titolo *"Indagine sui fabbisogni formativi dell'impresa artigiana localizzata nel Distretto di Ancona Sud"* della Provincia di Ancona (2002) ed *"Analisi sui fabbisogni formativi del distretto delle materie plastiche"* della Provincia di Reggio Emilia (2001). In entrambe la formazione professionale viene ritenuta una risorsa decisiva, specie in una fase di repentino sviluppo tecnologico, di innovazione del prodotto e di elevata competitività, processi che nel loro insieme richiedono un rinnovato impegno nella valorizzazione del personale e delle competenze professionali. L'indagine della Provincia di Ancona ha per oggetto in particolare la rilevazione dei fabbisogni di competenze professionali e la definizione di ipotesi di offerta formativa per le imprese del settore artigiano collocate in posizione medio bassa rispetto alla catena locale di valore. L'interesse per questo specifico segmento è dovuto alla sua significatività e rappresentatività nel contesto locale in termini di dimensione, modello e cultura di impresa, ed è inoltre giustificato dalla necessità di incrementarne le capacità competitive e di sollecitare innovazione strategica ed operativa di fronte al mutamento dei modelli produttivi della domanda.

5 La *"Rilevazione dei fabbisogni formativi 2002"* della Provincia di Verbano Cusio Ossola ha come campo di indagine le figure professionali dei settori manifatturiero (ed in particolare chimica di base, chimica fine, confezioni, elettronica, grafica e stampa, lattiero caseario, macchine e impianti, meccanica, mobili, nobilitazione tessile, pasta e prodotti da forno, tessitura, trasporti), edilizia ed alberghiero, sulla base del modello proposto dall'OBNE. Come espressamente riportato nel titolo l'indagine della Provincia di Alessandria si concentra invece sui settori della piccola e media distribuzione e del manifatturiero. Infine la *"Indagine sui fabbisogni formativi"* della Provincia di Cuneo prende in esame i profili professionali dei settori beni culturali, turismo/sport/agenzie viaggi, servizi socio assistenziali, sempre sulla base ancora del modello dell'OBNE.

6 I settori economici considerati sono in particolare l'agroalimentare, i servizi avanzati alle imprese, il commercio, il manifatturiero, il socio assistenziale.

7 Il settore manifatturiero è composto dai seguenti comparti: tessile ed abbigliamento; alimentari e bevande; carta, cartotecnica e poligrafiche; ceramica, refrattari e vetro; chimica e farmaceutica; elettromeccanica ed elettronica; gomma e plastica; legno e mobili; materiali di costruzione; metalmeccanico; pelli, cuoio, calzature e similari.

Tra gli altri aspetti trattati, l'indagine si propone di effettuare una analisi delle caratteristiche cognitive delle imprese artigiane, da intendersi come loro disponibilità di apprendimento collettivo di fronte alle esigenze di riproduzione ed innovazione di competenze e valori guida. Competitività ed evoluzione tecnologica sono i punti di partenza del progetto della Provincia di Reggio Emilia, dedicato al settore plastico del distretto di Correggio. Tali fattori inducono notevoli modificazioni sull'attività e sulle strategie delle imprese, con importanti ricadute organizzative e nel reperimento di specifiche professionalità. L'obiettivo della ricerca è quello di individuare i fabbisogni di figure professionali e competenze espresse dalle imprese e di identificarne il conseguente fabbisogno formativo.

Altre indagini propongono delle analisi dei fabbisogni professionali e formativi relative a specifiche aree territoriali, in considerazione delle problematiche occupazionali congiunturali osservate. Ipotesi di questo tipo sono sviluppate nelle ricerche dal titolo *"Bisogni formativi della piccola e media impresa nelle aree bresciane tra domanda ed offerta di lavoro"* della Regione Lombardia (2002) e *"Piano formativo territoriale per l'internazionalizzazione della Pmi dell'area jonica"* della Regione Puglia (2002), finanziate con i fondi previsti dalla legge 236/93. La prima indagine ha per oggetto la struttura produttiva del territorio ed i fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese dei settori dell'artigianato, industria e commercio per ciò che concerne in particolare i processi di informatizzazione dell'amministrazione e delle attività di contabilità. Anche in questo caso l'analisi dei fabbisogni è la modalità scelta per acquisire dati sulle tipologie di competenze necessarie a supportare processi di aggiornamento e riorganizzazione nelle aziende e per orientare la futura progettazione formativa. L'indagine sui fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese dell'area jonica costituisce una parte di un progetto ampio, che ha l'obiettivo generale di agevolare gli attori economici e produttivi locali nei processi di accesso ai mercati internazionali. Secondo i ricercatori la crescita di competitività delle imprese locali dei settori dell'industria manifatturiera leggera (abbigliamento e metalmeccanica) ed agroalimentare dipende dallo sviluppo e rafforzamento di competenze nelle risorse umane, risultato che è possibile perseguire sulla base di una esatta percezione del *deficit* formativo ed informativo dei dipendenti e predisponendo conseguenti politiche ed interventi formativi.

Il nesso stretto tra politiche occupazionali e formative e fabbisogni è ripreso anche nei progetti *"Indagine sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata"* (2000) ed *"Sviluppo economico e mercato del lavoro a Reggio Emilia"* (2001). In questi casi viene assunta la dimensione territoriale provinciale, con l'approfondimento di diversi settori economici e produttivi. Come si legge nella premessa del rapporto, l'intervento della Provincia di Macerata risponde all'esigenza di mettere in luce i fattori decisivi nel quadro dei processi di pianificazione di interventi formativi e di orientamento scolastico e professionale. La ricerca si articola in due distinte parti. Nella prima si effettua uno studio qualitativo e quantitativo della struttura economica e produttiva del territorio di riferimento, puntando l'attenzione su caratteristiche e tendenze della domanda di professionalità in vari settori economici. Tali aspetti sono in seguito utilizzati nella seconda parte, dedicata allo svolgimento di un'indagine campionaria su imprese ed offerta di lavoro. L'obiettivo principale dell'intervento è la realizzazione di un siste-

ma integrato di informazioni, la banca dati, da utilizzare come risorsa per l'implementazione delle politiche formative provinciali. Tra i risultati conseguiti si rileva in particolare la definizione di ipotesi di raccordo tra domanda ed offerta formativa, la creazione di vettori di orientamento e formazione, l'individuazione dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese della Provincia per il biennio 2001-2003. In *"Sviluppo economico e mercato del lavoro a Reggio Emilia"* si osserva invece il tentativo di redigere un rapporto sulla situazione del lavoro nella Provincia e sulle sue tendenze di sviluppo in una fase di notevole trasformazione, ponendo al centro della riflessione i fenomeni di asimmetria nell'incontro tra domanda ed offerta e cercando di acquisire dati di tipo previsionale sullo *stock* occupazionale. In questo caso si tiene conto delle problematiche concernenti la gestione del mercato del lavoro nonché degli impatti di fattori quali progresso tecnologico, incremento di competitività, difficoltà di reperimento di manodopera da parte delle imprese, diffusione di forme di lavoro precario, incremento dell'immigrazione.

L'analisi dei fabbisogni professionali e formativi interviene talvolta nell'inquadramento di fenomeni di ampia portata sociale. In questo caso il ricorso a questa tipologia di studi è funzionale alla elaborazione successiva di politiche del lavoro dedicate a segmenti specifici della popolazione, attiva e non. Approcci di questo tipo hanno trovato applicazione nelle ricerche *"Immigrazione e domanda di professionalità"* della Provincia di Macerata (2001), *"Inserimento lavorativo dei cittadini stranieri in imprese metalmeccaniche"* della Provincia di Reggio Emilia (2001), *"Servitù di passaggio. Rappresentazione sociale delle donne immigrate impegnate nei servizi alla persona"* sempre della Provincia di Reggio Emilia (2001). Le modalità di ingresso degli immigrati extracomunitari nel mercato del lavoro locale è l'argomento centrale del progetto della Provincia di Macerata. La ricerca mira a delineare tale tematica attraverso il coinvolgimento della pluralità di soggetti che nel territorio assumono ruoli decisivi nei processi di integrazione, chiamati a esprimere indicazioni in particolare sulla natura della domanda di professionalità e di formazione da parte delle imprese, sui bisogni espressi dai lavoratori, sui fattori decisivi e tendenze dei processi di integrazione. Analogamente a quanto osservato in altre ricerche, sono predisposte a tal fine due distinte indagini campionarie sulle imprese e sul segmento dell'offerta di lavoro, rappresentato da immigrati occupati e disoccupati. Il ruolo dell'analisi dei fabbisogni nel quadro degli interventi in materia di immigrazione è riconosciuto e promosso anche dalla Provincia di Reggio Emilia in due distinti progetti. Nel primo vengono affrontate le problematiche dell'inserimento degli stranieri nel settore metalmeccanico. La ricerca si propone di analizzare le condizioni organizzative, professionali e relazioni che consentono investimenti nella formazione dei lavoratori stranieri occupati, per comprendere le ragioni che inducono le imprese a non utilizzare tale segmento di manodopera. Particolare attenzione viene infine dedicata alle motivazioni dei lavoratori stranieri nei riguardi di possibili progressioni occupazionali. Questi contenuti sono trattati nel quadro di indagini rivolte ad individuare i fabbisogni professionali di settore ed ipotesi successiva di interventi formativi. Ancora più specifica è la tematica affrontata nel secondo progetto della Provincia di Reggio Emilia, in cui vengono studiate le caratteristiche della badante nel contesto sociale locale. La diffusione di questa figura professionale è analizzata in stretta relazione ai processi demografici di invecchiamento della popolazione, ai fenomeni di immigrazione in Italia, alle trasforma-

zioni della cultura familiare e dei servizi offerti dal *welfare*, ai fenomeni di sfruttamento della immigrazione clandestina.

Altri interventi mostrano infine come l'analisi dei fabbisogni possa essere applicata nel sistema scolastico, per operare ad esempio una ridefinizione dei percorsi formativi degli studenti rispetto alle esigenze espresse dal mercato, ovvero per progettare ed avviare attività di formazione degli operatori. L'intervento *"Orientamento sportivo, formazione e sistema scolastico"* promosso dalla Regione Lombardia (2002) è concepito nell'ambito delle azioni volte a sperimentare nella scuola pubblica servizi finalizzati al rilancio della pratica sportiva, intesa come attività formativa capace prevenire e dare risposte alle più comuni manifestazioni di disagio giovanile. In un insieme articolato di iniziative, tese a potenziare nel complesso il ruolo educativo della scuola, è prevista una analisi dei fabbisogni formativi degli operatori scolastici nel campo dello sport e la realizzazione di un corso di formazione in loro favore. L'azione di sistema *"Dai fabbisogni alle competenze"* della Provincia di Ferrara (2003) è invece diretta a modellizzare una prassi che consenta l'aggiornamento degli obiettivi formativi e dei curricula scolastici. Anche in questo caso si parte dalla considerazione delle problematiche di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, alle quali si cerca di dare risposta in primo luogo attraverso l'adeguamento dei percorsi formativi ed il consolidamento di modalità di confronto tra scuole ed imprese. L'obiettivo principale dell'azione è rappresentato proprio dalla sperimentazione di un percorso metodologico, costituito da una serie di fasi specifiche in cui convergono attori molteplici e diretto ad orientare efficacemente l'azione formativa della scuola superiore. Tra gli altri aspetti, la ricerca ha inoltre prodotto un glossario di riferimento sulle tematiche trattate e ha consentito una prima individuazione ed aggiornamento di 6 figure professionali di tipo tecnico.

2.2 • I SETTORI PRODUTTIVI NELLE ECONOMIE LOCALI

Nelle pagine precedenti si è avuto modo di sottolineare la duttilità funzionale delle indagini sui fabbisogni professionali e formativi, interpretate dalle amministrazioni regionali e provinciali come strumenti in grado di fornire previsioni su flussi, caratteri e modificazioni del sistema professionale ed utili a porre le premesse dei processi di elaborazione, implementazione e verifica delle politiche del lavoro e della formazione professionale. Si è rilevato altresì l'elevata articolazione dei progetti, che si differenziano per obiettivi, metodologie e modalità di rilevazione dei fenomeni, tipologie di risultati, settori economici e figure professionali trattate. Su questi due ultimi aspetti è opportuno effettuare alcune precisazioni.

In primo luogo, va ribadito che i fabbisogni professionali e formativi sono in genere definiti nell'ambito di specifici settori e comparti economici. Le stesse dinamiche occupazionali e le ipotesi di misure di intervento formativo sono esaminate secondo questa angolazione, nel tentativo di prevedere ed assecondare le modificazioni indotte dall'evoluzione tecnologica ed organizzativa sul mercato del lavoro e di decodificare le professionalità interessate da processi di sviluppo e ridefinizione dell'attività di lavoro. L'adozione di un simile approccio comporta ovviamente una serie di conseguenze. In particolare, si osserva nella quasi totalità delle indagini l'assenza di una classificazione autonoma ed uniforme dei profili professionali, per i quali viene in genere fissata, ricerca per ricerca, una denominazione sulla base delle indicazioni empiriche ricavate in sede di rilevazione, senza ricorrere ad una successiva rielaborazione sistematica secondo le classificazioni Istat e Isco. Inoltre, tranne in alcuni casi, la prospettiva settoriale delle indagini sui fabbisogni professionali e formativi non approfondisce i caratteri di trasversalità delle professioni, delle attività di lavoro, delle conoscenze e competenze, puntando invece su specifici elementi decisivi per ogni comparto.

L'analisi dei fabbisogni dei settori realizzate dalle amministrazioni regionali e provinciali ha come obiettivo generale quello di acquisire informazioni sulla struttura economica del territorio e sulle criticità emergenti. Ciò implica che i progetti prendano in esame situazioni con caratteristiche e problematiche diverse. In alcune aree territoriali viene privilegiata l'analisi dei fabbisogni di comparti economici di tradizionale radicamento, mettendo in evidenza la specifica congiuntura che sono chiamati ad affrontare. In altre invece si punta su settori nuovi ed in espansione, per i quali viene dedicata attenzione in genere alle innovazioni per ciò che concerne gli aspetti organizzativi e tecnologici, il posizionamento sul mercato, l'evoluzione delle attività di lavoro e delle competenze specialistiche. Nel caso infine della pubblica amministrazione e dei servizi sociali, l'obiettivo è quello di verificare le modificazioni sulle professionali determinate dai processi di ristrutturazione e di attribuzione di nuove competenze e funzioni amministrative.

In chiave comparativa riveste un certo interesse la verifica del numero e tipologia dei settori trattati nei progetti di tipo non sistemico realizzati da parte delle Regioni e Province italiane. La trattazione di questo aspetto presenta alcune difficoltà, di natura prevalentemente classificatoria, analogamente a quanto sopra rilevato in materia di profili professionali. In sostanza le

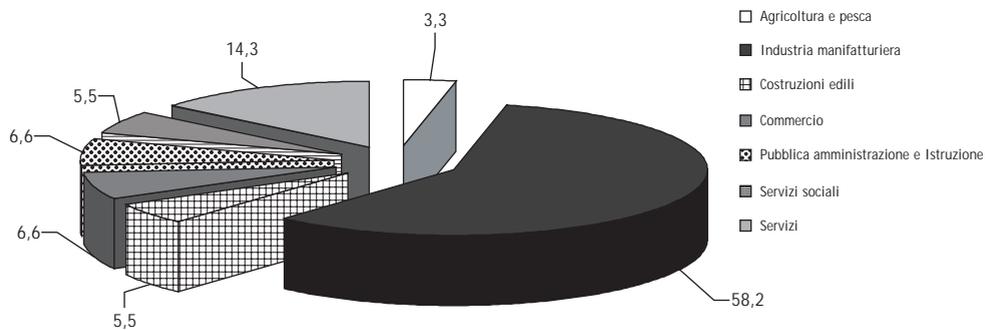
analisi dei fabbisogni in esame propongono ciascuna una propria identificazione del settore di interesse, spesso senza alcun riferimento alla classificazione Ateco 91. Il loro confronto richiede necessariamente un intervento di sintesi, teso a delimitare un quadro quanto più uniforme nel rispetto dei contenuti e definizioni proposte nelle stesse indagini. A questo va aggiunto la necessità di considerare insieme analisi monosettoriali⁸ e plurisettoriali⁹, indagini queste ultime che si occupano in molti casi di un numero elevato di settori. Premesso ciò, come primo dato si rileva che nelle 26 indagini sui fabbisogni formativi e professionali delle Regioni e Province italiane in esame sono analizzati un numero complessivo di 91 settori economici. Operando una sistematizzazione secondo la classificazione Ateco 91, emerge che l'industria manifatturiera rappresenta complessivamente il 58,2% del totale dei settori trattati (fig. 1)¹⁰. L'altro ambito ricorrente di indagine è costituito dal settore dei servizi (pari al 14,3% dei settori complessivamente esaminati nelle analisi dei fabbisogni), mentre con minore frequenza si rilevano approfondimenti su pubblica amministrazione e istruzione, commercio (entrambi il 6,6% dei settori considerati), servizi sociali e costruzioni edili (5,5%) ed agricoltura e pesca (3,3%).

8 Le indagini di natura monosettoriale sono le seguenti: *"Indagine e ricerca sui fabbisogni formativi in edilizia"* della Provincia di Ascoli Piceno, *"Metodologie operative per l'analisi dell'evoluzione della professionalità e dei fabbisogni formativi nei settori delle costruzioni ed affini"* della Provincia di Reggio Emilia, *"Mappatura e sistematizzazione dei profili esistenti sul territorio regionale in ambito dei servizi di promozione ed accoglienza turistica"* della Regione Emilia Romagna, *"Nuove professioni avanzano: un'indagine sulla New Economy a Reggio Emilia"*, *"Sistema di monitoraggio permanente e percorsi di sviluppo per le figure professionali del settore sociale e sociosanitario"* della Regione Emilia Romagna, *"Servizi di passaggio. Rappresentazione sociale delle donne immigrate impegnate nei servizi alla persona"* della Provincia di Reggio Emilia, *"Analisi dei fabbisogni formativi e definizione di un piano di formazione per gli operatori del servizio lavoro"* della Provincia di Bologna, *"Valorizzazione dell'esperienza dell'innovazione e consolidamento di best practice nei Comuni della Provincia di Reggio Emilia"*, *"Analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze del personale degli enti locali I"* della Regione Siciliana, *"Analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze del personale degli enti locali II"* della Regione Siciliana, *"Indagine sui fabbisogni formativi dell'impresa artigiana localizzata nel Distretto di Ancona Sud"* della Provincia di Ancona, *"Analisi sui fabbisogni formativi del distretto delle materie plastiche"* della Provincia di Reggio Emilia, *"Inserimento lavorativo dei cittadini stranieri in imprese metalmeccaniche"* della Provincia di Reggio Emilia, *"Orientamento sportivo, formazione e sistema scolastico"* promosso dalla Regione Lombardia, *"Dai fabbisogni alle competenze"* della Provincia di Ferrara, *"Fabbisogni professionali nel settore della distribuzione"* della Provincia di Cuneo.

9 Tra le indagini plurisettoriali è possibile collocare i seguenti lavori: *"Indagine sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata"*, *"Sviluppo economico e mercato del lavoro a Reggio Emilia"*, *"Progettazione, definizione, sperimentazione e validazione di una metodologia per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e del sistema delle competenze"* della Provincia di Modena, *"Immigrazione e domanda di professionalità"* della Provincia di Macerata, *"Rilevazione dei fabbisogni formativi"* della Provincia di Verbanò Ossola, *"Rapporto di analisi su fabbisogni professionali nei settori piccola e media distribuzione e attività manifatturiere"* della Provincia di Alessandria, *"Indagine sui fabbisogni formativi"* della Provincia di Cuneo, *"Indagine sui fabbisogni di professionalità delle imprese del settore manifatturiero"* della Provincia di Chieti, *"Bisogni formativi della piccola e media impresa nelle aree bresciane tra domanda ed offerta di lavoro"* della Regione Lombardia, *"Piano formativo territoriale per l'internazionalizzazione della PMI dell'area jonica"* della Regione Puglia.

10 Per ciò che concerne l'industria manifatturiera è dato rilevare che l'industria metalmeccanica, il settore tessile, abbigliamento e calzature e l'agroalimentare sono nel complesso gli ambiti produttivi maggiormente trattati.

Fig. 1 - I settori economici trattati nelle analisi dei fabbisogni professionali e formativi delle Regioni e Province italiane (val.%)



Fonte: elaborazione Isfol su dati delle Regioni e Province italiane

2.3 • I RISULTATI DELLE RILEVAZIONI

L'analisi dei rapporti di ricerca e dei risultati finali dei progetti in materia di fabbisogni realizzati, nell'ambito della programmazione del Fondo Sociale Europeo 2000-2006 (nelle Regioni dell'Obiettivo 3 e nelle Regioni dell'Obiettivo 1) o mediante la legge 236 del 1993, permette di riflettere, oltreché su finalità, obiettivi e settori di attività economica indagati dagli stessi, così come già rilevato e commentato nei paragrafi precedenti, anche su altri aspetti che più da vicino riguardano il tema dei fabbisogni professionali e quello dei fabbisogni formativi.

I progetti di analisi dei fabbisogni condotti a termine da soggetti pubblici, privati e misti offrono indicazioni e informazioni significative, sia in termini qualitativi (per esempio attraverso la descrizione dei fabbisogni di competenza) che quantitativi (per esempio attraverso la descrizione di previsioni di assunzione a breve termine), a chi a vario titolo si occupa della progettazione e della realizzazione di politiche del lavoro e della formazione. I risultati ottenuti dalle indagini possono infatti costituire, se correttamente tradotti, interpretati e metabolizzati dai *policy makers*, un valido punto di riferimento per la definizione delle scelte che attengono l'ideazione e la messa a punto di politiche e di azioni formative mirate a livello regionale e/o provinciale.

I paragrafi successivi sono costruiti per dare conto delle principali informazioni contenute nei progetti. In particolare nelle pagine seguenti saranno approfondite alcune considerazioni che anticipiamo fin da ora a titolo introduttivo:

- innanzitutto, come già anticipato nei paragrafi precedenti, dalla lettura dei progetti realizzati a livello regionale e/o provinciale è possibile rilevare i settori produttivi che sono stati indagati con maggiore interesse. Si tratta, in dettaglio, dei seguenti settori: agricoltura e pesca; manifatturiero (in particolare le seguenti attività: agroalimentare; tessile e abbigliamento; calzature; carta e cartotecnica; editoria; chimica e farmaceutica; gomma e materie plastiche; metalmeccanica; elettronica; trasporti; mobili; altre industrie manifatturiere); edilizia; commercio (in particolare la distribuzione); servizi sociali; pubblica amministrazione e istruzione; altri servizi (turismo, trasporti, credito e assicurazioni, Ict, servizi alle imprese, ambiente e beni culturali);
- alcuni progetti descrivono il fabbisogno individuando, in modo più o meno approfondito, specifiche figure professionali e le relative competenze mentre altri si limitano a sottolineare l'aspetto delle sole competenze concentrandosi sul bisogno formativo che emerge complessivamente nel territorio senza legarlo a specifiche figure professionali. Il secondo caso, in particolare, riguarda i progetti che hanno analizzato i fabbisogni nell'ambito della pubblica amministrazione;
- tra le varie esperienze regionali si segnala, in particolare, quella della Regione Piemonte che ha finanziato alcuni progetti di analisi dei fabbisogni professionali e formativi utilizzando finanziamenti relativi al precedente periodo di programmazione del FSE.

L'esame dei progetti di analisi dei fabbisogni rilevati sul territorio locale (regionale e/o provinciale) è impostata, così come risulta evidente dai due paragrafi successivi, secondo un'opzione metodologica che incrocia la lettura delle informazioni relative ai seguenti quattro parametri:

- fabbisogni professionali (fabbisogni di professioni);
- fabbisogni formativi (fabbisogni di competenze);
- settori produttivi;
- ambito territoriale.

Con riferimento ai primi due parametri è opportuno sottolineare che cosa si intende sia per analisi dei fabbisogni professionali che per analisi dei fabbisogni formativi. Le definizioni che seguono sono state già fornite dall'Isfol nell'ambito di precedenti lavori condotti sul tema¹¹.

L'analisi dei fabbisogni professionali può essere definita come una attività di ricerca finalizzata a esplicitare esigenze, da parte della domanda di lavoro, in merito a figure professionali definite e/o a loro particolari caratteristiche. In questo caso, il ricorso alla formazione non è necessariamente teorizzato (le figure professionali in questione potrebbero già essere presenti sul mercato), anche se nella pratica empirica queste analisi hanno quasi sempre il ruolo di supportare processi decisionali in merito alla programmazione di politiche formative.

L'analisi dei fabbisogni formativi può essere definita come una attività di ricerca finalizzata a esplicitare e identificare le richieste della domanda di lavoro, al fine di programmare politiche formative coerenti con tali esigenze. Tali politiche formative si concretizzano - o almeno, dovrebbero, sul piano teorico - nella programmazione di specifiche attività di formazione relative a figure professionali nel loro complesso e/o a particolari loro caratteristiche e competenze.

Per ciascuno dei settori produttivi presi in esame dalle indagini sono di seguito indicati i risultati più interessanti emersi dalla fase di rilevazione condotta a livello territoriale, sia per quanto riguarda le figure professionali più richieste dal tessuto produttivo locale che per quanto concerne le competenze da sviluppare e/o potenziare per rispondere efficacemente a particolari esigenze determinate dai differenti contesti economici e dai processi di sviluppo.

2.3.1 • I FABBISOGNI PROFESSIONALI ESPRESSI DAI SETTORI ECONOMICI

Manifatturiero. I fabbisogni di professioni in questo ambito produttivo sono stati indagati da sei progetti, di cui due in Piemonte e uno rispettivamente in Abruzzo, Emilia Romagna, Marche e Puglia (quest'ultimo con i finanziamenti della legge 236). Tra i fabbisogni analizzati dal progetto realizzato in Provincia di Chieti, per esempio, è possibile rilevare che le figure professionali più richieste sono quelle di tipo tecnico operativo¹² nonché quelle di elevata specializzazione¹³. L'indagine svolta in Abruzzo analizza in modo approfondito anche le caratteristiche (età, sesso e titolo di studio) delle figure professionali richieste dalle aziende operanti sul territorio, proponen-

11 M.G. Mereu (a cura di), *La rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi nelle Regioni italiane*, Isfol, Strumenti e Ricerche, Franco Angeli, 2000.

12 Operatore generico di produzione, tecnico manutentore, saldatore, magazziniere, tornitore di metalli, cucitore a macchina, fresatore meccanico.

13 Tra cui, in particolare, ci sono: addetto al commerciale, addetto all'amministrazione, ingegnere meccanico, tecnico informatico, perito meccanico, tecnico controllo di qualità, progettista Cad-Cam, progettista disegnatore meccanico. Tra le figure ad elevata specializzazione, in particolare, risultano di difficile reperimento l'ingegnere chimico, il responsabile di reparto e il responsabile di ricerca e sviluppo. Tuttavia anche tra le figure operaie, a leggere il parere delle

do un'analisi secondo una schematizzazione in cinque categorie professionali distinte (operai generici, operai specializzati, intermedi, impiegati e tecnici, quadri e dirigenti)¹⁴.

L'interesse per le figure con elevata specializzazione, soprattutto per quanto riguarda gli operai, è confermato anche da un progetto condotto in Provincia di Reggio Emilia¹⁵. La ricerca evidenzia, in particolare, il fabbisogno di operai generici (tornitore, saldatore, operatore su macchine utensili) e di operai specializzati (operatori di macchine a controllo numerico e montatore) negli ambiti delle lavorazioni meccaniche, della carpenteria meccanica e degli impianti.

Anche in Piemonte la domanda di lavoro espressa dalle imprese del settore manifatturiero, con particolare riferimento all'ambito della meccanica, si concentra prevalentemente nelle aree di innovazione di prodotto e di processo, nell'ingegneria, nel settore della qualità e in quello della trasformazione e della manutenzione. A confermare questa tendenza è la "Rilevazione dei fabbisogni formativi" condotta nella Provincia di Verbano Cusio Ossola nell'ultimo trimestre del 2002. L'indagine, che ha sfruttato i risultati acquisiti da diverse rilevazioni condotte sul territorio piemontese, si è in particolare agganciata alle figure di riferimento¹⁶ identificate nell'indagine sui fabbisogni professionali promossa dall'Organismo bilaterale nazionale per la formazione (Obnf)¹⁷. È proprio nell'ambito di determinate aree (produzione, manutenzione e progettazione) che le imprese operanti nel manifatturiero lamentano una difficoltà di

imprese intervistate, esistono alcuni profili professionali di difficile reperimento (in particolare addetto alla manovra, conduttore di impianti per la fabbricazione della carta, cromista litografo, manutentore e riparatore elettrico polivalente, montatore ed operaio del settore calzaturiero) così come tra i cosiddetti mestieri a rischio di obsolescenza (cucitore a macchina e falegname).

14 Innanzitutto si sottolinea come l'età non è ritenuto un fattore decisivo nella scelta del lavoratore mediamente dal 30% delle imprese (percentuale che sale al 37% nel caso in cui ad essere richiesti sono quadri o dirigenti mentre scende al di sotto della media nel caso in cui le aziende sono soprattutto in cerca di impiegati, tecnici ed operai specializzati). Il sesso, invece, non costituisce una caratteristica rilevante per circa la metà delle imprese che richiedono impiegati e tecnici oppure quadri e dirigenti. L'indicazione di preferenze per sesso diviene invece significativa nelle imprese che prevedono di assumere operai specializzati, operai generici ed intermedi (la preferenza, se espressa, va in gran parte a vantaggio di lavoratori maschi). Per ciò che concerne il titolo di studio la richiesta risulta essere coerente con le funzioni delle categorie professionali (dunque sono domandati livelli crescenti di scolarizzazione in coerenza del grado di responsabilità ricoperta nell'azienda).

15 Dal titolo "L'inserimento lavorativo dei cittadini stranieri in imprese metalmeccaniche della Provincia di Reggio Emilia".

16 Le figure di riferimento per cui le aziende esprimono un giudizio positivo sul *trend* di fabbisogni sono: tecnici di amministrazione/finanza/controllo di gestione; operatori di contabilità; tecnici sistema informativo aziendale; operatori di segreteria; tecnici di diritto aziendale; tecnici commerciale/*marketing*/organizzazione vendite; operatore servizi commerciali; tecnici di prodotto/servizio-assistenza clienti; tecnici di documentazione prodotto/manualistica; tecnici di comunicazione e immagine; tecnici programmazione della produzione/logistica; tecnici acquisti/approvvigionamenti; magazzinieri (accettazioni/spedizioni); progettisti di sistema/prodotto; progettisti meccanici; progettisti di software industriale; disegnatori/progettisti cad; tecnologi di industrializzazione di prodotto/processo; tecnici sistema qualità (processi e prodotti); tecnici di laboratorio; tecnici di controlli/collaudi; tecnici ambiente/sicurezza; tecnici di programmazione/gestione manutenzioni; tecnici di informatica industriale; manutentori meccanici; manutentori elettro-elettronici e di sistemi di automazione; manutentori polivalenti (meccanico-elettrico-elettronici); manutentori impianti (termoidraulici, caldaie, condizionamento); tecnici di produzione (gestione reparto/unità operativa); conduttori sistemi automatizzati; tecnici di trattamenti termici e superficiali; costruttori su macchine utensili; stampisti/aggiustatori/attrezzisti; saldatori/carpentieri; montatori/assemblatori/installatori; operatori di produzione e servizi vari.

17 "Se si osservano i dati sulle singole figure del manifatturiero a fronte di una complessiva tendenza alla stabilità della domanda - si legge nel rapporto finale del progetto - l'interesse delle imprese si concentra sulle figure specializzate di produzione, sui progettisti meccanici, sui disegnatori e progettisti cad, sullo sviluppo del software industriale, sui

reperimento di determinati profili professionali. Per due delle figure più rilevanti della progettazione (progettisti meccanici e disegnatori progettisti Cad), per esempio, la metà delle imprese considerate nel campione indicano rilevanti difficoltà di reperimento. Nel settore della meccanica, il più rappresentato nel campione scelto per il manifatturiero, circa un terzo delle aziende intervistate esprime notevoli difficoltà nel reperire figure legate all'area della produzione e della progettazione. Ed è proprio in questi due ambiti di attività, così come in quello della manutenzione, che si registra un *trend* dei fabbisogni positivo¹⁸. Anche in Provincia di Alessandria¹⁹ l'elaborazione delle risposte fornite dal campione di imprese operanti sul territorio che fanno parte del *panel* di imprese nazionali utilizzato dall'Indagine realizzata dall'Obnif sottolinea come, a fronte di un quadro generale prevalentemente improntato ad una stabilità dei fabbisogni professionali, sia l'area dell'ingegneria e della progettazione quella che presenta buone prospettive per tutte le figure, sia sul versante del *trend* (soprattutto per i progettisti meccanici e progettisti elettro-elettronici e di automazione) che su quello legato alle difficoltà di reperimento denunciate dalle imprese (in particolare per progettisti e tecnologi)²⁰.

Nell'ambito del settore manifatturiero l'indagine condotta in Puglia²¹ analizza i comparti tessile-abbigliamento, metalmeccanico ed agro-alimentare individuando, tra le figure richieste dalle aziende, alcuni profili professionali trasversali ad entrambe le tipologie di attività economica (responsabile di *marketing* internazionale, addetto *marketing* internazionale, tecnico di comunicazione aziendale, responsabile ufficio export e addetto ufficio export) ed altri invece più specifici e peculiari²². A parlare di figure professionali nel manifatturiero è anche l'indagine multisettoriale sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata (di cui si parlerà a più riprese anche nelle pagine successive dedicate all'analisi dei fabbisogni di competenze). Nell'ambito della prima fase qualitativa del progetto, infatti, a margine di cia-

conduttori e sui manutentori. Tutt'altro che trascurabile la segnalazione di buoni *trend* anche per le figure generiche della produzione. Questo quadro legato alle prospettive di medio termine della domanda trova quasi perfetta simmetria nella registrazione dell'intensità dell'attrito sul mercato del lavoro".

18 In particolare si tratta di montatori, assemblatori, installatori, saldatori, carpentieri e costruttori su macchine utensili per l'area produzione, di manutentori impianti per l'area manutenzione, di disegnatori, progettisti cad e progettisti meccanici per l'area della progettazione.

19 Nell'ambito del progetto "Rapporto di analisi sui fabbisogni professionali nei settori della piccola e media distribuzione e delle attività manifatturiere".

20 Le figure di riferimento per cui le aziende esprimono un giudizio positivo sul *trend* di fabbisogni sono, con qualche piccola differenza, le stesse di Verbanco Cusio Ossola. Le differenze sono le seguenti. Nella lista di Verbanco ci sono sette profili che non sono stati presi in considerazione ad Alessandria (tecnici di diritto aziendale; tecnici di documentazione prodotto/manualistica; tecnici di trattamenti termici e superficiali; costruttori su macchine utensili; stampisti/aggiustatori/attrezzisti; saldatori/carpentieri; montatori/assemblatori/installatori). Nella lista di Alessandria ci sono due profili che non sono stati presi in considerazione a Verbanco (conduttori di processo e specializzati di produzione). Due delle figure che registrano un *trend* positivo a Verbanco (tecnici di programmazione/gestione manutenzioni; tecnici di produzione/gestione reparto ed unità operativa) non registrano invece cambiamenti sostanziali ad Alessandria.

21 Dal titolo "Rapporto di ricerca sull'analisi dei fabbisogni formativi delle Pmi della Provincia di Taranto".

22 Per il tessile-abbigliamento sono: stilista di moda, modellista tradizionale, modellista Cad-Cam, addetta al taglio, cucitrice, addetta allo stiro intermedio e finale finissaggio, responsabile qualità aziendale, addetto alla manutenzione-meccano tessile. Per il metalmeccanico sono: responsabile della progettazione, disegnatore progettista con sistemi Cad-Cam, responsabile di produzione, capo reparto, verniciatore, operatore su macchine utensili, saldatore, responsabile della qualità. Per l'agro-alimentare sono: agronomo, analista di laboratorio, cantiniere, enologo, addetto al confezionamento, tecnologo delle produzioni alimentari.

scuna delle analisi di settore²³ sono individuate oltre duecento figure professionali che, in ragione delle indagini macro-economiche realizzate negli stessi ambiti di attività economica, dovrebbero risultare tra le più richieste in futuro²⁴. In una seconda fase del progetto, anche in virtù delle indicazioni emerse nel corso della prima parte, alle aziende è stato chiesto di evidenziare le figure professionali²⁵ maggiormente richieste nonché le aree o funzioni aziendali²⁶ più interessate all'inserimento dei nuovi addetti.

23 I settori analizzati nell'ambito del manifatturiero sono: tessile abbigliamento; elettronica; carpenteria pesante e cantieristica; meccanica leggera; mobile e arredo casa; torneria e verniciatura; articoli da regalo e giocattoli; costruzione stampi; editoria; carta e cartotecnica; calzature; agroalimentare (per esempio produzioni locali di qualità).

24 L'elenco delle figure professionali rilevate nella prima fase è stato poi sottoposto, in una seconda fase quantitativa del progetto, a una verifica presso un campione statisticamente rappresentativo di aziende operanti in ciascuno dei comparti economici individuati. Ciò al fine di verificare la correttezza dei dati raccolti in ragione della effettiva richiesta da parte del tessuto economico ed imprenditoriale provinciale e di una loro possibile quantificazione.

25 Ecco, settore per settore, le figure professionali maggiormente richieste nell'ambito del manifatturiero: tessile abbigliamento (modellista, tecnico commerciale e *marketing*, tecnico stile/confezioni, addetto polivalente di produzione, addetto magazzino movimentazioni e spedizioni, sarto); elettronica (addetti alla ricerca e sviluppo nuovi prodotti, esperti in programmazione della produzione, progettista Cad-Cam, commerciali qualificati, *project manager*); carpenteria pesante e cantieristica (addetti alla manutenzione, addetti al controllo della produzione, addetti all'applicazione dei sistemi qualità, elettricisti, elettrotecnici, tecnici progettisti esperti in Cad-Cam, carpentieri, saldatori); meccanica leggera (tornitori, fresatori, aggiustatori meccanici, addetti alla conduzione macchine a controllo numerico, saldatori, progettista Cad-Cam, addetti al controllo qualità, esperto in programmazione della produzione); mobile e arredo casa (falegname, commerciali qualificati, esperto programmazione della produzione, verniciatori, operai specializzati per macchine automatiche, addetti alla manutenzione, addetti alla ricerca e sviluppo nuovi prodotti); torneria e verniciatura (addetti al controllo qualità ed esperto in programmazione della produzione); articoli da regalo e giocattoli (specialisti di progettazione e costruzione stampi, addetti ufficio acquisti, specialisti di *design*, operai specializzati nel trattamento dei metalli, esperti di *marketing* internazionale, *product manager*, industrializzatori di prodotto, progettisti di *lay-out* produttivo); costruzione stampi (progettista Cad-Cam, aggiustatori meccanici, fresatori, tornitori, caporeparto, saldatori); editoria (tecnici); carta e cartotecnica (responsabile organizzazione e controllo di processo conduttori macchine continue carta, tecnico di formatura e preformatura, commerciali qualificati, tecnologo di processo, addetto al controllo qualità); calzature (modellista, premontatori e montatori, addetto al controllo qualità, tranciatori-tagliatori, esperto in programmazione della produzione, orlatori tomaie, commerciali qualificati, tecnico commerciale-*marketing*-organizzazione rete vendita, addetto polivalente di produzione, giuntori e cucitori); produzioni locali di qualità (tecnico disciplinari di produzione e sistema qualità, tecnico di laboratorio analisi, gestori punti vendita, esperti vendita per corrispondenza, esperti vendita per via telematica; esperto in *marketing* agroalimentare, tecnologo alimentare, esperto sistema di qualità settore agroalimentare).

26 Le aree o funzioni aziendali considerate sono: affari generali; amministrazione e controllo di gestione; finanza; manutenzione e servizi alla produzione; *marketing*, commerciale, vendite; personale e risorse umane; produzione; ricerca, sviluppo, progettazione, industrializzazione.

Metalmeccanico

tornitore di metalli
fresatore meccanico
progettista Cad-Cam
progettista disegnatore meccanico
operatore generico di produzione
tecnico manutentore
saldatore
magazziniere
addetto commerciale
addetto all'amministrazione
ingegnere meccanico
perito meccanico
tecnico del controllo qualità

Agroalimentare

operatore generico di produzione
tecnico informatico
magazziniere

Elettronica

operatore generico di produzione
tecnico manutentore
addetto all'amministrazione
tecnico informatico

Gomma e materie plastiche

operatore generico di produzione
tecnico manutentore
magazziniere

Carta

operatore generico di produzione
tecnico manutentore

Ceramica

operatore generico di produzione
tecnico manutentore

Mobili

operatore generico di produzione
magazziniere
addetto commerciale
tecnico informatico

Chimica farmaceutica

magazziniere

Abbigliamento

cucitore a macchina
addetto commerciale

Calzature

tecnico del controllo qualità

Minerali non metalliferi

tecnico manutentore
operatore generico di produzione

Metalmeccanico

tornitore
 saldatore
 operatore su macchine utensili
 operatore di macchine a controllo numerico
 montatore
 tecnico meccanico
 tecnico agrario
 tecnico manutentore degli impianti elettrici

Metalmeccanico

tecnico di amministrazione/finanza/controllo di gestione
 operatore di contabilità
 tecnico sistema informativo aziendale
 operatore di segreteria
 tecnico di diritto aziendale
 tecnico commerciale/*marketing*/organizzazione vendite
 operatore servizi commerciali
 tecnico di prodotto/servizio-assistenza clienti
 tecnico di documentazione prodotto/manualistica
 tecnico di comunicazione e immagine
 tecnico programmazione della produzione/logistica
 tecnico acquisti/approvvigionamenti
 magazzino (accettazioni/spedizioni)
 progettista di sistema/prodotto
 progettista meccanico
 progettista di software industriale
 disegnatore/progettista Cad
 tecnologo di industrializzazione di prodotto/processo
 tecnico sistema qualità (processi e prodotti)
 tecnico di laboratorio
 tecnico di controlli/collaudi
 tecnico ambiente/sicurezza
 tecnico di programmazione/gestione manutenzioni
 tecnico di informatica industriale
 manutentore meccanico
 manutentore elettro-elettronici e di sistemi di automazione
 manutentore polivalente (meccanico-elettrico-elettronico)
 manutentore impianti (termoidraulici, caldaie, condizionamento)
 tecnico di produzione (gestione reparto/unità operativa)
 conduttore sistemi automatizzati
 tecnico di trattamenti termici e superficiali
 costruttore su macchine utensili
 stampista/aggiustatore/attrezzista
 saldatore/carpentiere
 montatore/assemblatore/installatore
 operatore di produzione e servizi vari
 conduttore di processo
 specializzato di produzione

Tessile e abbigliamento

modellista
 tecnico commerciale e *marketing*
 tecnico stile/confezioni
 addetto polivalente di produzione
 addetto magazzino movimentazioni spedizioni
 sarto

Elettronica

addetto alla ricerca e sviluppo nuovi prodotti
 esperto in programmazione della produzione
 progettista Cad-Cam
 commerciale qualificato
project manager

Metalmeccanico

addetto alla manutenzione
 addetto al controllo della produzione
 addetto all'applicazione dei sistemi qualità
 elettricista
 elettrotecnico
 tecnico progettista esperto in Cad-Cam
 carpentiere
 saldatore
 tornitore
 fresatore
 aggiustatore meccanico
 addetto alla conduzione macchine a controllo numerico
 saldatore
 addetto al controllo qualità
 esperto in programmazione della produzione
 progettista Cad-Cam
 caporeparto

Mobile e arredo casa

falegname
 commerciale qualificato
 esperto programmazione della produzione
 verniciatore
 operaio specializzato per macchine automatiche
 addetto alla manutenzione
 addetto alla ricerca e sviluppo nuovi prodotti

Articoli da regalo e giocattoli (altro)

specialista di progettazione e costruzione stampi
 addetto ufficio acquisti
 specialista di *design*
 operaio specializzato nel trattamento dei metalli
 esperto di *marketing* internazionale
product manager
 industrializzatore di prodotto
 progettista di *lay-out* produttivo

segue

Editoria

tecnico

Carta e cartotecnica

responsabile organizzazione e controllo di processo conduttore macchine continue carta

tecnico di formatura e preformatura

commerciale qualificato

tecnologo di processo

addetto al controllo qualità

Calzature

modellista

premontatore e montatore

addetto al controllo qualità

tranciatore-tagliatore

esperto in programmazione della produzione

orlatore tomaie

commerciale qualificato

tecnico commerciale-*marketing*-organizzazione rete vendita

addetto polivalente di produzione

giuntore

cucitore

Agroalimentare

tecnico disciplinare di produzione e sistema qualità

tecnico di laboratorio analisi

gestore punti vendita

esperto vendita per corrispondenza

esperto vendita per via telematica

esperto in *marketing* agroalimentare

tecnologo alimentare

esperto sistema di qualità settore agroalimentare

Tessile abbigliamento

stilista di moda

modellista tradizionale

modellista Cad-Cam

addetta al taglio

cucitrice

addetta allo stiro intermedio e finale finissaggio

responsabile qualità aziendale

addetto alla manutenzione-meccano tessile

responsabile di *marketing* internazionale

addetto *marketing* internazionale

tecnico di comunicazione aziendale

segue

responsabile ufficio *export*
 addetto ufficio *export*

Metalmeccanico

responsabile della progettazione
 disegnatore progettista con sistemi Cad-Cam
 responsabile di produzione
 capo reparto
 verniciatore
 operatore su macchine utensili
 saldatore
 responsabile della qualità
 responsabile di *marketing* internazionale
 addetto *marketing* internazionale
 tecnico di comunicazione aziendale
 responsabile ufficio *export*
 addetto ufficio *export*

Agroalimentare

agronomo
 analista di laboratorio
 cantiniere
 enologo
 addetto al confezionamento
 tecnologo delle produzioni alimentari
 responsabile di *marketing* internazionale
 addetto *marketing* internazionale
 tecnico di comunicazione aziendale
 responsabile ufficio *export*
 addetto ufficio *export*

Servizi sociali. Indicazioni sui profili operanti nell'ambito dei servizi socio-assistenziali emergono da tre iniziative cofinanziate dal FSE: un progetto è stato svolto in Provincia di Reggio Emilia²⁷, uno a Cuneo²⁸ e un altro a Macerata (si tratta sempre dell'indagine multi-settoriale sulla domanda di professionalità). Il fabbisogno di figure professionali nel settore socio-assistenziale (in particolare il profilo professionale di badante) è stato messo in luce da un'indagine svolta in Provincia di Reggio Emilia. Un'attenzione forte per le figure operanti nell'ambito dei servizi socio-assistenziali (in particolare per operatori socio-sanitari, educatori professionali ed animatori professionali) si registra anche in Provincia di Cuneo. L'indagine sui fabbisogni formativi realizzata nel 2003, che ha tenuto conto delle figure regolate dalla legge regionale numero 62 del 1995 per quanto riguarda i servizi socio-assistenziali.

²⁷ Progetto dal titolo "Servitù di passaggio, rappresentazione sociale delle donne immigrate impegnate nei servizi alla persona".

²⁸ Progetto dal titolo "Indagine sui fabbisogni formativi".

li nonché dell'impianto metodologico utilizzato dall'Obnf²⁹, ha evidenziato come le prospettive complessive per le figure professionali operanti nel settore sono improntate ad un certo ottimismo. Notevoli prospettive di crescita esistono in particolare per la figura di operatore socio-sanitario: ben l'80,7% delle strutture intervistate ha infatti risposto al questionario sostenendone un più forte bisogno in futuro. I profili professionali nel settore sanitario sono richiesti, in particolare, sul territorio della regione Marche. In particolare si rileva una domanda per le seguenti figure: infermieri strumentisti, addetti al pronto soccorso, infermiere ostetriche, addetti alla assistenza di pazienti terminali, addetti alla assistenza di pazienti domiciliati e ispettore di igiene.

Profili professionali richiesti nel settore servizi sociali	Piemonte
operatore socio-sanitario educatore professionale animatore professionale educatore professionale con specializzazione in aiuto didattico educatore professionale con specializzazione nella mediazione alla comunicazione assistente sociale educatore professionale con specializzazione di educatore di strada operatore di segreteria mediatore culturale coordinatore di area e servizio operatore non specializzato	

Profili professionali richiesti nel settore servizi sociali	Marche
infermiere strumentista addetto al pronto soccorso ostetrica addetto alla assistenza di pazienti terminali addetto alla assistenza di pazienti domiciliati ispettore di igiene	

29 I profili professionali per cui sono espresse previsioni dei fabbisogni formativi sono: operatori socio-sanitari, educatori professionali, animatori professionali, educatori professionali con specializzazione in aiuto didattico, educatore professionale con specializzazione nella mediazione alla comunicazione, assistente sociale, educatore professionale con specializzazione di educatore di strada, operatore di segreteria, mediatore culturale, coordinatore di area e servizio, operatore non specializzato.

badante

Edilizia. L'interesse per le figure con elevata specializzazione nel settore dell'edilizia è confermato da una ricerca svolta nelle Marche (Ascoli Piceno)³⁰ e da un'altra condotta in Piemonte (Verbanò Cusio Ossola)³¹. Secondo l'indagine realizzata in Provincia di Ascoli Piceno la domanda di operai specializzati espressa dalle imprese si concentra specialmente sui carpentieri (figura indicata dal 33% delle aziende)³². Per quanto riguarda la categoria degli impiegati, invece, l'interesse delle imprese si concentra soprattutto sul profilo professionale di addetto alla contabilità lavori e computi metrici (figura indicata dall'8% delle ditte intervistate)³³. Buone prospettive per i profili professionali operanti nel settore dell'edilizia emergono anche dall'indagine sui fabbisogni condotta in Piemonte e di cui si è già scritto nelle pagine precedenti con riferimento al settore manifatturiero. In particolare si rileva un andamento positivo di crescita per i profili professionali di cantiere (in particolare per gli operatori polivalenti edili, per gli operatori polivalenti macchine e per i carpentieri ferraioli), per le figure di progettazione (disegnatori/progettisti e progettisti costruzioni edili) e per i tecnici che si occupano di gestione e sviluppo delle risorse umane³⁴. Le figure di cantiere, che presentano *trend* di crescita marcati, sono anche quelle per cui attualmente gli imprenditori edili della Provincia di Verbanò Cusio Ossola incontrano le maggiori difficoltà di reperimento (il discorso vale in particolare per i carpentieri ferraioli, indicati da tutte le aziende intervistate, e per gli operatori polivalenti edili/macchine). Relativamente difficili da reperire risultano essere anche le figure di progettazione, i tecnici impegnati nella gestione di commesse e gli operatori di contabilità industriale.

30 Si tratta di: "Indagine e ricerca sui fabbisogni formativi in edilizia nella Provincia di Ascoli Piceno" realizzata dall'Ente scuola edile.

31 Si tratta di: "Rilevazione dei fabbisogni formativi 2002".

32 Tra le altre figure specialistiche richieste dalle imprese si segnalano: escavatoristi (14%), decoratori e tappezzieri, addetti alle macchine di movimento terra (6%), applicatori diintonaci o posatori di pavimenti e piastrelle (3%). Sempre tra gli operai sono anche altre le figure indicate dalle imprese intervistate. Tra queste i muratori (figura indicata dall'81% delle imprese), i manovali (39%), gli apprendisti (19%) e gli autisti (17%).

33 Sempre nella categoria impiegati sono anche altre le figure richieste dalle imprese: addetto autocad, addetto agli adempimenti amministrativi e tenuta del personale, alla pianificazione dei lavori e della sicurezza e alla gestione organizzativa del cantiere (Indicazioni espresse dal 3% degli imprenditori).

34 Le figure di riferimento per cui le aziende esprimono un giudizio positivo sul *trend* di fabbisogni sono: tecnici di amministrazione/finanza/controllo di gestione; operatori di contabilità (industriale); tecnici gestione/sviluppo personale; operatori di segreteria; tecnici commerciale-analisi di mercato; tecnici gestione commessa; progettisti costruzioni edili; disegnatori/progettisti cad; tecnici di progettazione e gestione controllo processo produttivo; tecnici acquisti (approvvigionamenti); tecnici gestione manutenzioni; tecnici gestione sicurezza ed igiene del lavoro ambiente; tecnici di conduzione cantiere; operatori polivalenti edili: opere murarie e finiture; carpentieri ferraioli (saldatori); operatori polivalenti macchine; conduttori di impianti di betonaggio e preparazione malte; sondatori/trivellatori; gessisti; stuccatori/intoncatori; decoratori; scarpellini/ornatisti.

Profili professionali richiesti nel settore edilizia

Marche

carpentiere
 escavatorista
 decoratore
 tappezziere
 addetto alle macchine di movimento terra
 applicatore di intonaci
 posatore di pavimenti e piastrelle
 muratore
 manovale
 autista
 addetto alla contabilità lavori e computi metrici
 addetto autocad
 addetto agli adempimenti amministrativi e tenuta del personale
 addetto alla pianificazione dei lavori e della sicurezza e alla gestione organizzativa del cantiere

Profili professionali richiesti nel settore edilizia

Piemonte

tecnico di amministrazione/finanza/controllo di gestione
 operatore di contabilità (industriale)
 tecnico gestione/sviluppo personale
 operatore di segreteria
 tecnico commerciale-analisi di mercato
 tecnico gestione commessa
 progettista costruzioni edili
 disegnatore/progettista Cad
 tecnico di progettazione e gestione controllo processo produttivo
 tecnico acquisti (approvvigionamenti)
 tecnico gestione manutenzioni
 tecnico gestione sicurezza ed igiene del lavoro ambiente
 tecnico di conduzione cantiere
 operatore polivalente edile: opere murarie e finiture
 carpentiere ferraiolo (saldatore)
 operatore polivalente macchine
 conduttore di impianti di betonaggio e preparazione malte
 sondatore/trivellatore
 gessista
 stuccatore/intonacatore
 decoratore
 scarpellino/ornatista

Commercio e distribuzione. Le figure richieste nell'ambito del commercio (con particolare riferimento alla distribuzione food e no food) sono state indagate da due indagini realizzate in Piemonte³⁵. In entrambe le iniziative³⁶ le figure professionali del settore sono state aggregate intorno ad un numero estremamente limitato di ceppi di riferimento: tecnici di gestione reparto, magazzinieri, operatori di segreteria, tecnici sistemi informativi aziendali, operatori di vendita/tecnici di prodotto (non food), macellai e salumieri, gastronomi, panettieri e pasticciere. Sul territorio di Cuneo ed Alessandria il settore del commercio rappresenta una risorsa fondamentale per l'economia locale, sia in termini occupazionali che di sviluppo delle attività. Secondo Infocamere nel 1999 le imprese commerciali della Provincia di Cuneo erano 14.064 su un totale di 75.718 imprese operanti nel territorio provinciale (18,6%), il 13% delle imprese commerciali piemontesi. Quelle in Provincia di Alessandria erano invece 12.786 su un totale di 55.463 imprese operanti nel territorio provinciale (23%), con 23.192 addetti (1,8 addetti in media), il 9,8% sul totale delle imprese commerciali piemontesi. Informazioni sulle figure richieste nel commercio sono contenute anche nel rapporto finale redatto da Sida sulla domanda di professionalità a Macerata³⁷.

Profili professionali richiesti nel settore commercio e distribuzione	Piemonte
tecnico di gestione reparto magazziniere operatore di segreteria tecnico sistemi informativi aziendali operatore di vendita e tecnico di prodotto (non food) macellaio salumiere gastronomo panettiere pasticciere	

35 I due progetti sono: "Fabbisogni professionali nel settore della distribuzione" svolto in Provincia di Cuneo e "Rapporto di analisi sui fabbisogni professionali nei settori piccola-media distribuzione e attività manifatturiera" condotto a termine in Provincia di Alessandria.

36 In Provincia di Cuneo la tendenza generale dell'analisi dei fabbisogni è, per quanto concerne le aziende di distribuzione di beni alimentari, senza dubbio orientata alla stabilità. Le prospettive migliori si registrano, in particolare, per due figure: macellai/salumieri e panettieri/pasticciere. Sul versante delle aziende di distribuzione no food le prospettive migliori, in termini di previsioni di fabbisogno, si registrano invece per i magazzinieri e per gli operatori di vendita. Per quest'ultima figura esistono buone prospettive di crescita futura anche in Provincia di Alessandria, soprattutto nell'ambito della distribuzione no food: quasi la metà delle aziende, infatti, indica un fabbisogno in crescita (46% e 50% rispettivamente per le imprese di piccole e media dimensione). L'analisi delle problematiche relative allo sviluppo e al reperimento delle competenze per il settore commerciale così come di quelle attinenti all'evoluzione tecnologica ed organizzativa del mercato di riferimento è stata condotta dalle due amministrazioni provinciali in collaborazione con le associazioni di categoria delle imprese operanti in questo ambito produttivo.

37 Secondo l'indagine condotta nelle Marche le figure professionali maggiormente richieste nel commercio sono: esperto gestore di punti vendita, tecnico movimentazione magazzini alimentari, banconisti e macellai.

esperto gestore di punti vendita
 tecnico movimentazione magazzini alimentari
 banconista
 macellaio

Servizi e agricoltura. Turismo, *Information and communication technology* (Ict), beni culturali, servizi alle imprese, trasporti e magazzinaggio, credito e assicurazioni, ambiente, agricoltura, agricoltura biologica e pesca. Sono questi altri ambiti produttivi che hanno bisogno di figure specifiche o che richiedono nuovi profili professionali. Un'attenzione forte per le figure operanti nell'ambito del settore turismo si registra, per esempio, a Cuneo³⁸, a Verbano Cusio Ossola³⁹ e a Macerata⁴⁰. Quando si parla di nuovi mestieri viene naturale il collegamento con il settore della new economy e delle nuove tecnologie che nel corso degli ultimi anni hanno apportato cambiamenti sostanziali al mondo economico e produttivo. L'attenzione sui profili informatici è stata posta soprattutto da un'indagine realizzata dallo Ial Emilia Romagna in Provincia di Reggio Emilia dal titolo "Nuove professioni avanzano: un'indagine sulla new economy a Reggio Emilia". L'indagine ha dapprima identificato un elenco di profili professionali caratteristici e, in un secondo momento, ha approfondito in dettaglio le sette figure⁴¹ più richieste dalle aziende del settore⁴². Sempre a Cuneo l'indagine sui fabbisogni professionali ha analizzato anche il settore dei beni culturali⁴³.

- 38 I profili professionali con le previsioni di crescita più ottimistiche sono i tecnici di sviluppo e di innovazione di prodotti e servizi turistici (figura per cui le aziende intervistate sottolineano anche una certa difficoltà di reperimento) e le guide turistiche. In particolare l'indagine sui fabbisogni formativi condotta a termine nel 2003, che ha tenuto conto dell'anagrafe del settore turismo (attività di agenzie viaggio e degli operatori turistici, assistenza turistica) sviluppata nell'ambito dell'Indagine nazionale sui fabbisogni formativi realizzata dall'Obnf, ha evidenziato come le prospettive complessive per le figure professionali operanti nell'ambito del turismo sono senza dubbio positive. I profili professionali per cui sono espresse previsioni dei fabbisogni formativi sono: tecnici di sviluppo e di innovazione di prodotti e servizi turistici; guida turistica; tecnici per la gestione di eventi e servizi; operatori vendite-promotori; accompagnatori turistici; istruttore sportivo; tecnici di comunicazione e immagine; tecnici per sistemi informativi e reti aziendali; operatori di segreteria; tecnici di amministrazione/finanza/controllo di gestione; operatori di contabilità.
- 39 In particolare le percentuali relative alle indicazioni di crescita delle figure di riferimento individuate evidenziano un trend positivo per due profili tradizionali (cuochi e camerieri) e, in misura minore per i tecnici di gestione cucina/produzione (chef), per gli operatori di servizi alberghieri e per i tecnici di sviluppo ed innovazione di prodotti e servizi turistici. Per cuochi, camerieri e tecnici di gestione cucina/produzione (chef) si riscontrano anche difficoltà di reperimento nettamente superiori alla media delle altre figure di riferimento. Le figure di riferimento per cui le aziende esprimono un giudizio positivo sul trend di fabbisogni sono: tecnici sviluppo/innovazione prodotti e servizi turistici; tecnici commerciali; *marketing* e vendite; tecnici igiene alimenti; tecnici gestione servizi: ricevimento e governo piani; operatori servizi: ricevimento e piani; tecnici di gestione servizi: sala/bar (maitre/barman); operatori sala/bar (camerieri); tecnici di gestione cucina/produzione (chef); operatori cucina (cuochi); operatori servizi alberghieri.
- 40 I profili richiesti sono: impiegato agenzia viaggi, nuovo maitre, animatore turistico, addetto al ricevimento, organizzatore di congressi, assistente di viaggio, esperto di comunicazione turistica multimediale, controllo qualità servizio turistico, esperto enogastronomico di ricette marchigiane ed operatore agriturismo.
- 41 I sette profili sono: analista di rete, *web design*, *web master* (o *web project manager*), *web writer* (o *web content*), *web surfer* (o *web watcher* o *data miner*), *security manager* e *infobroker*.
- 42 Di fabbisogni professionali nel campo dell'elettronica si è occupata anche l'indagine sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata. Sono cinque i profili più richiesti dalle aziende del settore: addetti alla ricerca e sviluppo nuovi prodotti, esperti in programmazione della produzione, progettista Cad-Cam, commerciali qualificati e *project manager*.
- 43 I profili professionali per cui sono espresse previsioni dei fabbisogni formativi sono: tecnici di commercializzazione di

Secondo quanto scritto nel rapporto di ricerca finale “incrociando le risposte sulla difficoltà di reperimento con quelle relative ai *trend* di fabbisogni si può affermare che le figure di difficile reperimento⁴⁴ risultano anche essere quelle il cui fabbisogno è sensibilmente in crescita⁴⁵ (l'unica eccezione è rappresentata dalla figura del bibliotecario)”. A parlare di figure professionali innovative, così come di profili tradizionali, è anche l'indagine multisettoriale sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata. La ricerca, oltre ad avere analizzato le attività del manifatturiero, il commercio e il turismo (come già descritto nelle pagine precedenti e poco sopra), ha approfondito anche lo studio di altri ambiti produttivi⁴⁶ e dei profili professionali più richiesti⁴⁷.

Si è già detto della possibilità di “leggere” i risultati ottenuti dalle indagini che hanno individuato nuovi fabbisogni professionali per arrivare a definire le scelte attinenti la progettazione e la realizzazione di politiche e di azioni formative a livello locale. L'opportunità è stata colta, per esempio, dall'indagine della Provincia di Reggio Emilia sulle nuove professioni operanti nell'ambito della new economy. Le informazioni che individuano i sette profili professionali più richiesti dalle aziende del settore⁴⁸ nonché le relative competenze (tecnico-professionali e trasversali) si traducono già all'interno del rapporto finale in undici Unità formative capitalizzabili (Ufc)⁴⁹ che tentano di definire standard minimi comuni su tutto il territorio nazionale (e quindi certificabili) relativi a competenze, contenuti ed articolazione degli interventi formativi. La definizione di un repertorio di competenze organizzate in Unità formative capitalizzabili è anche tra gli obiettivi di un altro progetto realizzato in

servizi culturali e turistici; tecnici di laboratorio/servizio educativo; coordinatore ed animatore dei sistemi culturali territoriali; tecnici di comunicazione e immagine; curatore; custode; archivista; bibliotecario.

44 Più del 20% degli enti intervistati indica “notevoli difficoltà di reperimento” per il tecnico commercializzazione di servizi culturali e turistici, il tecnico comunicazione immagine e il bibliotecario.

45 Si registrano indicazioni di un'evidente crescita per le figure di tecnici di commercializzazione di servizi culturali e turistici e di tecnici di laboratorio/servizio educativo. Si nota invece una previsione di crescita piuttosto limitata per le figure di bibliotecario, di archivista e di custode.

46 I settori analizzati sono: ambiente, servizi avanzati alle imprese, trasporti e magazzinaggio, credito e assicurazioni, agricoltura, agricoltura biologica, pesca, associazioni di categoria.

47 Ecco, settore per settore, le figure professionali maggiormente richieste: agricoltura (tecnico allevamenti, tecnico per la difesa fito-sanitaria, tecnico informatizzazione aziende agricole, esperto in *marketing* agro alimentare e tecnico vivaistico); ambiente (tecnici e operai qualificati nello stoccaggio-trasporto e trattamento delle sostanze o materiali); servizi avanzati alle imprese (esperto in gestione finanziaria, tecnico esperto di logistica e *lay-out* aziendale, esperto in progettazione e gestione sistemi telematici, esperto ricerca e selezione del personale, esperto in *marketing* internazionale e servizi export, esperto in materia di agevolazioni comunitarie e non, esperto introduzione e valutazione qualità); trasporti e magazzinaggio (autisti qualificati e *manager* logistico); credito e assicurazioni (esperto gestione risparmio, esperti in prodotti bancari, analisti aziendali, esperti di *marketing* e comunicazione, retail corporate); agricoltura biologica (tecnico di territorio e tecnico di disciplinari di produzione); pesca (addetto manutenzione peschereccio, esperto sfruttamento e difesa patrimonio marino, frigoristi-addetti al congelamento del pescato, meccanici di bordo). Non sono state individuate figure specifiche per le associazioni di categoria.

48 Che, come già detto in precedenza, sono: analista di rete, *web design*, *web master*, *web writer*, *web surfer*, *security manager* e *infobroker*.

49 Le undici Unità formative capitalizzabili sono sui seguenti temi: progettare, implementare, gestire una rete informatica locale; progettare, implementare, gestire una rete informatica geografica (Wan); gestire ed amministrare lo sviluppo di siti *web* e di *e-commerce*; creare pagine *web* personalizzate; realizzare editing grafico attraverso software dedicato; gestire i processi dell'*e-commerce* mediante l'utilizzo di software applicativi; utilizzare tecniche di *web marketing* (*direct & interactive marketing*) per la promozione e la commercializzazione; utilizzare internet come strumento quotidiano di lavoro; presidiare il processo di *content management* di un sito *web*; leggere e interpretare testi tecnici in lingua inglese; tradurre e realizzare documenti tecnici in lingua inglese.

Emilia Romagna⁵⁰. Le Ufc definite nell'ambito dell'indagine sono il risultato finale di un percorso di ricerca che ha dapprima "mappato" le competenze professionali e, in un secondo momento, definito le unità di competenza. Nell'ambito del progetto l'indagine campionaria ha anche individuato il fabbisogno professionale presente sul territorio, in particolare presentando la graduatoria delle figure più ricercate.

Profili professionali richiesti nel settore agricoltura e pesca	Marche
---	--------

<p>tecnico allevamenti tecnico per la difesa fito-sanitaria tecnico informatizzazione aziende agricole esperto in <i>marketing</i> agro alimentare tecnico vivaistico tecnico di territorio tecnico di disciplinari di produzione addetto manutenzione peschereccio esperto sfruttamento e difesa patrimonio marino frigorista-addetto al congelamento del pescato meccanico di bordo</p>

Profili professionali richiesti nel settore turismo	Piemonte
---	----------

<p>tecnico di sviluppo e di innovazione di prodotti e servizi turistici guida turistica tecnico per la gestione di eventi e servizi operatore vendite-promotore accompagnatore turistico istruttore sportivo tecnico di comunicazione e immagine tecnico per sistemi informativi e reti aziendali operatore di segreteria tecnico di amministrazione/finanza/controllo di gestione operatore di contabilità tecnico commerciale: <i>marketing</i> e vendite tecnico igiene alimenti tecnico gestione servizi: ricevimento e governo piani operatore servizi: ricevimento e piani tecnico di gestione servizi: sala/bar (maitre/barman); operatore sala/bar (cameriere); tecnico di gestione cucina/produzione (chef); operatore cucina (cuoco); operatore servizi alberghieri</p>
--

⁵⁰ Dal titolo "Mappatura e sistematizzazione dei profili professionali esistenti sul territorio regionale in ambito dei servizi di promozione e accoglienza turistica, elaborazione di standard formativi e costruzione di un repertorio di competenze relativo al settore articolato per Ufc".

Profili professionali richiesti nel settore turismo

Marche

impiegato agenzia viaggi
nuovo maitre
animatore turistico
addetto al ricevimento
organizzatore di congressi
assistente di viaggio
esperto di comunicazione turistica multimediale
addetto al controllo qualità servizio turistico
esperto enogastronomico di ricette regionali
operatore agriturismo

Profili professionali richiesti nel settore turismo

Emilia Romagna

chef tecnico enogastronomico con competenze di valorizzazione del territorio

Profili professionali richiesti nel settore Ict

Emilia Romagna

analista di rete
web design
web master (o web project manager)
web writer (o web content)
web surfer (o web watcher o data miner)
security manager
infobroker

Profili professionali richiesti nel settore Ict

Marche

addetto alla ricerca e sviluppo nuovi prodotti
esperto in programmazione della produzione
progettista Cad-Cam
commerciale qualificato
project manager

Profili professionali richiesti nel settore credito e assicurazione

Marche

esperto gestione risparmio
esperto in prodotti bancari
analista aziendale
esperto di *marketing* e comunicazione
esperto di *retail corporate*

Profili professionali richiesti nel settore trasporti

Marche

autista qualificato
manager logistico

Profili professionali richiesti nel settore servizi alle imprese

Marche

esperto in gestione finanziaria
tecnico esperto di logistica e *lay-out* aziendale
esperto in progettazione e gestione sistemi telematici
esperto ricerca e selezione del personale
esperto in *marketing* internazionale e servizi *export*
esperto in materia di agevolazioni comunitarie e non
esperto introduzione e valutazione qualità

Profili professionali richiesti nel settore servizi alle imprese

Emilia Romagna

tecnico aziendale informatico linguistico
tecnico grafico pubblicitario

Profili professionali richiesti nel settore ambiente

Marche

tecnico e operaio qualificato nello stoccaggio-trasporto e nel trattamento delle sostanze o materiali

tecnico di commercializzazione di servizi culturali e turistici
 tecnico di laboratorio/servizio educativo
 coordinatore ed animatore dei sistemi culturali territoriali
 tecnico di comunicazione e immagine
 curatore
 custode
 archivistica
 bibliotecario

2.3.2 • I FABBISOGNI FORMATIVI DELLE ECONOMIE LOCALI

Manifatturiero. Sono otto i progetti che hanno analizzato i fabbisogni formativi in questo ambito di attività economica, tre condotti a termine nella regione Marche⁵¹, tre in Emilia Romagna⁵² e, infine, due realizzati con i finanziamenti della legge 236 (uno in Lombardia⁵³ e un altro in Puglia⁵⁴). Prendendo le mosse dall'indagine realizzata sul territorio della Provincia di Ancona, le quattordici imprese intervistate dall'Associazione provinciale di Ancona hanno evidenziato la necessità di dare una risposta concreta ai fabbisogni formativi e di competenze (diversificati rispetto a due scenari: breve termine e medio termine) afferenti a nove aree organizzative⁵⁵ e che interessano differenti ambiti di attività economica (in particolare carpenteria pesante, meccanica leggera e fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche). Le informazioni ricavate dall'Associazione provinciale di Ancona evidenziano, in particolare, due tipologie di fabbisogni: quelli legati alla qualificazione delle capacità tecniche ed organizzative e dunque all'evoluzione del modello produttivo⁵⁶ e quelli connessi con la capacità di sviluppo di un modello di business⁵⁷.

L'indagine realizzata da *Prime Consulting* per la Provincia di Macerata si è posta l'obiettivo di conoscere i fabbisogni formativi collegati all'inserimento di immigrati extracomunitari all'inter-

51 Si tratta di quello realizzato dall'Associazione provinciale di Ancona dal titolo "Indagine sui fabbisogni formativi dell'impresa artigiana localizzata nel distretto di Ancona sud", di quello realizzato dalla Prime consulting, in Provincia di Macerata, dal titolo "Immigrazione e domanda di professionalità" e di un'altra analisi, attuata sempre in Provincia di Macerata da Sida, dal titolo "Indagine sulla domanda di professionalità in Provincia di Macerata".

52 Di cui due in Provincia di Reggio Emilia ("Analisi sui fabbisogni formativi del distretto delle materie plastiche" e "L'inserimento lavorativo dei cittadini stranieri in imprese metalmeccaniche della Provincia di Reggio Emilia") e uno in Provincia di Modena ("Progettazione, definizione, sperimentazione e validazione di una metodologia per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e del sistema di competenze distintive delle professionalità che operano nel settore dei servizi avanzati alle imprese e delle professionalità inserite nelle imprese manifatturiere in funzioni/ruoli di staff e servizio").

53 Dal titolo "Bisogni formativi della piccola e media impresa nelle aree bresciane tra domanda ed offerta di lavoro".

54 "Rapporto di ricerca sull'analisi dei fabbisogni formativi delle Pmi della Provincia di Taranto", già citato nel paragrafo riguardante i fabbisogni professionali.

55 Le nove aree sono: strategia e gestione economica, gestione delle risorse umane, costruzione dell'offerta, sviluppo dei prodotti, produzione, gestione del cliente, acquisti, logistica e distribuzione, networking.

56 Secondo i diversi aspetti di ottimizzazione di programmazione e gestione della produzione, introduzione di sistemi di miglioramento della qualità e di nuove tecnologie di processo, sviluppo dei sistemi informativi a supporto della programmazione e del controllo e sviluppo delle capacità di gestione del sapere.

57 Secondo i diversi aspetti di concezione e sviluppo di prodotti autonomi, sviluppo delle relazioni con nuovi mercati non di prossimità ed evoluzione delle relazioni con i mercati attualmente serviti.

no del tessuto economico e sociale del maceratese, con particolare riferimento ad alcuni ambiti di attività economica⁵⁸. Il 47% del campione delle imprese considerato sottolinea la necessità di sviluppare negli addetti extracomunitari competenze ed abilità di tipo tecnico-professionale⁵⁹; il 35% delle aziende ritiene invece fondamentale sviluppare nei lavoratori extracomunitari la conoscenza della lingua italiana (capacità di comprensione e di espressione), il 16% evidenzia l'importanza di entrambi gli aspetti (competenze tecnico-professionali e conoscenze linguistiche) mentre solo il 2% delle ditte intervistate pone l'accento sulla necessità di potenziare l'acquisizione di abilità informatiche (software e utilizzo dei macchinari)⁶⁰. Le percentuali cambiano quando le aziende si esprimono sulle necessità formative per gli immigrati disoccupati. In questo caso, secondo il giudizio espresso dal 51% degli imprenditori, le attività formative pianificabili dovrebbero riguardare la conoscenza della lingua italiana, in misura minore, invece, è necessario sviluppare le competenze tecnico-professionali (33%), quelle tecniche e linguistiche allo stesso tempo (11%) e le abilità informatiche (5%). La percezione delle esigenze formative cambia quando entra in gioco il meccanismo dell'autovalutazione. Secondo il parere del 43% dei lavoratori extracomunitari intervistati, l'apprendimento della lingua italiana e della cultura è il primo tra i contenuti indicati per un'azione formativa di riqualificazione, seguito dalla necessità di sviluppare l'acquisizione di competenze tecniche (giudizio espresso dal 21% degli intervistati)⁶¹. Tra gli immigrati disoccupati, invece, due su tre dichiarano il proprio interesse a frequentare un corso di formazione per ottenere una qualifica⁶². L'indagine sulla domanda di professionalità in Provincia di Macerata realizzata da Sida ha analizzato i fabbisogni di competenze di 47 profili professionali⁶³ particolarmente richiesti

58 Meccanica leggera, carpenteria pesante, abbigliamento, fabbricazione di mobili, fabbricazione di calzature, fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche e abbigliamento. La conoscenza dei fabbisogni formativi dei lavoratori extracomunitari è stata resa possibile attraverso l'analisi dei risultati derivanti dalla somministrazione di questionari specifici alle aziende, agli stessi extracomunitari impiegati presso un'azienda e a quelli in cerca di lavoro.

59 Tra le competenze tecniche interessano soprattutto quelle legate alla conduzione dei macchinari (22,6%), al lavoro da muratore (20,8%), al tema della sicurezza (17%), al lavoro da saldatore (7,5%), al comportamento sul lavoro (5,7%) e al lavoro da carpentiere (5,7%). In misura minore interessano anche le competenze relative alla lavorazione di fondi per calzature (3,8%), quelle necessarie all'utilizzo e alla conservazione degli alimenti (sempre 3,8%) nonché quelle attinenti l'igiene e la sicurezza, lo scambio di stampi, le attività meccaniche, la stampa di materie plastiche e l'utilizzo di macchine computerizzate (1,9% per ciascuna di queste ultime categorie).

60 Tuttavia ad oggi queste esigenze formative espresse dalle imprese rimangono per lo più nel campo delle intenzioni se è vero, come si legge nel rapporto finale dell'indagine, che "risultano deboli le strategie formative a fronte di elevati bisogni dichiarati di riqualificazione del personale immigrato. Sono poche le aziende che pianificano formazione per i lavoratori extracomunitari (10,4%) e solo l'11,7% di questi ultimi ha partecipato a corsi di formazione negli ultimi dodici mesi (lingua e cultura nel 53% dei casi, tecnico professionale nel 47%)".

61 "Rispetto a quanto affermano le aziende in parallelo a questa domanda - si legge nel rapporto finale - le preferenze sono invertite, segno che il problema dell'apprendimento della lingua e della cultura nei suoi aspetti anche normativi e comportamentali non è ancora affrontato in modo esauriente ed efficace, sia al momento dell'inserimento nel lavoro e nel contesto socio-culturale, sia in itinere, a processo già avviato".

62 In ordine di preferenza accordata la tipologia degli interventi scelti è la seguente: lingua e cultura (29,6%), informatica (25,9%), tecnico professionale (13,6%), lingua e cultura e informatica (9,9%), operatore socio assistenziale (3,7%), qualsiasi purché rilasci una qualifica per trovare lavoro (3,7%), altro (2,5%), meccanico, informatica e meccanico, informatica e *marketing*, comunicazione, lingua e cultura e saldatore, settore mobile, import-export (1,2% per ciascuna di queste sette tipologie).

63 Tessile abbigliamento (modellista, tecnico commerciale e *marketing*, tecnico stile/confezioni, addetto polivalente di produzione, addetto magazzino movimentazioni e spedizioni, sarto); carpenteria pesante e cantieristica (addetti alla manutenzione, addetti al controllo della produzione, addetti all'applicazione dei sistemi qualità, elettricisti, elettrotecnici, tecnici progettisti esperti in Cad-Cam, carpentieri, saldatori); meccanica leggera (tornitori, fresatori, aggiu-

dal tessuto produttivo locale sottolineando le carenze in termini di formazione, le esigenze di aggiornamento e riqualificazione nonché le competenze generiche richieste (linguistiche, relazionali, decisionali, comportamentali, tecniche, culturali ed organizzative), le doti intellettive (prontezza intellettuale, capacità logica e di sintesi) e le caratteristiche personali (socievolenza, tendenza all'integrazione, autonomia, maturità psicologica). In Provincia di Reggio Emilia, invece, emerge il fabbisogno di due tipologie di figure professionali e di competenze: si tratta di "figure di sistema" con competenze per lo più trasversali (grandi aziende) e di "figure tradizionali" con più ampie e variegate competenze (piccole e medie aziende).

Un aspetto merita di essere sottolineato. Alcune delle indagini che hanno analizzato il settore manifatturiero forniscono indicazioni utili alle fasi di programmazione e di progettazione formativa sul territorio. Nell'ambito della "Indagine sui fabbisogni formativi dell'impresa artigiana localizzata nel distretto di Ancona sud", per esempio, l'individuazione dei fabbisogni di competenze non rimane fine a se stessa ma si traduce immediatamente in una proposta di offerta formativa per due principali tipologie di fabbisogni sopra già citate⁶⁴. Ogni proposta formativa è declinata in obiettivi, destinatari, modalità di offerta e dimensionamento (per esempio in numero di ore e di partecipanti). Nella stessa direzione vanno alcune indicazioni contenute nei rapporti finali dei progetti che sono stati condotti in Emilia Romagna. Nel rapporto sull'analisi dei fabbisogni formativi nel settore delle materie plastiche viene esposta una duplice strategia che mira ad agire su personale già occupato e immigrati (nel breve-medio periodo)⁶⁵ nonché a formare personale con livello di scolarizzazione più elevato (nel lungo periodo)⁶⁶. Sul versante della programmazione e progettazione formativa il progetto che analizza l'inserimento lavorativo dei cittadini stranieri pone invece l'attenzione sul tema della preselezione e della certificazione delle competenze pregresse dello straniero, sottolineando in particolare l'importanza dell'alfabetizzazione e dell'apprendimento della lingua italiana⁶⁷. La ricerca svolta in Provincia di Modena si spinge oltre l'analisi dei fabbisogni di competenze (peraltro si tratta di competenze di natura trasversale piuttosto che di base o tecnico professionale) per tentare di impostare un'azione formativa di sostegno allo sviluppo dei fabbisogni formativi per figure e profili con ruoli di staff medio-alti operanti nell'ambito del manifatturiero (in particolare dell'agro-alimentare). Una proposta formativa (in particolare per l'area amministrazione) è presentata anche nel-

statori meccanici, addetti alla conduzione macchine a controllo numerico, saldatori, progettista Cad-Cam, addetti al controllo qualità, esperto in programmazione della produzione); mobile e arredo casa (falegname, commerciali qualificati, esperto programmazione della produzione, verniciatori, operai specializzati per macchine automatiche, addetti alla manutenzione, addetti alla ricerca e sviluppo nuovi prodotti); torneria e verniciatura (addetti al controllo qualità ed esperto in programmazione della produzione); costruzione stampi (progettista Cad-Cam, aggiustatori meccanici, fresatori, tornitori, caporeparto, saldatori); calzature (modellista, premontatori e montatori, addetto al controllo qualità, tranciatori-tagliatori, esperto in programmazione della produzione, orlatori tomaie, commerciali qualificati, tecnico commerciale-*marketing*-organizzazione rete vendita, addetto polivalente di produzione, giuntori e cucitori).

64 Fabbisogni legati alla qualificazione delle capacità tecniche ed organizzative e fabbisogni connessi con la capacità di sviluppo di un modello di business.

65 In questo caso la proposta consiste in una formazione per competenze realizzata con moduli formativi capaci di offrire all'azienda la possibilità di costruirsi una figura professionale in base alle proprie caratteristiche organizzative e alle necessità del momento (con particolare attenzione all'integrazione degli immigrati nel lavoro).

66 In questo caso, invece, la proposta intende favorire la comunicazione tra università (università di Modena e l'attivazione del diploma in meccanico-plastica) e imprenditori per la creazione di figure professionali mirate.

67 In particolare per gruppi di imprese omogenee e territorialmente vicine si propongono corsi di formazione linguistica con un'organizzazione di tempi e luoghi mista, che sia in grado di aiutare l'interazione tra impresa e lavoratore.

l'indagine sui bisogni formativi condotta in Provincia di Brescia da Assopadana Clai con i finanziamenti della legge 236. In questa iniziativa, infatti, non sono analizzati i fabbisogni formativi di una sola figura professionale, ma sono esaminate le situazioni amministrative e contabili delle piccole e medie aziende, cercando di identificare in una serie di proposte le diverse necessità formative, di aggiornamento e di specializzazione, specialmente a livello informatico. Tra le 318 imprese intervistate, infatti, 267 hanno dichiarato che il titolare, i soci, i collaboratori e i dipendenti necessitano di un costante aggiornamento sui temi della contabilità, dell'amministrazione del personale e dell'informatica. La costruzione di unità formative specifiche è anche tra i risultati finali dell'indagine condotta in Puglia sui fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese della Provincia di Taranto. Sono quattro, in particolare, i percorsi di formazione strutturati dopo la rilevazione dei fabbisogni condotta nell'ambito del tessile-abbigliamento, del metalmeccanico e dell'agro-alimentare⁶⁸: *marketing* internazionale, tecniche del commercio internazionale, commercio elettronico internazionale e inglese commerciale. Discorso a parte va fatto per il progetto realizzato dall'Istituto Don Calabria (Centro servizi formativi Città del ragazzo) con finanziamento concesso dalla Provincia di Ferrara⁶⁹. La ricerca, di tipo "trasversale" in quanto a settori oggetto di analisi, ha infatti consentito l'aggiornamento e la descrizione, in termini di prestazioni ideali, di competenze distintive e di compiti principali⁷⁰, di sei profili professionali⁷¹ operanti nel manifatturiero o in altri ambiti di attività economica.

Pubblica amministrazione. Come è noto sono rare le esperienze di analisi dei fabbisogni formativi dei funzionari e dei tecnici operanti all'interno di uffici pubblici (istituzioni centrali, enti locali e altro ancora). In particolare tra le iniziative cofinanziate dalla nuova programmazione del FSE è possibile citarne cinque, due realizzate in Emilia Romagna (una in Provincia di Bologna⁷² e l'altra in Provincia di Reggio Emilia⁷³), due in Sicilia ed una in Lombardia. L'indagine di Bologna si propone di costruire una mappa delle competenze presenti e delle carenze

68 L'indagine rileva inoltre indicazioni specifiche sul fabbisogno di sviluppo di competenze e sul fabbisogno formativo concernente il tessile-abbigliamento, il metalmeccanico e l'agro-alimentare. Per il settore tessile-abbigliamento, per esempio, le aziende hanno espresso la necessità di sviluppare le competenze che riguardano la capacità di analisi delle tendenze di mercato, il finissaggio e il controllo di qualità del prodotto nonché di soddisfare in modo efficace fabbisogni formativi attinenti le tendenze della moda, le tecniche di analisi dei tempi e dei metodi nell'industria delle confezioni e quelle di taglio. Per il settore metalmeccanico, invece, l'indagine evidenzia la necessità di sviluppare le competenze che riguardano il disegno Cad-Cam e il funzionamento dei macchinari a controllo numerico nonché di soddisfare in modo efficace fabbisogni formativi legati alle tecnologie meccaniche. Per l'agro-alimentare, infine, l'indagine rileva che è soprattutto l'interesse per l'agricoltura biologica a soddisfare il fabbisogno di sviluppo di competenze e il fabbisogno formativo.

69 Dal titolo "Dai fabbisogni alle competenze. Messa a punto della strumentazione per raccordare i curricoli degli Istituti professionali ferraresi con i fabbisogni di competenze delle imprese ferraresi".

70 Ciascuno dei sei profili professionali è stato analizzato sulla base di alcune tipologie di competenze, compiti e conoscenze. In particolare sono state indagate le competenze di base, le competenze tecnico-professionali e le competenze trasversali, i compiti principali, i compiti di trasformazione, i compiti di coordinamento e controllo, i compiti di mantenimento-innovazione, le conoscenze teoriche, le conoscenze tecniche e le conoscenze organizzative.

71 I sei profili sono: tecnico meccanico, tecnico agrario, tecnico aziendale informatico linguistico, tecnico manutentore degli impianti elettrici, chef tecnico enogastronomico con competenze di valorizzazione del territorio e tecnico grafico pubblicitario.

72 Dal titolo "Analisi dei fabbisogni formativi e definizione di un piano di formazione per gli operatori del servizio lavoro della Provincia di Bologna".

73 "Valorizzazione dell'esperienza di innovazione e di consolidamento di "best practice" nei Comuni della Provincia di Reggio Emilia".

avvertite per definire un piano di attività formative per la riqualificazione degli operatori del servizio lavoro della Provincia. A Reggio Emilia, invece, l'indagine mira ad identificare il fabbisogno di nuove competenze che gli attori politici locali, in particolar modo i consiglieri comunali e il sindaco, devono sviluppare alla luce dei mutamenti di carattere strategico che hanno interessato le pubbliche amministrazioni nel corso degli ultimi anni. A Bologna, sulla base di due indici⁷⁴ costruiti attraverso l'analisi di alcune schede di autovalutazione somministrate ad un campione di venti operatori, sono stati individuati fabbisogni di competenza classificabili in quattro aree⁷⁵. Nell'ambito di entrambi i progetti alla fase di individuazione dei fabbisogni formativi fa seguito un'ipotesi di piano di formazione. Per quanto riguarda gli operatori del servizio lavoro della Provincia di Bologna vengono proposti un insieme di percorsi formativi differenziati per obiettivi, strategie e tipologia tendenziale di utenza. A Reggio Emilia, invece, attraverso l'iniziativa cofinanziata è stata attivata una convenzione con la Scuola superiore della pubblica amministrazione locale (Sspal) per la realizzazione di un progetto pilota finalizzato a sviluppare le competenze e le abilità manageriali dei funzionari comunali. Ad occuparsi di lavoratori impiegati nell'ambito di enti locali è stato, in Sicilia, anche un progetto dal titolo "Analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze del personale degli enti locali". L'iniziativa, realizzata nel corso del 2002 ed articolata in due fasi, ha analizzato i fabbisogni di competenze presenti all'interno degli uffici di nove amministrazioni comunali in Provincia di Ragusa⁷⁶ e con particolare riferimento ad alcune aree di attività⁷⁷. I fabbisogni formativi rilevati sono, in dettaglio, i seguenti: aggiornamento della normativa di settore e del diritto amministrativo, gestione amministrativa degli atti e delle procedure, utilizzo di programmi informatici, rimotivazione del personale e maggiore incentivazione rispetto al ruolo ricoperto, maggiore capacità di comunicazione interna ed esterna, maggiore flessibilità alle innovazioni legislative ed organizzative, maggiore capacità di lavorare in gruppo. I fabbisogni formativi nel settore istruzione, in particolare quelli degli operatori del sistema scolastico che si occupano di attività sportiva, sono stati invece indagati in Lombardia⁷⁸.

74 I due indici costruiti attraverso l'analisi di alcune schede di autovalutazione sono: indice di presenza delle diverse competenze (sulla base delle risposte riguardo il grado di padronanza di ciascuna competenza) e indice di necessità percepita delle competenze stesse (sulla base delle risposte riguardo il grado di necessità attribuito a ciascuna competenza). Gli indicatori di deficit delle singole competenze sono stati ricavati come differenza tra indice di necessità e indice di presenza.

75 Le quattro aree sono: competenze del consolidamento (presenza superiore, deficit inferiore alla media), dello sviluppo (presenza superiore, deficit superiore alla media), delle emergenze (presenza inferiore, deficit superiore alla media), degli specialismi (presenza inferiore, deficit inferiore alla media).

76 Le nove amministrazioni sono: Ragusa, Vittoria, Comiso, Santa Croce, Acate, Modica, Scicli, Ispica e Pozzallo.

77 Archiviazione degli atti; cultura, beni culturali, sport e tempo libero; servizi di depurazione delle acque; urbanistica, tutela ambientale e verde pubblico (raccolta dei rifiuti solidi urbani e raccolta differenziata); finanza e contabilità; gestione delle attività produttive; gestione amministrativa interna del corpo di polizia e gestione del contenzioso; lavori pubblici; polizia municipale; gestione regolamenti attività economiche; gestione dei tributi; servizi sociali; tributi; urbanistica ed edilizia residenziale pubblica e privata.

78 L'iniziativa, realizzata dal Centro iniziative didattiche e pedagogiche, è denominata "Orientamento sportivo, formazione e sistema scolastico. Analisi dei fabbisogni formativi e realizzazione di modularità formative, orientative e di counseling per operatori del sistema scolastico ed attori del contesto educativo". Il progetto, che in sostanza si è posto l'obiettivo di offrire sperimentalmente alla scuola un pacchetto di servizi per il rilancio del ruolo dell'attività sportiva come strumento educativo e formativo volto a prevenire e a curare forme di disagio giovanile e adolescenziale, ha infatti anche individuato, attraverso una serie di interviste a testimoni privilegiati, alcuni fabbisogni formativi degli insegnanti di educazione fisica o motoria e dei docenti ed operatori scolastici che seguono in termini pro-

Edilizia. Sono quattro i progetti che hanno analizzato i fabbisogni formativi e di competenze nel settore dell'edilizia, tre realizzati nella regione Marche (si tratta delle due indagini realizzate in Provincia di Macerata già citate a proposito del manifatturiero e di un intervento portato a termine in Provincia di Ascoli Piceno) e uno in Emilia Romagna (in Provincia di Reggio Emilia). Secondo il rapporto finale dell' "*Indagine e ricerca sui fabbisogni formativi in edilizia nella Provincia di Ascoli Piceno*", realizzata dall'Ente scuola edile, l'esigenza di migliorare le conoscenze e le competenze dei lavoratori attivi in ambito locale riguarda soprattutto l'area della sicurezza e della qualità⁷⁹. È invece apparso scarso l'interesse verso quelli legati all'organizzazione del lavoro, all'amministrazione e alla contabilità⁸⁰. Sempre sul territorio della regione Marche l'Indagine sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata ha analizzato i fabbisogni di competenze di cinque profili professionali particolarmente richiesti dal tessuto produttivo locale (muratore, capo cantiere, progettista, carpentiere e manovale) sottolineandone, in particolare, le carenze in termini di formazione e le esigenze di aggiornamento e riqualificazione.

L'indagine realizzata in Provincia di Macerata da *Prime Consulting* sul tema "Immigrazione e domanda di professionalità" si è posta l'obiettivo di conoscere, oltreché i fabbisogni formativi degli immigrati nel settore manifatturiero (così come già specificato nelle pagine precedenti), anche le esigenze di aggiornamento e di perfezionamento delle competenze degli extracomunitari nel settore dell'edilizia⁸¹. Le aziende che hanno risposto al questionario sottolineano la necessità di sviluppare negli addetti extracomunitari competenze ed abilità di tipo tecnico-professionale, soprattutto quelle legate al lavoro da muratore (20,8%). Per quanto riguarda il parere dei lavoratori extracomunitari intervistati e quello degli immigrati disoccupati valgono le stesse considerazioni già fatte in sede di analisi del settore manifatturiero. Per impostazione, obiettivi finali e risultati conseguiti si differenzia dalle precedenti la ricerca realizzata, in Provincia di Reggio Emilia, dall'Ente di formazione professionale edile. Il risultato finale dell'indagine, infatti, è la messa a punto di un insieme di metodologie operative per l'analisi continua dell'evoluzione delle professionalità e dei fabbisogni formativi nei settori delle costruzioni ed affini, caratterizzati da continue innovazioni metodologiche, organizzati-

gettuali e gestionali le problematiche sportive. Tra i fabbisogni espressi sono stati in particolare sottolineati i seguenti: potenziare gli strumenti conoscitivi e le abilità necessarie ad utilizzare un approccio metodologico-didattico di tipo partecipativo nell'ambito della programmazione e dello svolgimento del programma di educazione fisica, migliorare la conoscenza e la consapevolezza in merito al ruolo educativo del trainer e le capacità personali e professionali necessarie a favorire l'espletamento della funzione nonché sviluppare la capacità di analisi valutativa di un progetto realizzato per apprezzarne limiti e opportunità.

79 Le attività di formazione per i propri dipendenti, realizzate negli ultimi 12 mesi da più della metà delle imprese intervistate (il 59%), hanno infatti approfondito (nel 90% dei casi) il tema della sicurezza in ottemperanza a quanto previsto dal decreto legislativo numero 626 del 1994. Nel 23% dei casi la formazione è stata invece fatta sul tema della qualità ed è stata rivolta ai titolari o agli impiegati.

80 Le attività di formazione per i propri dipendenti, realizzate negli ultimi 12 mesi da più della metà delle imprese intervistate (il 59%), hanno infatti approfondito (nel 90% dei casi) il tema della sicurezza in ottemperanza a quanto previsto dal decreto legislativo numero 626 del 1994. Nel 23% dei casi la formazione è stata invece fatta sul tema della qualità ed è stata rivolta ai titolari o agli impiegati.

81 Le attività di formazione per i propri dipendenti, realizzate negli ultimi 12 mesi da più della metà delle imprese intervistate (il 59%), hanno infatti approfondito (nel 90% dei casi) il tema della sicurezza in ottemperanza a quanto previsto dal decreto legislativo numero 626 del 1994. Nel 23% dei casi la formazione è stata invece fatta sul tema della qualità ed è stata rivolta ai titolari o agli impiegati.

ve e tecnologiche. La definizione e la validazione degli strumenti di analisi, autovalutazione e monitoraggio⁸² continuo delle competenze rappresenta il momento finale di un percorso di ricerca sperimentale che ha dapprima preso a riferimento due aziende edili certificate Iso 9001 (una di dimensioni medio-grandi e un'altra di dimensioni medio-piccole), quindi individuato le figure professionali⁸³ maggiormente significative nell'ambito dei singoli processi produttivi edili ed, infine, elaborato un confronto critico tra gli standard professionali che si ritengono necessari per considerare adeguatamente coperta una "posizione funzionale"⁸⁴ lavorativa ed i livelli di competenza espressi dagli stessi operatori.

Servizi sociali. Indicazioni sui fabbisogni formativi in ambito socio-sanitario sono contenute all'interno di tre progetti condotti in Emilia Romagna e nelle Marche. La ricerca svolta in Emilia Romagna⁸⁵ ha tracciato lo scenario in cui si situa il sistema delle professioni socio-sanitarie operante sul territorio, tra l'altro individuando alcune tipologie di "rappresentazione" delle figure professionali indagate (in particolare assistente di base, educatore professionale ed operatore dell'inserimento lavorativo). Per ciascuna "rappresentazione" è riportata un'antologia nella quale sono trascritte in modo ordinato le principali informazioni emerse dalle interviste in relazione alle competenze individuate (le competenze sono distinte per tipologia: necessarie, da introdurre in futuro, da rafforzare in futuro). Un'altra indagine, finanziata in Provincia di Reggio Emilia e dal titolo "Servitù di passaggio, rappresentazione sociale delle donne immigrate impegnate nei servizi alla persona" ha invece approfondito il settore dei servizi domestici presso famiglie e convivenze, con particolare riferimento al fenomeno delle "badanti" che operano all'interno di nuclei familiari presenti sul territorio. Il progetto ha cercato di mettere in luce il fabbisogno di figure professionali nel settore socio-assistenziale con competenze specifiche⁸⁶. L'ultima ricerca, realizzata in Provincia di Modena (e a cui si è già accennato prima

82 Si tratta di: scheda anagrafiche aziendali, scheda di descrizione dei processi lavorativi, scheda di descrizione delle aree funzionali in riferimento ai processi di lavoro; scheda di descrizione delle funzioni in riferimento alla collocazione lavorativa; scheda di descrizione delle competenze in riferimento alla funzione; scheda di analisi delle varianze in riferimento alle competenze; scheda di valutazione del grado di copertura della funzione; scheda di monitoraggio delle competenze in relazione alle varianze. Questi strumenti di analisi, autovalutazione e monitoraggio rappresentano un punto di partenza importante per l'elaborazione dei piani di formazione aziendale e per "posizione funzionale" con criteri e modalità che consentono di estendere l'esperienza in altre aziende del settore e di sviluppare la qualità del rapporto tra sistema aziendale e sistema formativo.

83 Tra le varie figure professionali sono state individuate le seguenti: direttori di settore, direttori funzioni centrali, *project manager*, responsabile gestione società, responsabile area immobiliare, responsabile commerciale, *product manager*, responsabile di produzione, responsabile bonifiche e discariche, responsabile *marketing*, responsabile progettazione e preventivazione, responsabile engineering, responsabile area smaltimenti, capo commessa, responsabile finanziario, responsabile contabilità generale, responsabile sistemi informativi, responsabile Upl, responsabile ufficio clienti, tecnico di commessa, responsabile di amministrazione del personale, *buyer* e progettista.

84 Nell'ambito dell'attività di analisi su un'impresa di dimensioni medio-grandi, per esempio, sono state individuate le seguenti aree di responsabilità, generalmente interpretate con riferimento alle attività della funzione: pianificazione e sviluppo; budgeting; programmazione annuale; progettazione e preventivazione; programmazione operativa; gestione e conduzione; rendicontazione, controllo di gestione e reporting; gestione rapporti con committenti, clienti ed utenti; organizzazione del lavoro, gestione e sviluppo delle risorse umane e gestione del personale; approvvigionamenti e gestione fornitori; qualità del servizio; sicurezza.

85 Dal titolo "Sistema di monitoraggio permanente e percorsi di sviluppo per le figure professionali del settore sociale e socio-sanitario".

86 La ricerca solleva un problema che la realtà reggiana si trova a risolvere, ovvero quello di trovare un equilibrio tra due marginalità: quella delle famiglie con persone in condizione di grave invalidità e quella delle donne che, private della

con riferimento al settore manifatturiero) ha invece individuato una serie di competenze per ruoli di staff medio-alti nell'ambito del settore socio-assistenziale. Le competenze individuate dal progetto per questi profili sono per lo più di natura trasversale, piuttosto che di base o tecnico specifiche. La ricerca si spinge oltre l'analisi dei fabbisogni cercando di individuare come impostare un'azione formativa di sostegno alle competenze e come utilizzare il sistema di formazione. L'indagine sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata svolta dal Sida ha invece indagato i fabbisogni di competenze nell'ambito del settore sanitario, con particolare riferimento a sei profili⁸⁷.

Servizi e agricoltura. I progetti hanno individuato i fabbisogni di competenze anche di altre attività economiche. Si tratta, in particolare, di commercio e servizi alle imprese, turismo, informatica e, in misura minore, trasporti e magazzinaggio, credito e assicurazioni, ambiente, agricoltura (in particolare agricoltura biologica e zootecnia) e pesca. I fabbisogni formativi nell'ambito del settore commercio e dei servizi alle imprese sono in particolare analizzati da tre progetti, due svolti in Provincia di Macerata (si tratta di quello realizzato da Sida sulla domanda di professionalità e di quello condotto da *Prime Consulting* sul tema immigrazione e domanda di professionalità) e uno realizzato dalla Provincia di Modena. Il primo dei due progetti condotti a termine a Macerata ha analizzato i fabbisogni di competenze di undici profili professionali richiesti dal tessuto produttivo locale, quattro legati al settore del commercio⁸⁸ e sette a quello dei servizi alle imprese⁸⁹. La seconda indagine svolta sul territorio delle Marche si è invece posta l'obiettivo di conoscere, oltreché i fabbisogni formativi degli immigrati nel settore manifatturiero e dell'edilizia (così come già specificato nelle pagine precedenti), anche le esigenze di aggiornamento e di perfezionamento delle competenze degli extracomunitari nel settore del commercio e dei servizi alle imprese⁹⁰. Profili di competenze per ruoli di staff medio-alti nell'ambito del settore del commercio e dei servizi avanzati alle imprese sono invece trattati dall'indagine svolta dalla Provincia di Modena⁹¹. Le competenze individuate dal progetto per questi profili sono per lo più di natura trasversale, piut-

consapevolezza dei propri diritti di cittadinanza, si trovano in condizioni di vita altrettanto segreganti. Il rapporto offre questa indicazione: "spetta al Comune farsi carico di quella fascia di famiglie che non usufruisce dei servizi pubblici, garantendo da una parte la qualità delle prestazioni e dall'altra la formazione e l'inquadramento contrattuale dei lavoratori impiegati nel settore. Parimenti è compito del Comune favorire lo sviluppo di un mercato dei servizi socio-assistenziali attraverso l'attivazione di risorse private, sociali e imprenditoriali".

87 Si tratta di: infermieri strumentisti, addetti al pronto soccorso, infermiere ostetriche, addetti alla assistenza di pazienti terminali, addetti alla assistenza di pazienti domiciliati e ispettore di igiene.

88 Si tratta di: esperto gestore di punti vendita, tecnico movimentazione magazzini alimentari, banconista e macellaio.

89 Si tratta di: esperto in gestione finanziaria, tecnico esperto di logistica e *lay-out* aziendale, esperto in progettazione e gestione sistemi telematici, esperto ricerca e selezione del personale, esperto in *marketing* internazionale e servizi *export*, esperto in materia di agevolazioni comunitarie e non, esperto introduzione e valutazione qualità.

90 Anche con riferimento all'ambito delle commercio e dei servizi alle imprese la conoscenza dei fabbisogni formativi dei lavoratori extracomunitari è stata resa possibile attraverso l'analisi dei risultati derivanti dalla somministrazione di questionari specifici alle aziende, agli stessi extracomunitari impiegati presso un'azienda e a quelli in cerca di lavoro. Il 47% delle aziende che hanno risposto al questionario (l'87% del campione, come per il settore manifatturiero) sottolinea la necessità di sviluppare negli addetti extracomunitari competenze ed abilità di tipo tecnico-professionale. Per quanto riguarda il parere dei lavoratori extracomunitari intervistati e quello degli immigrati disoccupati valgono le stesse considerazioni già fatte in precedenza in sede di analisi del settore manifatturiero e dell'edilizia.

91 Dal titolo "Progettazione, definizione, sperimentazione e validazione di una metodologia per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e del sistema di competenze distintive delle professionalità che operano nel settore dei servizi avanzati alle imprese e delle professionalità inserite nelle imprese manifatturiere in funzioni/ruoli di staff e servizio".

tosto che di base o tecnico specifiche. La ricerca si spinge oltre l'analisi dei fabbisogni cercando di individuare come impostare un'azione formativa di sostegno alle competenze e come utilizzare il sistema di formazione.

Dei fabbisogni formativi riguardanti il turismo si sono interessate due indagini svolte nelle Marche (progetto Sida "Indagine sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata") e in Emilia Romagna ("Mappatura e sistematizzazione dei profili professionali esistenti sul territorio regionale in ambito dei servizi di promozione e accoglienza turistica, elaborazione di standard formativi e costruzione di un repertorio di competenze relativo al settore articolato per Unità formative capitalizzabili"). La prima ha analizzato i fabbisogni di competenze di otto figure particolarmente richieste dal tessuto produttivo locale⁹², la seconda ha invece individuato le competenze di base e le competenze trasversali richieste ai lavoratori del settore così come le competenze tecnico-professionali per alcune tipologie di servizi (ricettivo alberghiero, ricettivo extralberghiero, ristorativi, informazione, comunicazione e *marketing*, accompagnamento) e per determinati processi lavorativi considerati fondamentali (pianificazione, promo-comunicazione, erogazione del servizio di accoglienza, controllo di gestione). A partire dalle competenze professionali "mappate", come già accennato nelle pagine precedenti, è stato poi messo a punto un repertorio di competenze organizzato in Unità formative capitalizzabili (Ufc), rispondente ai fabbisogni professionali rilevati e contestualizzabile per area territoriale e tipologia di servizio.

I fabbisogni di competenze nell'ambito dell'informatica sono stati descritti dall'iniziativa portata a termine in Provincia di Macerata (progetto Sida sulla domanda di professionalità) e da quella realizzata in Provincia di Reggio Emilia sulle professioni della new economy. La prima ha approfondito i fabbisogni di competenze di cinque professioni⁹³, la seconda ha invece descritto le competenze tecnico-professionali e trasversali di alcuni profili della new economy⁹⁴. Dall'analisi delle figure caratteristiche della new economy emerge come alcune competenze siano necessarie a diverse figure del settore⁹⁵. L'interesse per lo studio e per l'approfondimento dei fabbisogni di competenze di altri settori produttivi (trasporti e magazzinaggio, credito e assicurazioni, ambiente, agricoltura biologica, zootecnia e pesca) è stato invece portato avanti soltanto dalle due indagini svolte sul territorio di Macerata.

92 I profili indagati sono: impiegato agenzia viaggi, nuovo maitre, animatore turistico, addetto al ricevimento, organizzatore di congressi, assistente di viaggio, esperto di comunicazione turistica multimediale, controllo qualità servizio turistico.

93 Si tratta di cinque profili: addetto alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti, esperto in programmazione della produzione, progettista Cad-Cam, commerciale qualificato e *project manager*.

94 Sono sette i profili indagati: analista di rete, *web design*, *web master* (o *web project manager*), *web writer* (o *web content*), *web surfer* (o *web watcher* o *data miner*), *security manager* e *infobroker*.

95 I fabbisogni di competenza più richiesti dai profili indagati sono: essere in grado di utilizzare a livello avanzato le principali funzioni di internet (livello informativo e livello comunicativo), essere in grado di utilizzare a livello avanzato i software applicativi specifici per il profilo professionale, essere in grado di utilizzare i principali linguaggi di programmazione, essere in grado di parlare e comprendere l'inglese tecnico, essere in grado di progettare un'architettura di rete, essere in grado di utilizzare efficacemente il *web marketing*.

2.4 • LE METODOLOGIE DI ANALISI

Le metodologie e le tecniche di rilevazione rappresentano aspetti centrali nelle indagini sui fabbisogni professionali e formativi delle Regioni e Province italiane. È evidente come l'adozione di specifici schemi di analisi discenda direttamente dagli obiettivi posti da parte delle amministrazioni e dalle problematiche dei diversi ambiti territoriali, settoriali e professionali. Le indagini utilizzano un ampio ventaglio di approcci di tipo quantitativo e qualitativo, spesso integrati in un unico ed articolato piano di ricerca. Anche sotto questo aspetto, le analisi dei fabbisogni presentano un insieme complesso di premesse teoriche e tipologie di risultati differenti, per le quali di seguito viene proposta una schematizzazione di sintesi.

2.4.1 • LE INDAGINI QUANTITATIVE

Nella *"Indagine sui fabbisogni di professionalità delle imprese del settore manifatturiero"* della Provincia di Chieti vengono utilizzate tecniche di tipo esclusivamente quantitativo. Lo studio è stato realizzato su due campioni rispettivamente di 150 imprese di media e grande dimensione⁹⁶ e di 500 piccole imprese, individuate dagli archivi della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti e dai dati del sistema Netlabor. La rilevazione è stata effettuata attraverso un questionario a domande e risposte standardizzate, somministrato con interviste dirette (nel caso delle medie e grandi imprese) ed a mezzo posta (per le piccole imprese). La struttura del questionario è costituita da diverse aree tematiche, dedicate alle previsioni sui livelli occupazionali nelle diverse aree aziendali⁹⁷ e alle figure professionali richieste per il biennio 2003-2005. I risultati presentati consentono di acquisire indicazioni sulla domanda di professionalità nei diversi comparti produttivi del manifatturiero e nei bacini di competenza dei singoli Centri per l'impiego, sulle figure professionali di difficile reperimento, sulle tipologie contrattuali applicate alle nuove assunzioni, sulla disponibilità delle imprese ad accogliere tirocinanti ed apprendiste, ed infine sulle motivazioni della mancata previsione di assunzione da parte delle imprese.

Anche nella *"Indagine e ricerca sui fabbisogni formativi in edilizia"* della Provincia di Ascoli viene proposta una rilevazione su di un campione, di 66 imprese, definito utilizzando come fonti la banca dati registro delle imprese della Cciaa e la banca dati degli iscritti alla Cassa Edile di Ascoli Piceno, e considerando come universo di riferimento le sole imprese con oltre 5 dipendenti (pari complessivamente al 6,0% del totale delle imprese della Provincia). Nel dettaglio il campione è di tipo stratificato proporzionalmente secondo le variabili numero di addet-

⁹⁶ Nella nota metodologica viene specificato che le medie e grandi imprese presentano almeno una delle seguenti caratteristiche: numero di addetti superiore o uguale a 30 dipendenti; classe di fatturato superiore a 1 milione e 500.000 euro; vocazione all'internazionalizzazione dei mercati.

⁹⁷ Nelle imprese del settore manifatturiero l'indagine individua le seguenti aree funzionali: direzione e programmazione strategica; amministrazione, contabilità e controllo di gestione; gestione delle risorse umane e formazione; legale; acquisti e rapporti con i fornitori; vendite; *marketing*; logistica e magazzino; informatica e telematica; ricerca & sviluppo; controllo di qualità; manutenzione impianti; sicurezza dei lavoratori e dell'ambiente di lavoro; produzione. È da sottolineare quindi che la ricerca non intende pervenire ad una stima sul numero effettivo di persone richieste dalle imprese, bensì propone una analisi di tipo qualitativo tesa ad privilegiare l'evoluzione delle strategie imprenditoriali di settore e gli ambiti di attività aziendale di maggior rilevanza di reclutamento a livello provinciale e nei diversi comparti di settore.

ti, iscrizione alla Cassa Edile, localizzazione nelle circoscrizioni di Ascoli Piceno, San Benedetto del Tronto e Fermo. Il questionario è diviso in una parte iniziale sui dati di struttura dell'impresa (iscrizione alla Cassa Edile, dimensione di impresa, localizzazione territoriale) ed in due successive aree tematiche. Nella prima sono rilevati i fabbisogni professionali, ed in particolare le figure più difficilmente reperibili, la previsione di assunzione, la disponibilità delle imprese edili ad assumere extracomunitari, il grado di soddisfazione delle imprese nei confronti degli attuali strumenti di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, le proposte di nuovi servizi e strumenti. La seconda parte del questionario ha come oggetto i fabbisogni formativi, con riferimento alle attività formative avviate in passato (specificando la tipologia, aree e modalità di intervento), al grado di soddisfazione, alla previsione su quelle in via di realizzazione e sulle aree di intervento privilegiate.

Tra le indagini di tipo campionario vi sono infine *“Valorizzazione dell'esperienza dell'innovazione e consolidamento di best practice nei Comuni della Provincia di Reggio Emilia”*, *“Bisogni formativi della piccola e media impresa nelle aree bresciane tra domanda ed offerta di lavoro”* della Regione Lombardia, *“Piano formativo territoriale per l'internazionalizzazione della PMI dell'area jonica”* della Regione Puglia, nonché le analisi condotte dalle Province di Verbano Cusio Ossola, di Alessandria e di Cuneo.

L'indagine della Provincia di Reggio Emilia adotta un piano di campionamento di tipo stratificato⁹⁸ con l'estrazione casuale di 20 Comuni su di un totale dei 45 appartenenti all'intera Provincia. Il questionario, somministrato alle amministrazioni comunali, è di tipo semi strutturato, diretto a rilevare informazioni sulle funzioni amministrative svolte dai Comuni, sulla loro organizzazione, sulle funzioni svolte dalla carica del sindaco, sulle nuove forme di collaborazione sovra comunale. La ricerca della Regione Lombardia è stata realizzata su un campione casuale di 318 piccole e medie imprese⁹⁹ dei settori dell'artigianato, industria e commercio, localizzate in 55 Comuni della media e bassa bresciana. Le tematiche affrontate sono quelle relative alle dimensioni e struttura organizzativa dell'impresa, ai dipendenti di tipo amministrativo, alla tipologia di strumenti informatici utilizzati in ambito contabile e nella gestione amministrativa, alle previsioni di assunzione di figure professionali con competenze informatiche. Nella analisi dei fabbisogni dell'area jonica si è proceduto alla definizione di un campione di 45 piccole e medie imprese¹⁰⁰ stratificato secondo i criteri di localizzazione nella Provincia di Taranto, di numero di addetti inferiore a 250, ed ancora di appartenenza a settori economici *export oriented* e con forte connotazione distrettuale. Al campione è stato sottoposto un questionario riguardante l'attività, il personale, la tipologia di prodotti/servizi, il mercato e l'organizzazione interna delle imprese, il fabbisogno di competenze connesso all'internazionalizzazione dell'attività di impresa e dei mercati, il fabbisogno di specifici profili professionali.

98 I criteri di stratificazione sono numero di abitanti e posizione sul territorio (pianura o montagna).

99 Secondo l'approccio adottato dai ricercatori, le piccole imprese hanno meno di 18 dipendenti, le medie tra i 18 ed i 200 dipendenti.

100 Nella ricerca viene specificato tra le 45 imprese considerate nel campione, 16 appartengono al settore tessile ed abbigliamento, 13 all'agroalimentare, 9 al metalmeccanico, 2 al commercio, mentre per i settori infissi e porte, carta, chimico meccanico, stampaggio materie plastiche e mobili è stata rilevata una sola impresa.

La *"Rilevazione dei fabbisogni formativi 2002"* della Provincia di Verbano Cusio Ossola ha considerato un campione di 243 imprese dei settori manifatturiero (e segnatamente del comparto meccanico, particolarmente rilevante nel contesto provinciale e come tale adeguatamente rappresentato nel campione), alberghiero e dell'edilizia, ricavato dagli archivi Asia-Istat e da un universo di 2.580 imprese provinciali. Il questionario è di tipo strutturato e dedicato alla rilevazione delle figure professionali presenti nell'impresa, delle aree aziendali per le quali si prevedono incrementi di fabbisogni professionali, delle figure professionali di difficile reperimento. Approcci analoghi sono rinvenibili in *"Fabbisogni professionali nel settore della distribuzione"* della Provincia di Cuneo e nel *"Rapporto di analisi su fabbisogni professionali nei settori piccola e media distribuzione e attività manifatturiere"* della Provincia di Alessandria. Si tratta di indagini tipo campionario che si occupano di specifici profili professionali, scelti precedentemente nel quadro di una serie di consultazioni e seminari con Confcommercio, esperti ed amministrazioni. In entrambi i casi inoltre viene adottata una strategia di campionamento di tipo stratificato per tipologia di produzione (alimentare e non alimentare), comune di appartenenza e classe di addetti¹⁰¹ che ha consentito l'elaborazione di un campione di 94 imprese per la ricerca della Provincia di Alessandria e di un campione di 154 imprese per quella di Cuneo. La rilevazione è stata effettuata per mezzo di un questionario strutturato ed ha avuto come oggetto la composizione dell'organico, il fabbisogno delle figure di riferimento, le previsioni delle imprese su clienti, occupazione ed investimenti (aspetti questi due ultimi presenti limitatamente alla ricerca della Provincia di Cuneo).

Più articolata risulta infine la *"Indagine sui fabbisogni formativi"* per i settori dei beni culturali, turismo e socio assistenziale della Provincia di Cuneo. La fase iniziale è dedicata alla promozione di seminari con esperti dei settori in oggetto, nei quali sono state delineate le caratteristiche del ciclo produttivo, le informazioni presenti nelle diverse fonti di dati a disposizione, le figure professionali di maggiore rilevanza. Tali elementi sono stati utilizzati nella fase di definizione di tre campioni statistici, stratificati in base al comune di appartenenza ed al numero di addetti, prendendo come riferimento l'universo ricavato dalla fonte Istat-Asia 97 e le informazioni in possesso dell'amministrazione in merito alle imprese dei settori dei servizi socio assistenziali e dei beni culturali. Nel dettaglio, per il settore dei beni culturali il campione è costituito da 20 enti tra musei, associazioni e biblioteche, per il settore del turismo ed attività sportive da 30 unità locali, per il settore dei servizi socio assistenziali da 66 tra enti di gestione, consorzi, ed istituzioni del settore¹⁰². I questionari, inviati in forma cartacea alle imprese, sono costituiti sostanzialmente dalle medesime aree tematiche, tra cui composizione dell'organico, diffusione ed incidenza delle figure professionali di riferimento, ricorso a risorse umane esterne, previsione dei fabbisogni formativi e difficoltà di reperimento delle figure¹⁰³.

101 Le classi di impresa considerate sono di 1-6 addetti e di 7 ed oltre addetti.

102 In questo caso viene specificato che il campione si compone di 7 consorzi di gestione, 2 comunità montane, 1 comune, 24 Ipub pubbliche e private, 11 residenze, 15 enti socio assistenziali e 6 unità non classificabili.

103 Per il settore del turismo ed attività sportive è stato richiesto alle unità locali di indicare la tipologia di attività e di prodotti/servizi erogati.

2.4.2 • LE INDAGINI QUALITATIVE

Nelle analisi dei fabbisogni formativi e professionali vengono spesso privilegiate metodologie di tipo qualitativo. Il ricorso ad interviste a testimoni privilegiati ed al *focus group* consente una disamina di tematiche complesse legate alle competenze professionali, alle attività e ai processi di lavoro, alle caratteristiche del mercato del lavoro e del tessuto socioeconomico locale. Nella ricerca *“Sistema di monitoraggio permanente e percorsi di sviluppo per le figure professionali del settore sociale e sociosanitario”* della Regione Emilia Romagna si è proceduto ad esempio alla realizzazione di interviste strutturate a 85 testimoni privilegiati in rappresentanza del mondo cooperativo, Ipad, associazioni, operatori del settore sociale e sociosanitario, operatori dei servizi erogati dalle amministrazioni comunali e provinciali e dalle Asl. L'intervista era diretta ad evidenziare i ruoli e l'immagine di innovazione di specifiche figure professionali. I risultati sono sistematizzati attraverso un adattamento delle procedure tipiche della metodologia delle mappe cognitive.

L'intervista a testimoni privilegiati è lo strumento di rilevazione utilizzato anche nelle ricerche *“Servitù di passaggio. Rappresentazione sociale delle donne immigrate impegnate nei servizi alla persona”* e *“Nuove professioni avanzano: un'indagine sulla new economy a Reggio Emilia”*, finanziate entrambi dalla Provincia di Reggio Emilia. Lo schema del progetto sulle badanti immigrate si articola in un primo inquadramento del fenomeno, con il ricorso alla consultazione di fonti e rapporti di ricerca realizzati da Acli e Caritas. La rilevazione vera e propria è data dall'intervista a 17 esperti del settore del *welfare* (coinvolti a diverso titolo nella gestione delle problematiche in oggetto nelle aree di Reggio Emilia, Modena e Bologna e nelle Regioni del Veneto e della Lombardia) ed a 2 anziani e 2 badanti. Nella ricerca sulla new economy si è proceduto all'intervista dei dirigenti di settori significativi dell'economia locale, interessati in misura più o meno marcata dallo sviluppo del settore della ict. La rilevazione è anche in questo caso diretta a verificare le indicazioni acquisite dallo studio di fonti e dati esistenti, nonché tracciare il quadro socio economico, produttivo e tecnologico in cui ha trovato sviluppo la new economy e le nuove professionalità emergenti. Nel progetto *“Orientamento sportivo, formazione e sistema scolastico”* della Regione Lombardia infine lo strumento di analisi adottato è costituito da una intervista ad un insieme di esperti delle tematiche in esame. I 40 responsabili scolastici 60 docenti ed altri operatori scolastici (tra cui insegnanti di educazione fisica, docenti coinvolti in termini progettuali e gestionali nelle problematiche sportive, responsabili dell'associazionismo sportivo in ambito scolastico) sono stati interpellati al fine di acquisire pareri sulle tematiche sportive nella scuola e sulla natura delle competenze necessarie alla realizzazione dei servizi ed all'attività degli addetti scolastici. I risultati di questa indagine hanno consentito la definizione di interventi formativi in favore degli operatori scolastici.

Nella *“Analisi dei fabbisogni formativi e definizione di un piano di formazione per gli operatori del servizio lavoro”* della Provincia di Bologna si osserva uno schema più complesso. In una prima fase sono stati intervistati 20 operatori del servizio lavoro su aspetti quali le attività tipiche del loro lavoro, le abilità e le conoscenze necessarie alla copertura del ruolo. I risultati delle interviste sono utilizzati per la costruzione di un strumento denominato *“guida per l'autoanalisi delle competenze”*, somministrato in una seconda fase alla totalità degli operatori

diretto a rilevare il grado di padronanza delle competenze di base e tecniche e la loro importanza nello svolgimento dell'attività di lavoro. L'elaborazione delle schede di autovalutazione ha consentito infine la definizione di indici ed indicatori di sintesi sul grado di deficit delle competenze e sulla necessità di aggiornamento percepita dagli stessi operatori. La sperimentazione di sistemi di autovalutazione delle competenze e dei fabbisogni è sviluppata anche nella indagine *"Metodologie operative per l'analisi dell'evoluzione delle professionalità e dei fabbisogni formativi nei settori delle costruzioni ed affini"* finanziata dalla Provincia di Reggio Emilia. Lo strumento principale è costituito in questo caso da "schede di autovalutazione" somministrate ad un campione di addetti di imprese medio grandi e medio piccole del settore delle costruzioni, aventi per oggetto le principali attività e processi di lavoro, il posizionamento delle diverse funzioni professionali, le competenze tipiche delle funzioni rilevate ed il loro cambiamento nel tempo.

Sempre per il settore pubblico, modalità innovative di analisi sono adottate nelle due *"Analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze del personale degli enti locali"* della Regione Siciliana. Come nella ricerca della Provincia di Bologna, anche in questo caso si è di fronte ad una ricerca di tipo censuario, diretta a considerare nel piano di rilevazione il totale dei dirigenti di settore e dei dipendenti delle amministrazioni comunali in esame¹⁰⁴. La struttura del progetto si suddivide in fasi operative distinte. Nella prima l'assetto organizzativo e gestionale delle amministrazioni viene analizzato sulla base di una documentazione e di dati di fonte comunale. In particolare sono presi in esame i documenti concernenti la pianta organica degli enti, i piani esecutivi di gestione, i precedenti studi ed analisi sull'organizzazione interna, gli strumenti e le analisi sulla valutazione delle prestazioni dei dipendenti, l'elenco delle attività formative ed il personale coinvolto nel periodo 1998-2001, le attività formative previste per il 2003. Successivamente, viene effettuata una intervista semistrutturata ai dirigenti¹⁰⁵, chiamati a fornire indicazioni su settori, servizi e ruoli "critici" delle amministrazioni, che più di altri cioè subiscono limitazioni e pregiudizio a causa della carenza di specifiche competenze nel personale. La seconda fase ha interessato invece i dipendenti, ai quali è stato richiesto di effettuare una autovalutazione delle loro competenze professionali e di evidenziare le criticità della attività lavorative, le competenze professionali da sviluppare, le iniziative formative organizzate dall'ente di appartenenza. In questo caso è stato utilizzato un questionario a domande aperte, somministrato alla totalità dei dipendenti comunali¹⁰⁶. La fase conclusiva ha previsto la stesura dei dizionari di competenza per i settori dell'amministrazione comunali con maggiori problematiche, elaborazioni che hanno considerato in un unico quadro il complesso dei risultati maturati, attraverso la revisione delle interviste ai dirigenti comunali, la standardizzazione delle definizioni, l'aggregazione per aree di attività critiche.

104 Si ricorda che l'intervento prevede la realizzazione di due indagini dei fabbisogni con i medesimi obiettivi, struttura e metodologia di analisi, rispettivamente dedicate alle amministrazioni dei Comuni di Ragusa, Vittoria, Comiso, S. Croce, Acate, e dei Comuni di Modica, Scicli, Ispica, Pozzalo.

105 La rilevazione ha considerato la totalità dei dirigenti di settori, ripartizioni ed aree amministrative comunali, pari complessivamente nelle due indagini a 77 unità.

106 Considerando insieme le due ricerche, si osserva che la rilevazione è stata diretta complessivamente a 2.780 dipendenti comunali, con un ritorno del 51,6% dei questionari somministrati.

Come accennato nelle pagine precedenti, obiettivo dell'intervento "Dai fabbisogni alle competenze" della Provincia di Ferrara è quello di istituire una prassi per l'aggiornamento dei curricula scolastici da parte degli insegnanti delle scuole superiori di Ferrara. In questo caso quindi lo sforzo è diretto a definire un modello efficace di sperimentazione, in cui ogni fase è dedicata al raggiungimento di determinati risultati e richiede l'impiego di strumenti appropriati. Nella prima parte viene sviluppata una sintesi delle fonti di maggiore interesse in materia di analisi dei fabbisogni e una sistematizzazione teorica dei concetti di professione e fabbisogno professionale e formativo, con la successiva costruzione di un glossario dedicato agli aspetti di maggior interesse in materia di mercato del lavoro, formazione professionale, prestazioni ideali, competenze, compiti, conoscenze. Sulla base di questa documentazione e della delimitazione dell'oggetto di studio, la ricerca procede quindi alla somministrazione di una intervista a domande aperte agli insegnanti delle scuole coinvolte nella sperimentazione¹⁰⁷, ai quali si chiede in particolare di descrivere le figure professionali obiettivo e di individuare le imprese e professionalità da considerare nelle fasi successive. Questi contenuti sono inoltre oggetto di un ulteriore approfondimento sulla base dei dati proposti dall'Obnf, dal Sistema Excelsior e dalla Banca delle professioni, con l'acquisizione di informazioni sull'occupazione, il fabbisogno delle imprese e sulle figure professionali assimilabili.

La parte successiva della sperimentazione è costituita quindi da una indagine sulle imprese. Anche in questa sede si è optato per lo strumento dell'intervista diretta a domande aperte ad un lavoratore esperto e/o al responsabile aziendale, nella quale si richiede di descrivere le attività svolte, le competenze, i compiti e le conoscenze delle figure professionali analizzate. I referenti sono inoltre invitati a ricostruire in modo approfondito le caratteristiche del lavoro e le fasi del processo produttivo, con particolare riferimento agli errori generalmente commessi dalla figura professionale ed agli eventi significativi nello svolgimento delle sue mansioni. Ai responsabili aziendali viene richiesto di fornire indicazioni sull'andamento occupazionale dell'impresa, sui mercati di riferimento, sugli aspetti rilevanti per il reclutamento del personale, sul ruolo della scuola. La fase conclusiva è costituita da una serie di sei *workshop* con la partecipazione di testimoni privilegiati e di soggetti che hanno partecipato alla sperimentazione¹⁰⁸. Nel *workshop* sono esaminati i risultati conseguiti e gli aggiornamenti necessari della figura professionale trattata rispetto alle tendenze emergenti nel mercato del lavoro. Nel dettaglio, il rapporto specifica che il *workshop* è finalizzato al conseguimento di determinati obiettivi: l'adeguamento dei curricula formativi rispetto alle innovazioni osservate e l'ampliamento delle competenze delle singole figure professionali; l'elaborazione di una descrizione condivisa della figura professionale in termini di prestazioni ideali e di competenze distintive; la definizione di una efficace strategia formativa per l'acquisizione delle competenze; la trasformatio-

107 Gli istituti che hanno collaborato all'indagine sono l'IPSIA di Ferrara, l'IPSIA di Cento, l'Istituto Carducci di Ferrara, l'IPSIA di Portomaggiore, Istituto Einaudi di Ferrara, l'Istituto Vergani di Ferrara, l'Istituto Navarra Malborghetto di Boara, l'Istituto Dosso Dossi di Ferrara.

108 I partecipanti del *workshop* sono nell'ordine: il responsabile aziendale e/o il lavoratore esperto corrispondente alla figura professionale trattata; i docenti delle scuole della materia di insegnamento relativa alla figura professionale trattata; un progettista della formazione; un conduttore ed un verbalizzatore del *workshop*; un funzionario dell'Assessorato Provinciale alle Formazioni.

ne e l'elaborazione in chiave didattica delle prestazioni e competenze suggerite. I risultati di questa fase sono successivamente schematizzati in schede di profilo professionale. Tra gli elementi da sottolineare, si osserva che il rapporto propone un modello di svolgimento del *workshop* riportandone le fasi salienti ed il loro contenuto, secondo l'intenzione, ravvisata in tutto il lavoro, di dare principalmente risalto e diffusione agli aspetti metodologici della sperimentazione, ed in modo particolare alle modalità di coinvolgimento dei diversi soggetti. Sotto questo profilo, viene sottolineata la funzione del dialogo, adottato con l'intento di assicurare la massima partecipazione ed il contributo effettivo dei partecipanti per un migliore inquadramento delle problematiche in esame.

2.4.3 • LE INDAGINI QUALI-QUANTITATIVE

Tecniche qualitative e quantitative vengono applicate insieme nelle ricerche *“Progettazione, definizione, sperimentazione e validazione di una metodologia per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e del sistema delle competenze”* della Provincia di Modena, *“Mappatura e sistematizzazione dei profili esistenti sul territorio regionale in ambito dei servizi di promozione ed accoglienza turistica”* della Regione Emilia Romagna. In questi casi in particolare si è ricorso al *focus group*, a strategie di campionamento ragionato di tipo non statistico, a questionari di tipo strutturato e semistrutturato.

L'indagine della Provincia di Modena ha per oggetto i ruoli di staff medio alti dei settori dei servizi alle imprese. Fonti e dati preesistenti sono studiati per una iniziale ed ampia descrizione del contesto produttivo e delle caratteristiche delle imprese attive, e per inquadrare altresì sul piano teorico le problematiche dei fabbisogni professionali e delle competenze. Le fasi di *focus group* e *delphi* vedono il coinvolgimento di esperti e sono finalizzate alla elaborazione di un questionario strutturato, somministrato ad un campione ragionato di tipo non statistico di direttori generali, responsabili del personale e di partecipanti a corsi di formazione finanziati dal Fse. È da rilevare inoltre che il modello interpretativo dei risultati è incentrato attorno al concetto di competenza distintiva, che sottolinea i caratteri trasversali e comuni a diverse figure professionali. Impostazione analoga si rileva nella *“Mappatura e sistematizzazione dei profili esistenti sul territorio regionale in ambito dei servizi di promozione ed accoglienza turistica”* della Regione Emilia Romagna. Anche in questo caso vengono inizialmente ricostruite le caratteristiche del settore turistico locale sulla base di dati di fonti, puntando l'attenzione in particolare sulle tipologie di servizi erogati e sui processi di lavoro fondamentali. Tali contenuti sono considerati successivamente nell'ambito di un *focus group* di esperti¹⁰⁹, fase che ha consentito l'individuazione delle competenze di base e trasversali degli operatori del settore, delle competenze tecnico professionali afferenti a ciascun tipo di servizi e processi di lavoro, di un elenco delle figure professionali di maggior rilievo. Questi risultati hanno fornito la base concettuale per la successiva indagine di campo, realizzata su un campione ragionato di 220 operatori turistici della Regione Emilia Romagna, cui è stato sottoposto un questionario diretto a rilevare in particolare le figure professionali più ricorrenti, ricercate, in disuso, e le competenze di base, trasversali e tecnico professionali.

¹⁰⁹ Si tratta in particolare di operatori della amministrazione regionale e di esperti dei settori del turismo, del promozione, della ricerca sociale e della progettazione formativa.

La tecnica del *focus group* trova ampio riscontro nella *“Indagine sui fabbisogni formativi dell’impresa artigiana localizzata nel Distretto di Ancona Sud”* della Provincia di Ancona. In questo caso viene proposto un approccio metodologico molto articolato. È inizialmente previsto un *focus group* con soggetti istituzionali ed economici dei principali Comuni dell’area considerata. Come illustrato nella parte introduttiva del rapporto e nelle appendici, tale strumento è interpretato come modalità efficace per organizzare informazioni ed elaborare un primo modello del sistema produttivo. Nel dettaglio, in questo contesto viene analizzata la struttura socioeconomica ed insediativa, con particolare riferimento alle caratteristiche della comunità locale, al reticolo degli attori del territorio, alla divisione del lavoro e coordinamento degli agenti produttivi, al valore intercettato dal sistema produttivo territoriale. Parte della riflessione è inoltre dedicata ai fattori che determinano le economie locali da esternalità, alle competenze del mercato del lavoro, al posizionamento del sistema produttivo territoriale, alle strategie competitive, ai processi collettivi di apprendimento. La seconda fase è costituita dalla rilevazione su un campione ragionato di 14 imprese, individuate sulla base dei criteri ed indicazioni emerse durante il *focus group* iniziale. L’indagine adotta in questa fase lo strumento dell’intervista semistrutturata rivolta agli imprenditori e referenti aziendali, interpellati su una serie di tematiche: la tipologia e l’attività produttiva dell’impresa, le principali relazioni fra impresa e territorio, la valutazione delle economie da esternalità, le principali caratteristiche del sistema competitivo in termini di variabili chiave e tipologie di *competitors*, le principali caratteristiche del mix prodotti/mercati, le strategie e le azioni di sviluppo assunte all’impresa, i contenuti dell’innovazione tecnologica di prodotti e processi, la struttura e le dinamiche del dispositivo professionale, la struttura delle competenze organizzative. Tali contenuti sono stati successivamente rielaborati nella forma di variabili standardizzate attraverso l’applicazione di una griglia di postcodifica. La terza fase è infine dedicata ad un secondo *focus group*, cui prendono parte i soggetti già precedentemente coinvolti, con l’obiettivo di effettuare la valutazione e la validazione dell’insieme dei risultati conseguiti, del modello interpretativo del sistema produttivo, delle tipologie di fabbisogno e di intervento formativo.

In altri casi invece la rilevazione su campione di tipo non statistico è preceduta da interviste a testimoni privilegiati, come nel caso di *“L’inserimento lavorativo dei cittadini stranieri in imprese metalmeccaniche”* della Provincia di Reggio Emilia. La ricerca si sviluppa in questo caso sulla base dell’analisi dei dati e delle fonti sugli stranieri occupati e residenti nella Provincia ed sulle caratteristiche delle imprese metalmeccaniche. L’indagine *“Analisi sui fabbisogni formativi del distretto delle materie plastiche”* della Provincia di Reggio Emilia prevede infine l’intervista a testimoni privilegiati delle istituzioni scolastiche e formative ed una intervista in profondità da sottoporre ad un campione ragionato di tipo non statistico delle imprese del distretto.

La compresenza di tecniche qualitative e quantitative è rilevabile nella indagine *“Immigrazione e domanda di professionalità”* della Provincia di Macerata. L’indagine è effettuata su un campione di 125 imprese con dipendenti extracomunitari, stratificato secondo i criteri di appartenenza ai distretti economici, di collocazione nei 34 Comuni della Provincia, di settore di attività¹¹⁰ e classe dimensionale. Nella parte introduttiva dello studio viene illustrata brevemente la

110 Nel dettaglio, i settori di attività delle imprese rilevate sono edilizia, artigianato, commercio, industria calzaturiera, meccanica, produzione di gomma e plastica, agricoltura e zootecnia, servizi alle imprese e servizi alle persone.

struttura del questionario, schematizzabile nelle seguenti aree tematiche: dati anagrafici e strutturali delle imprese; dipendenti extracomunitari, suddivisi per genere, nazionalità, area di provenienza; mansioni ricoperte dai dipendenti extracomunitari; formazione professionale connessa ai fabbisogni professionali ed all'inserimento nell'impresa; stabilità della manodopera. La somministrazione del questionario è avvenuta con intervista diretta per l'80,0% delle unità statistiche considerate, mentre nei restanti casi si è proceduto ad interviste telefoniche e ad invio a mezzo fax. L'analisi è completata da una serie di interviste di tipo semistrutturato a testimoni privilegiati appartenenti ad associazioni e ad organismi di rappresentanza delle imprese e dei lavoratori¹¹¹, soggetti chiamati ad intervenire su specifici temi riguardanti la popolazione immigrata, quali la tipologia di domanda di lavoro, i fenomeni di stabilità lavorativa e residenziale, le problematiche delle donne, la certificazione dei titoli e delle competenze, le tipologie di incentivi, gli ostacoli alla formazione professionale, l'offerta formativa, completati da osservazioni di carattere generale elaborate liberamente dagli stessi intervistati.

La *"Indagine sulla domanda di professionalità nella Provincia di Macerata"* presenta una pluralità di approcci metodologici e tecniche di rilevazione. La prima parte è dedicata alla ricognizione dell'assetto macroeconomico locale sulla base dei dati e delle fonti esistenti, evidenziando in particolare la struttura e le tendenze del tessuto produttivo ed occupazionale, l'evoluzione della domanda di lavoro locale e dei flussi migratori. Gli elementi acquisiti in questa fase rappresentano le premesse ed i contenuti dell'intervista a 20 testimoni privilegiati, soggetti scelti in considerazione del ruolo svolto nei processi di reclutamento del personale, dell'appartenenza territoriale ed ancora sulla base di ulteriori parametri specificati nella nota metodologica della ricerca¹¹². Ai testimoni privilegiati si richiede in particolare di descrivere le evoluzioni di medio e lungo termine del sistema socioeconomico locale con l'applicazione della metodologia *delphi*. Una seconda rilevazione è costituita invece dalla somministrazione di un questionario semiaperto di notevole complessità¹¹³ ai medesimi 20 esperti, avente come tema generale le figure professionali tradizionali ed emergenti, del sistema produttivo della Provincia di Macerata ed i loro grado di sostituibilità, reperibilità, strategicità e novità. Infine viene effettuata una indagine su di campione di 100 disoccupati e persone a rischio occupazionale residenti nella Provincia.

La seconda parte ha l'obiettivo di creare una banca dati, in grado di fornire informazioni di supporto per la pianificazione ed attivazione di interventi in materia di formazione ed orienta-

111 I soggetti intervistati sono nell'ordine: CISL; CGIL; Associazione Nazionale Oltre Le Frontiere; Assindustria; rappresentanti di categoria dei settori delle costruzioni, commercio, artigianato, tessile, abbigliamento, calzature, meccanica; Carita; di Macerata; Caritas di Corridonia; Sermit; CNA; Confartigianato; Centri per l'Impiego; Cassa Edile Provincia di Macerata; Cassa Edile Regionale (Cedam).

112 Gli intervistati sono imprenditori, consulenti aziendali, dirigenti pubblici e privati, esperti di economia locale, dirigenti sindacali, amministratori locali. Nel dettaglio è stato contattato un osservatore privilegiato per ciascuno dei settori tessile/abbigliamento, elettronica, carpenteria pesante/cantieristica, meccanica leggera, mobili e arredo casa, tornerai/verniciatura, articoli da regalo e giocattoli, costruzioni stampi, edilizia, terziario e servizi, commercio e turismo, credito ed assicurazioni, editoria, carta e cartotecnica, calzature, agroalimentare. Sono inoltre stati intervistati 2 testimoni privilegiati per le istituzioni pubbliche, uno per le scuole e per le associazioni di categoria.

113 In estrema sintesi, il questionario è costituito da distinte sezioni dedicate alla rilevazione dei dati anagrafici dell'intervistato, alle indicazioni sull'evoluzione del quadro macroeconomico locale, all'analisi strategica sull'andamento dell'economia locale, alle risorse umane, alla formazione continua.

mento professionale da parte dell'amministrazione provinciale. A tal fine, si è provveduto ad effettuare un'indagine campionaria sulle imprese ed una quali-quantitativa sulle persone in cerca di occupazione, studenti e a rischio di occupazione della Provincia di Macerata. Per entrambi gli interventi sono puntualizzati tutti i passaggi caratterizzanti dell'attività di ricerca sottolineandone le finalità specifiche, i contenuti, le metodologie e gli strumenti di rilevazione. In sintesi, in questo caso è adottata una strategia di campionamento probabilistico di tipo stratificato, che ha portato alla determinazione di un campione di 315 imprese di diversi settori dell'economia provinciale, iscritte ed operative nella Provincia al momento della realizzazione dell'indagine¹¹⁴. Alle imprese è stato proposto un questionario semistrutturato, in larga parte composto da domande chiuse, diretto ad acquisire dati su una serie di argomenti: il posizionamento delle imprese nel mercato, l'innovazione tecnologica, le strategie di *marketing*, le modalità di reclutamento e di gestione delle risorse umane, i fabbisogni professionali e di formazione continua. L'insieme dei risultati prodotti in queste indagini di campo sono raccolti in un unico rapporto finale. Oltre ai profili di natura socioeconomici ed occupazionale, il rapporto fornisce previsioni di medio e lungo periodo sulle dinamiche occupazionali delle principali figure professionali e dei diversi comparti produttivi, ed inoltre evidenzia le tendenze della domanda di professionalità della Provincia in riferimento ai fondamentali settori dell'agricoltura, dell'industria e dei servizi ed a specifici rami di attività economica, quali ambiente, trasporti e comunicazione, servizi alle imprese. Nella ricerca "*Sviluppo economico e mercato del lavoro*" della Provincia di Reggio Emilia viene infine analizzata in un unico rapporto una serie di fonti, informazioni e dati sul mercato del lavoro locale¹¹⁵. Anche in questo caso lo studio prende in esame una pluralità di settori produttivi, privilegiando analisi e tecniche di tipo quantitativo applicate alle tematiche dell'occupazione, della flessibilità, delle caratteristiche del mercato del lavoro.

114 La definizione del campione è avvenuta sulla base di criteri di stratificazione relativi all'andamento ed all'assetto delle imprese provinciali, e sulla base del peso di ciascun comparto nel contesto produttivo provinciale. Il piano di campionamento è riportato in dettaglio nella nota metodologica, in cui è specificato che il campione rappresenta lo 0,89% dell'universo di riferimento, costituito da 35.558 imprese attive della Provincia di Macerata dei seguenti settori produttivi: tessile e abbigliamento, elettronica, carpenteria pesante e cantieristica, eldo e meccanica leggera, mobile e arredo casa, tornerai e verniciatura, articoli da regalo e giocattoli, costruzione stampi, edilizia, servizi avanzati alle imprese, trasporti e magazzinaggio, commercio, turismo, sanità, credito ed assicurazione, editoria, carta e cartotecnica, calzature, agricoltura, ambiente, agricoltura biologica, produzioni locali di qualità, agriturismo, pesca, agroalimentare.

115 Le fonti considerate nel rapporto sono una serie di studi e ricerche dell'Università degli Studi di Parma, dell'Ires di Emilia Romagna, dell'Eber Agenzia del Lavoro, dell'Istat, dell'Agenzia Regionale del Lavoro dell'Emilia Romagna.

2.5 • CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Sulla scorta dell'analisi dei risultati finali delle indagini sui fabbisogni realizzati a livello regionale e provinciale nell'ambito della programmazione del Fondo Sociale Europeo 2000-2006 o mediante i finanziamenti previsti dalla legge numero 236 del 1993, così come si è avuto modo di osservare nelle pagine precedenti, è ora possibile focalizzare l'attenzione su una serie di considerazioni conclusive.

- Innanzitutto in materia di indagini sui fabbisogni professionali e formativi esiste senza dubbio un'Italia a due velocità, con poche situazioni di "eccellenza". Su un totale di ventisei progetti (senza considerare quelli a valenza sistemica analizzati nel precedente capitolo), infatti, la quasi totalità delle iniziative finanziate è stata condotta a termine nelle Regioni dell'Obiettivo 3 (in Emilia Romagna, Marche, Lombardia, Piemonte e Abruzzo) e solo in due casi (Sicilia) nei territori dell'Obiettivo 1 (tre se si considera anche il progetto realizzato in Puglia con la 236). Il dato è significativo, soprattutto se considerato alla luce del ridisegno complessivo dello scenario istituzionale in materia di formazione professionale e di politiche per il mercato del lavoro in atto da tempo sia a livello nazionale che a livello locale. In altre parole, dato per scontato il "circuito virtuoso" che potrebbe naturalmente scaturire a partire dalla conduzione di efficaci e periodiche indagini sui fabbisogni (in termini sia di programmazione di politiche formative coerenti con i fabbisogni formativi che di politiche del lavoro capaci di ridurre il mismatch fra domanda ed offerta di lavoro), le Regioni meridionali registrano un ritardo preoccupante nell'attivazione di una delle leve strategiche che può contribuire al miglioramento reale delle competenze e delle possibilità occupazionali di lavoratori, disoccupati e giovani in cerca di prima occupazione.
- Ad essere particolarmente attive sul terreno dell'analisi dei fabbisogni formativi e professionali sono diverse Regioni. Un cenno particolare va fatto per l'Emilia Romagna (dove sono state realizzate circa il 40% delle iniziative) e per le Marche: in questi due ambiti territoriali, dove sono stati condotti a termine almeno due progetti, le indagini che hanno approfondito vari settori di attività economica hanno rilevato informazioni riguardanti sia i fabbisogni professionali che quelli formativi. Stesso discorso vale anche per la Puglia, dove però è stata realizzata una sola iniziativa di analisi dei fabbisogni. Nelle altre regioni (Lombardia, Piemonte, Abruzzo e Sicilia), invece, i progetti conclusi hanno analizzato solo uno dei due temi (fabbisogni professionali o fabbisogni formativi).
- La lettura incrociata delle informazioni relative a tre dei quattro parametri chiave utilizzati nei paragrafi precedenti (fabbisogni di professioni, fabbisogni di competenze e settori produttivi) evidenzia come i progetti finanziati e realizzati a livello regionale e provinciale hanno concentrato l'attenzione sui seguenti settori produttivi: agricoltura e pesca; manifatturiero; edilizia; commercio; servizi sociali; pubblica amministrazione e istruzione; altri servizi (turismo, trasporti, credito e assicurazioni, Ict, servizi alle imprese, ambiente e beni culturali). Per sei di questi settori produttivi (agricoltura e pesca; manifatturiero; edilizia; commercio; servizi sociali; altri servizi con l'esclusione dei beni culturali) i risultati dei progetti analizza-

ti offrono indicazioni sia sul versante dei fabbisogni professionali che su quello dei fabbisogni formativi. Per quanto riguarda la pubblica amministrazione, invece, le considerazioni emerse dalle indagini si concentrano prevalentemente sui fabbisogni di competenze.

- Con riferimento a quanto detto alla fine del punto precedente, l'analisi dei progetti sui fabbisogni ha rilevato un buon interesse anche per il settore della pubblica amministrazione (in particolare sul tema dei fabbisogni di competenze). Il dato merita di essere sottolineato perché, in qualche modo, costituisce una rarità se confrontato con le poche indagini che storicamente sono state condotte a livello regionale e provinciale per analizzare i fabbisogni dei funzionari e dei tecnici operanti all'interno di uffici pubblici (istituzioni centrali, enti locali e altro ancora). L'altro aspetto che merita di essere sottolineato è la "trasversalità territoriale" di questo interesse per la pubblica amministrazione. Delle cinque iniziative cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo che hanno analizzato i fabbisogni dei funzionari pubblici, infatti, due sono state realizzate in Emilia Romagna, due in Sicilia ed una in Lombardia.
- Le indagini sui fabbisogni formativi e professionali dimostrano, nel complesso, una buona qualità di impianto metodologico. Un elemento che avvalorava questa tesi dipende dal fatto che diversi progetti, tra quelli analizzati nelle pagine precedenti, forniscono concretamente indicazioni utili alle fasi di programmazione e progettazione formativa. Alcune iniziative, per esempio, inseriscono già tra i risultati finali del percorso di indagine una possibile ipotesi di offerta formativa rispondente ai fabbisogni rilevati. Per alcune esperienze il livello di questo ragionamento scende ancora più nel dettaglio. Nell'ambito del progetto che in Provincia di Reggio Emilia ha indagato le nuove professioni operanti nell'ambito della *new economy*, per esempio, le informazioni relative ai sette profili professionali più richiesti dalle aziende del settore nonché quelle attinenti alle relative competenze (tecnico-professionali e trasversali) si traducono già all'interno del rapporto finale di ricerca in undici Unità formative capitalizzabili (Ufc) che tentano di definire standard minimi comuni su tutto il territorio nazionale (e quindi certificabili) relativamente a competenze, contenuti ed articolazione degli interventi formativi.
- La lettura incrociata delle informazioni relative ai quattro parametri chiave utilizzati nei paragrafi precedenti (fabbisogni di professioni, fabbisogni di competenze, settori produttivi e ambito territoriale) evidenzia come, a livello regionale, è possibile notare una sorta di "specializzazione" dei progetti relativamente sia al tipo di fabbisogno (professionale o formativo) indagato che al settore preso in considerazione. Nelle Marche e in Emilia Romagna, per esempio, è alto l'interesse per l'analisi dei fabbisogni di competenze in specifici ambiti produttivi, in particolare turismo, informatica, commercio e servizi alle imprese. In Sicilia è invece prevalente l'interesse per il settore della pubblica amministrazione.
- Sul versante dei fabbisogni formativi è interessante notare come, in alcuni progetti, le indicazioni sulle competenze derivano non solo da un'analisi dettagliata delle risposte fornite dalla domanda di lavoro coinvolta nella fase di rilevazione ma anche da un processo di autovalutazione che chiama in gioco gli stessi lavoratori e i disoccupati. L'approccio è inte-

ressante perché, in termini di risultati finali, consente di mettere a confronto due percezioni delle esigenze formative (quella della domanda di lavoro e quella dell'offerta) che generalmente differiscono sia per contenuto che per priorità. In alcuni casi, come già descritto nei paragrafi precedenti, il momento finale di un percorso di ricerca sperimentale è rappresentato proprio dalla definizione e dalla validazione di strumenti di analisi, di autovalutazione e di monitoraggio continuo dei propri fabbisogni di competenze.

- Sul versante dei fabbisogni professionali in linea generale è senza dubbio possibile affermare come sia forte l'interesse del mondo produttivo e dei servizi (anche pubblici) per le cosiddette figure specialistiche o per nuove figure professionali che rispondono a particolari esigenze espresse dal territorio o dai processi di innovazione e di sviluppo attivati a livello locale. In alcuni casi l'attenzione posta sulle figure specialistiche o su nuove figure professionali fa emergere anche tutta una serie di criticità legate alla figura stessa e dunque fornisce una serie di indicazioni utili ai *policy makers* che, a livello locale, hanno poi il compito di progettare, far realizzare e verificare percorsi formativi fatti su misura per rispondere alle esigenze dettate dalla nascita del nuovo profilo professionale.

allegato

- **CATALOGO
DEI PROGETTI**

Aosta - matchtraining - Modello di analisi dei fabbisogni formativi per ottimizzare gli interventi di formazione continua



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Regione Valle d'Aosta
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura C1
<i>Annualità</i>	2001
<i>Ente attuatore</i>	Società Idea



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

- Analizzare e confrontare le buone prassi per la rilevazione dei fabbisogni formativi maturate nella regione Valle d'Aosta e in altri contesti regionali
 - Ideare un nuovo modello per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi
 - Elaborare le linee guida per l'applicazione del modello
 - Sperimentare il modello sul campo
 - Diffondere e trasferire i risultati del progetto
-



METODOLOGIA

L'indagine si è articolata in:

- Analisi e studio di documenti relativi ad esperienze condotte sia nel settore pubblico che in quello privato anche nella regione Valle d'Aosta, finalizzate all'individuazione dei fabbisogni formativi
- Analisi e studio di documenti relativi ad altre metodologie di rilevazione dei fabbisogni formativi



RISULTATI

Fabbisogni di professioni e competenze

Essendo la costruzione di un modello per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi l'obiettivo dell'indagine, i risultati si sostanziano nella formulazione del modello e nell'elaborazione delle linee guida per la sua applicazione.

- Il modello poggia su quattro elementi cardine:
 - Attenzione per il raccordo tra domanda ed offerta di servizi formativi
 - Concetto di competenza
 - Anticipazione dei fabbisogni
 - Scalabilità (possibilità di essere adattato a contesti differenti e a situazioni mutabili)
- *Il modello si rivolge a più livelli di indagine:*
 - Singole persone
 - Organizzazioni
 - Dirigenza di strutture pubbliche e private (livello "programma")
 - Testimoni significativi del territorio (livello "strategia")
- *Il modello prevede l'utilizzo di tre tipologie di strumenti:*
 - Software per il Matching che incrocia elettronicamente offerta di servizi formativi e richieste da parte degli utenti (persone o organizzazioni)
 - Questionari da rivolgere alla dirigenza per analizzare in maniera approfondita i bisogni di formazione delle singole organizzazioni
 - Interviste ai rappresentanti del settore pubblico e privato per ottenere una sorta di analisi di scenario sugli sviluppi futuri e quindi sulle future necessità di professionalità e competenze
- *Il modello permette di ottenere quattro risultati:*
 - Incontro tra domanda ed offerta di formazione
 - Rilevazione statistica dei fabbisogni formativi
 - Analisi di esigenze formative del territorio
 - Scheda progettuale, ossia un'ipotesi di soluzioni formative ai fabbisogni emersi

Orientamento sportivo, formazione e sistema scolastico. Analisi dei fabbisogni formativi e realizzazione di modularità formative, orientative e di counseling per operatori del sistema scolastico ed attori del contesto educativo



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Regione Lombardia
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura C1
<i>Annualità</i>	2001
<i>Ente attuatore</i>	Centro iniziative didattiche e pedagogiche



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Obiettivo generale del progetto è quello di offrire sperimentalmente alla scuola un insieme di servizi per il rilancio del ruolo dell'attività sportiva quale strumento educativo e formativo volto a prevenire e a curare alcune delle manifestazioni più comuni del disagio giovanile e adolescenziale.

Fra le diverse fasi in cui si struttura il progetto è previsto un momento di selezione e di analisi dei fabbisogni formativi a caratterizzazione sportiva degli utenti finali (studenti), nonché degli operatori del sistema scolastico (con conseguente progettazione e realizzazione di percorsi di formazione articolati in attività di role playing, case analysis e lavoro di gruppo).



METODOLOGIA

La rilevazione si è articolata con le seguenti modalità:

- Somministrazione di questionari agli studenti (400 studenti di 10 istituti superiori e altri 400 di 17 istituti di media inferiore, sia pubblici che privati)

- Interviste a testimoni privilegiati (insegnanti di educazione fisica o motoria, docenti che seguono in termini progettuali e gestionali le problematiche sportive, responsabili dell'associazionismo sportivo in ambito scolastico)
 - Raccolta di materiale documentale
-



RISULTATI

Settori

La scuola è il settore su cui si è concentrata l'indagine.

Fabbisogni di professioni e competenze

Le informazioni relative all'analisi dei fabbisogni riguardano le risultanze dell'indagine condotta su insegnanti ed operatori scolastici, per i quali vengono indicate conoscenze, capacità e strumenti di cui si dovrebbero dotare per la gestione dei disagi giovanili, così come indicato negli obiettivi generali del progetto.

Bisogni formativi della piccola e media impresa nelle aree bresciane tra domanda ed offerta di lavoro



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	L. 236/93
<i>Ente finanziatore</i>	Regione Lombardia
<i>Annualità</i>	2002
<i>Ente attuatore</i>	Assopadana Claii



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

- Sviluppare, anche attraverso specifiche attività formative, nuove politiche di gestione aziendale, incentrate su innovazione, flessibilità ed orientamento al cliente
 - Conoscere la domanda di formazione per nuovi profili professionali in relazione al cambiamento del mercato del lavoro, allo scopo di poter sviluppare percorsi formativi in direzione della formazione continua secondo il modello della tqm (total quality management)
 - Individuare esigenze, bisogni e carenze di tipo informatico, soprattutto nell'ambito amministrativo contabile, tematica particolarmente critica per le piccole aziende
-



METODOLOGIA

Sono state realizzate interviste dirette presso un campione di 318 imprese di piccola e media dimensione localizzate in 55 comuni della provincia di Brescia, compreso il capoluogo.

Le aziende intervistate sono state scelte con il metodo del campionamento casuale.



RISULTATI

Settori

Le imprese intervistate si collocano nei seguenti settori:

- Artigianale
- Commerciale
- Industriale

Fabbisogni di professioni e competenze

L'indagine si è concentrata sull'identificazione di proposte per le diverse necessità formative, di aggiornamento e di specializzazione, soprattutto a livello informatico.

I risultati dell'indagine sono stati interrelati con altri indicatori socio-economici del territorio, allo scopo di strutturare una proposta complessiva per la realizzazione di attività di formazione inerenti il settore dell'amministrazione.

Modello operativo per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e professionali. Linee di applicazione nel contesto socio-economico della provincia di Trento



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Provincia Autonoma di Trento
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura C1
<i>Annualità</i>	2002/03
<i>Ente attuatore</i>	Provincia Autonoma di Trento



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Obiettivo generale del modello operativo è quello di supportare la programmazione annuale delle attività formative attraverso la produzione di un quadro conoscitivo esteso ai vari comparti (e/o alle varie filiere produttive ad essi riconducibili) e attività di indagine sulle competenze a livello teorico e pratico, sia locale sia nazionale. Il modello è uno strumento sistemico destinato a coprire l'intero contesto provinciale tenendo conto delle dinamiche che hanno implicazioni sulla pianificazione delle attività formative.



METODOLOGIA

L'impianto metodologico del modello operativo è costruito avendo come riferimenti le precedenti esperienze in materia e tenendo conto delle difficoltà che possono presentarsi nell'attività di rilevazione e analisi.



RISULTATI

Settori

Il progetto è di tipo multisettoriale, dal momento che il modello prevede la copertura progressiva di tutti i principali settori economici.

Fabbisogni di professioni e competenze

Il modello operativo produce:

- Rapporti annuali sintetici di settore (e se possibile di filiera) o di area occupazionale, comprendenti i principali elementi di analisi, con particolare riferimento alle disfunzioni su cui la formazione può intervenire
- Un rapporto quadro con indicazioni di politica formativa a livello di sistema, connesso tra l'altro con le politiche di sviluppo a livello provinciale

Il Modello Operativo detta le linee guida per la rilevazione periodica (solitamente annuale) dei fabbisogni formativi e professionali.

Sono patrimonio del sistema i risultati di due annualità, comprendenti elenchi di figure professionali e dei fabbisogni di competenze espressi nel contesto provinciale.

Tematiche trasversali

Nel documento relativo al progetto vi sono riferimenti alla tematica relative alle pari opportunità.

Progetto Monitor: Le indagini sul mercato del lavoro e i fabbisogni professionali e formativi nella Provincia Autonoma di Bolzano



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Provincia Autonoma Bolzano
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura A.1
<i>Annualità</i>	2001/2003
<i>Ente attuatore</i>	Servizio FSE coadiuvato da CM-ZTM e AFI/IPL CTM si avvale della consulenza scientifica di RSO ed AFI di quella di Cesos



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Creare una struttura utile a decisori politici, istituzionali e sociali, scuole, famiglie, dei lavoratori e dei giovani, che sia un sistema stabile di analisi e di produzione e diffusione di informazioni relativamente a:

- Evoluzione del sistema economico della provincia nel contesto italiano, europeo ed internazionale
 - Identificazione dei vincoli e delle opportunità alla sostenibilità dello sviluppo
 - Approfondimento degli squilibri qualitativi e quantitativi sul mercato del lavoro
 - Strategie formative e di politica del lavoro adeguate alla correzione degli squilibri
-



METODOLOGIA

Il sistema prevede la realizzazione di attività di analisi/ rilevazione finalizzate ad acquisire ed elaborare informazioni ed attività di indirizzo /programmazione finalizzate a sviluppare confronti, elaborazioni, decisioni ed orientamenti.

- ATTIVITÀ DI ANALISI E RILEVAZIONE DEL MERCATO
 - Evoluzione mercati locali

- Andamenti settoriali
- Criticità e ambiti di approfondimento

INDAGINI SU SETTORI O INTERSETTORIALI

- Scenari evolutivi di settori
- Innovazioni in atto/previste
- Criticità e ambiti di approfondimento

RILEVAZIONI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI

- Individuazioni delle Aree professionali
- Definizione delle Figure professionali critiche/necessarie definite per compiti e competenze
- Ambiti di intervento

○ *Attività di indirizzo -programmazione*

- Gruppo di progetto (servizio FSE, CTM e AFI) definisce gli ambiti da approfondire in base alle informazioni derivanti dalle indagini sul mercato del lavoro e di quelli dei settori
- Gruppo dei referenti locali (parti sociali, economiche, istituzionali) accetta le proposte o ne fa proprie. I due gruppi definiscono quindi assieme la programmazione annuale delle attività che viene verificata periodicamente



RISULTATI

Analisi periodiche del mercato del lavoro

Le analisi effettuate periodicamente sono diffuse con stampati attraverso incontri, seminari, convegni e messe in rete nel sito www.provincia.bz.it/europa/fse alla voce Monitor.

○ *Banca dati del mercato del lavoro locale*

Sempre in rete è prevista anche una Banca dati del mercato del lavoro che fornisce dati statistici utili per coloro che intendono progettare interventi formativi. Vengono anche messi a disposizione degli utenti dei Report semestrali di interpretazione dei nuovi dati del mercato del lavoro

Analisi dei Settori o intersettoriale

Il progetto prevede sia indagini settoriali che intersettoriali a secondo delle necessità di approfondimento individuate dall'analisi di mercato. Il prodotto sono opuscoli relativi alle analisi effettuate diffusi attraverso seminari, convegni, incontri e la loro messa in rete sul sito di Monitor.

Analisi dei Fabbisogni professionali e formativi

In seguito alle indagini di settore vengono individuate le aree professionali critiche e le figure professionali da approfondire che possono anche essere intersettoriali.

I risultati delle indagini sono trasferiti nei report delle Aree professionali che vengono diffusi con stampati tramite convegni, seminari e incontri e messi in rete nel sito della provincia Autonoma di Bolzano alla voce Monitor.

○ *Banca dati delle figure professionali*

I dati derivanti dalle indagini sulle aree professionali confluiscono in una banca dati delle figure professionali, declinate per compiti e competenze

○ *Metodologie*

Sono infine patrimonio di "Monitor" una strumentazione e una prassi operativa sperimentate e consolidate in relazione alle attività di

- Analisi di mercato
- Indagine sui settori
- Rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi



FINANZIAMENTO

Tipologia	FSE
Ente finanziatore	Regione Veneto
Misura	Ob. 3 - Misura C1
Annualità	2002
Ente attuatore	Ente Bilaterale Artigianato Veneto



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

In vista della costruzione dell'Osservatorio sui fabbisogni professionali della Regione Veneto si è sviluppata un'azione di sistema finalizzata all'individuazione di strumenti e metodologie che consentano la puntuale e costante rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi all'interno del territorio della regione Veneto.

Il passo successivo sarà la realizzazione di un osservatorio regionale permanente sui fabbisogni che abbia carattere di continuità e flessibilità rispetto all'evoluzione dello scenario economico/produttivo, riconduca a sistema la pluralità di informazioni disponibili a livello territoriale, sia in grado di evidenziare i fabbisogni non solo sotto il profilo quantitativo ma anche qualitativo e consenta di elaborare proiezioni sui fabbisogni futuri.



METODOLOGIA

Per lo sviluppo del progetto è stata utilizzata una pluralità di strumenti conoscitivi.

- Analisi del grado di consapevolezza degli imprenditori nei confronti del tema dei fabbisogni professionali, delle strategie messe in atto per fronteggiare il fenomeno, delle dimensioni cruciali che rappresentano i fabbisogni professionali emergenti per le diverse mansioni

- Rilevazione all'interno delle imprese, attraverso la ricostruzione dei cicli produttivi, delle figure professionali e delle competenze richieste
- Rilevazione della cultura e dell'immagine del lavoro, le condizioni di studio e di lavoro, le aspettative verso il lavoro di giovani
- Studio degli enti di formazione in quanto anello di congiunzione fra domanda e offerta di lavoro
- Confronto a livello europeo dell'esistenza di osservatori sui fabbisogni professionali, delle strumentazioni analitiche e delle strutture operative

Le indagini sono a carattere esplorativo, per lo più a sfondo qualitativo, ma in alcuni casi anche quantitativo. Le ricerche, da un lato hanno teso ad offrire una ricognizione complessiva delle problematiche considerate, dall'altro si sono focalizzate su due comparti produttivi (meccanica fine e legno), considerando imprese sia a carattere artigianale (da 10 dipendenti e oltre), sia industriale.



RISULTATI

Settori

Le indagini in cui si è articolato il progetto hanno avuto come riferimento i settori della meccanica fine e del legno.

Fabbisogni di professioni e competenze

Le imprese e i loro fabbisogni professionali:

- Reperimento del personale (le figure di difficile reperimento, le cause della difficoltà, i canali per il reperimento, il giudizio sull'offerta di lavoro veneta, il giudizio sul sistema formativo veneto, il giudizio sulle competenze create dal sistema formativo veneto)

I fabbisogni professionali e le strategie delle imprese:

- Valutazione delle competenze (dirigenti/quadri, impiegati, tecnici, operai specializzati, operai semplici)
- Difficoltà di reperimento
- Soluzioni adottate per soddisfare i fabbisogni professionali (reperimento dei fabbisogni professionali, formazione dei lavoratori)
- Strategie per la determinazione dei fabbisogni professionali (fabbisogni professionali attuali, canali di reperimento, fabbisogni professionali futuri)
- Formazione nell'impresa
- Valutazioni sul sistema formativo regionale

I giovani ed il lavoro:

- Giovani tra presente e futuro: la scuola, i valori e il lavoro (orientamento scolastico, conoscenza dei contratti di lavoro, opinioni sul lavoro, requisiti per fare carriera, ecc.)
- Giovani e il lavoro (settori occupazionali, tipo di contratto, soddisfazione rispetto al lavoro, lavoro e formazione, ecc.)
- Transizione dalla scuola al lavoro

Gli attori della formazione:

- Offerta formativa regionale, il quadro di riferimento (il quadro dell'offerta formativa in Italia e in Veneto, l'accreditamento)
- Profilo degli enti (tipologie, analisi dei bisogni, scelta dei contenuti, ecc.) e offerta formativa (prospettiva territoriale, formativo-idattica, ecc.)
- Valutazione dello stato delle informazioni sui fabbisogni formativi e professionali (l'utilizzo di indagini sui fabbisogni professionali o formativi, il progetto Exclesior, le indagini Ebna e Obnf, ecc.)

Le figure professionali "critiche":

- Figure "critiche" del settore del mobile (denominazione della figura, requisiti professionali per il massimo sviluppo, qualificato, base)
- Figure "critiche" del comparto macchine (denominazione della figura, requisiti professionali per il massimo sviluppo, qualificato, base)

Gli osservatori sui fabbisogni professionali a livello internazionale (Gran Bretagna, Francia e Spagna); confronto relativamente a: struttura, organizzazione, sistema di formazione, ecc.

Documento di programmazione delle azioni e delle risorse del Por Obiettivo 3 da destinare alle aree Obiettivo 2



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Regione Friuli Venezia Giulia
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura C1
<i>Annualità</i>	2001
<i>Ente attuatore</i>	Ires Udine



SISTEMA DI RIFERIMENTO

*Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education*



OBIETTIVI

Nell'ambito del progetto è stata e realizzata una ricerca su "I fabbisogni professionali e formativi dell'area Obiettivo 2 del Friuli Venezia Giulia nel periodo 2000-2006" con i seguenti obiettivi:

- Definire il quadro storico e previsionale delle performance aziendali con riferimento a fatturato, investimenti ed occupazione
- Individuare l'ampiezza dei mercati interni di lavoro delle sub aree obiettivo 2
- Quantificare le diverse tipologie di lavoratori attivi nell'area obiettivo 2
- Stimare il turn over che si evidenzierà nell'area per le principali figure professionali
- Stimare i fabbisogni formativi manifestati dalle imprese e quelli di medio periodo per figure professionali, territorio e settore economico
- Stimare i fabbisogni formativi in una visione prospettica che tenga conto dei comportamenti previsti per adeguarsi ai mutamenti dello scenario competitivo
- Progettare, sperimentare e realizzare una indagine sui fabbisogni formativi che possa essere ripetuta per cogliere gli aggiornamenti che le previsioni delle imprese subiranno nel periodo 2003-2006



METODOLOGIA

Nell'ambito della ricerca su "I fabbisogni professionali e formativi dell'area Obiettivo 2 del Friuli Venezia Giulia nel periodo 2000-2006" sono stati predisposti questionari strutturati composti da domande prevalentemente chiuse. I questionari sono stati somministrati ad un campione (stratificato territorialmente, settorialmente e dimensionalmente) di 900 imprese (con tre e più addetti) e ad un campione di 100 enti locali operanti nell'area Obiettivo 2 (il campione oggetto d'indagine è composto da: 89 comuni zona Obiettivo 2, 8 comunità montane zona Obiettivo 2, provincia di Gorizia, un istituto pubblico di ricerca).



RISULTATI

Settori

I settori considerati nel progetto sono:

- Manifatturiero
- Edilizia
- Turismo
- Commercio
- Terziario (in particolare i servizi alle imprese e alle persone)

Fabbisogni di professioni e competenze

I risultati dell'indagine sono articolati rispetto a due campi di indagine: le imprese private ed il settore pubblico.

Per entrambi i campioni d'indagine vengono indicati:

- Necessità di soddisfare i fabbisogni formativi espresse in relazione all'inquadramento e profili professionali
- Argomenti formativi di interesse articolati anche rispetto all'inquadramento ed ai profili professionali
- Aspetti legati alle attività di formazione condotte in passato (ad esempio il finanziamento) e le prospettive di utilizzo delle opportunità formative

Tematiche trasversali

Nel documento finale relativo al progetto "Documento di programmazione delle azioni e delle risorse del Por Obiettivo 3 da destinare alle aree Obiettivo 2" sono affrontate ed analizzate le tematiche relative a:

- Società dell'informazione
- Sviluppo locale
- Pari opportunità



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Regione Liguria
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura C1
<i>Annualità</i>	2002
<i>Ente attuatore</i>	Agenzia Liguria Lavoro



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

- Monitorare le figure professionali maggiormente richieste dal mercato del lavoro in Liguria
 - Fornire, in chiave previsiva rispetto alla domanda di specifiche figure professionali, indicazioni utili all'utenza e agli addetti ai lavori
 - Progettare e realizzare una banca dati (barometro delle professioni) finalizzata a fornire (mensilmente e semestralmente) indicazioni sulla domanda di lavoro
-



METODOLOGIA

- L'universo di riferimento dell'analisi della domanda di lavoro è costituito dall'insieme delle richieste delle imprese pervenute ai diversi centri per l'impiego della Regione
- La fonte informativa della banca dati (barometro delle professioni) è costituita dalle inserzioni che i centri per l'impiego pubblicizzano a seguito di specifiche richieste da parte delle aziende



RISULTATI

Settori

I settori vengono desunti a partire dall'analisi degli annunci, ma la loro identificazione non è sempre possibile.

Fabbisogni di professioni e competenze

L'indagine fornisce informazioni relativamente a diversi aspetti:

- *Percentuale di richiesta per categorie professionali* (vendita e servizi alle famiglie, artigiani ed operai specializzati, tecnici e figure intermedie, figure esecutive, personale non qualificato, conduttori impianti, figure intellettuali e specializzate)
- *Figure professionali specifiche* per le quali è maggiore la richiesta, anche rispetto all'articolazione territoriale
- In relazione al tema delle *conoscenze e delle competenze* l'indagine fornisce indicazioni in merito al titolo di studio, la richiesta di esperienza pregressa, le competenze informatiche, le competenze linguistiche

Mappatura e sistematizzazione dei profili sul territorio regionale in ambito dei servizi di promozione e accoglienza turistica, elaborazione e standard formativi e costruzione di un repertorio di competenze relativo al settore articolato per UFC



FINANZIAMENTO

Tipologia
Ente finanziatore
Misura
Annualità
Ente attuatore

FSE
Regione Emilia Romagna
Ob. 3 - Misura C1



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

In relazione al settore della promozione e accoglienza turistica, la ricerca si propone di:

- Fornire una mappatura delle competenze
 - Rilevare i fabbisogni professionali
 - Fornire un repertorio di competenze organizzato in Unità Formative Capitalizzabili (UFC), rispondente ai fabbisogni professionali rilevati e contestualizzabili per aree territoriali e tipologia di servizio
-



METODOLOGIA

La prima parte della ricerca ha previsto l'analisi e la sistematizzazione della letteratura di settore, attraverso la predisposizione di schede di sintesi e di una tavola sinottica.

L'indagine si è poi sviluppata attraverso la strutturazione di due focus group con operatori pubblici della regione e con esperti di turismo, promo turismo, ricerca sociale e progettazione formativa.

La mappatura delle competenze e delle figure professionali ha fornito la base per l'indagine sul campo, svolta somministrando un questionario a un campione ragionato di 220 operatori turistici della regione.

Il questionario, teso a sottoporre all'attenzione degli operatori turistici la lista delle figure professionali e delle relative competenze individuate attraverso i focus group, si è focalizzato sull'individuazione di:

- Figure professionali più ricorrenti
- Figure professionali più ricercate
- Figure professionali più in disuso
- Competenze di base e trasversali necessarie
- Competenze tecnico - professionali più richieste



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è quello della promozione e accoglienza turistica.

Fabbisogni di professioni e competenze

L'indagine campionaria evidenzia il fabbisogno professionale presentando la graduatoria delle figure più ricercate e individua il fabbisogno formativo presentando le competenze necessarie e le più richieste.

Il rapporto ricostruisce nel dettaglio il percorso di definizione del fabbisogno e di progettazione degli interventi formativi sulla base dell'analisi delle competenze.

Sistema di monitoraggio permanente e percorsi di sviluppo per le figure professionali del settore socio-sanitario



FINANZIAMENTO

Tipologia
Ente finanziatore
Misura
Annualità
Ente attuatore

FSE
Regione Emilia Romagna
Ob.3 - Misura C.1



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Sviluppare un sistema permanente di sviluppo delle figure professionali che operano nel settore socio-sanitario.



METODOLOGIA

Le informazioni sono state raccolte attraverso la realizzazione di 85 interviste strutturate a persone appartenenti al mondo cooperativo, alle IPAB, alle associazioni, a operatori del settore e a personaggi chiave del sistema dei servizi dei Comuni, delle USL e delle province.

L'intervista è strutturata in tre aree.

- Informazioni sull'intervistato e sulla organizzazione in cui opera
- Analisi del ruolo attribuito alle seguenti figure professionali:
 - Assistenza di base
 - Educatore professionale
 - Operatore dell'inserimento lavorativo
- Rilevazione dell'immagine di innovazione

- L'analisi dei dati è stata effettuata utilizzando un adattamento delle procedure caratterizzanti la "metodologia delle mappe cognitive" come metodo di rappresentazione delle strutture cognitive
-



RISULTATI

Settori

I settori di riferimento sono il sociale e il socio-sanitario.

Fabbisogni di professioni e competenze

L'indagine individua 5 tipologie di rappresentazione delle figure professionali indagate (assistente di base, educatore professionale e operatore dell'inserimento lavorativo).

A ciascuna rappresentazione viene affiancata la trascrizione delle principali informazioni emerse dalle interviste, in relazione alle competenze individuate.

Le competenze sono distinte per tipologia:

- Necessarie
- Da introdurre in futuro
- Da rafforzare in futuro

Analisi dei fabbisogni formativi e definizione di un piano di formazione per gli operatori del Servizio Lavoro della provincia di Bologna



FINANZIAMENTO

Tipologia
Ente finanziatore
Misura
Annualità
Ente attuatore

FSE
Provincia di Bologna
Ob. 3 - Misura A1



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

La ricerca si propone di costruire una mappa delle competenze presenti e delle carenze avvertite, allo scopo di definire un Piano di Attività Formative per la riqualificazione degli operatori del Servizio Lavoro della provincia di Bologna.



METODOLOGIA

Sono state effettuate delle interviste ad un gruppo di 20 operatori finalizzate a ricostruire:

- Attività tipiche
- Abilità e le conoscenze dei diversi ruoli

A seguito delle interviste è stato costruito uno strumento di rilevazione delle competenze (Guida per l'autoanalisi delle competenze), somministrato a tutti gli operatori del Servizio Lavoro allo scopo di rilevare:

- Grado di padronanza delle diverse competenze indicate (di base e tecniche)
- Misura della necessità delle competenze
- Analisi delle schede di autovalutazione ha comportato la costruzione di due indici:
 - Indice di presenza delle diverse competenze
 - Indice di necessità percepita delle competenze

Sono stati inoltre calcolati indicatori di deficit delle singole competenze, ricavandoli come differenza tra indici di necessità e indici di presenza.



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è la Pubblica Amministrazione e, in particolare il Servizio lavoro.

Fabbisogni di professioni e competenze

Sulla base degli indici di deficit le diverse competenze sono classificate nelle aree:

- Consolidamento (presenza superiore, deficit inferiore alla media)
- Sviluppo (presenza superiore, deficit superiore alla media)
- Emergenze (presenza inferiore, deficit superiore alla media)
- Specialisti (presenza inferiore, deficit inferiore alla media)

In conclusione viene formulata un'ipotesi di piano di formazione (considerando principalmente le competenze dell'area delle emergenze) e a tal fine viene proposto un insieme di percorsi formativi differenziati per obiettivi, strategie e tipologia (tendenziale) di utenza.

Dai fabbisogni alle competenze. Messa a punto della strumentazione per raccordare i curricula degli Istituti professionali ferraresi con i fabbisogni di competenze delle imprese ferraresi



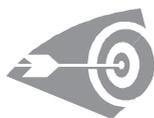
FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Provincia di Ferrara
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura C1
<i>Annualità</i>	2001
<i>Ente attuatore</i>	Istituto Don Calabria Centro Servizi Formativi Città del Ragazzo



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

L'obiettivo prioritario dell'indagine va ricercato nella elaborazione di una prassi e di un impianto metodologico capaci di sperimentare nuove modalità di interazione tra sistema scolastico e sistema produttivo e di supportare, quindi, i processi di aggiornamento degli obiettivi formativi curriculari da parte degli operatori scolastici, in considerazione delle esigenze del mercato del lavoro.



METODOLOGIA

L'indagine è articolata in distinte fasi contraddistinte ognuna dall'adozione di specifici strumenti e tecniche di indagine.

- La prima parte propone una sintesi ragionata di schematizzazioni teoriche e delle fonti in materia di analisi dei fabbisogni. In questa parte viene inoltre presentato un glossario, utile a puntualizzare e sistematizzare in un quadro condiviso i concetti e le definizioni di riferimento
- La seconda parte è dedicata alla individuazione dei profili professionali oggetto dell'indagine. In questa fase la metodologia prevede la realizzazione di una specifica scheda descrittiva da parte dei docenti degli istituti professionali,

completata da un'ulteriore fase di approfondimento e riordino sulla base dei dati sulle figure professionali individuate proposti dall'OBNF, dal Sistema Excelsior e dalla Banca delle professioni

- Nella terza parte si procede alla determinazione dei criteri da utilizzare per la scelta delle imprese da contattare ed alla elaborazione del questionario di rilevazione del fabbisogno
- La fase conclusiva è costituita da 6 workshop in cui intervengono i docenti degli istituti scolastici, i lavoratori esperti e/o dirigenti aziendali, ricercatori ed esperti della formazione della Città del Ragazzo ed i funzionari dell'amministrazione provinciale. In questo ambito sono presi in esame e confrontati le descrizioni dei profili professionali, il relativo percorso formativo e i risultati delle interviste presso le imprese. Infine i risultati dei workshop sono sistematizzati in schede dei profili professionali analizzati



RISULTATI

Fabbisogni di professioni e competenze

La ricerca ha consentito l'individuazione e l'aggiornamento di 6 profili professionali:

- Tecnico meccanico
- Tecnico agrario
- Tecnico aziendale informatico linguistico
- Tecnico manutentore degli impianti elettrici
- Chef tecnico enogastronomico con competenze di valorizzazione del territorio
- Tecnico grafico pubblicitario

I profili professionali sono definiti attraverso due descrittori (prestazioni ideali e competenze), ulteriormente specificati con l'inserimento di annotazioni e dell'ambito tematico (disciplina) di riferimento.

Progettazione, definizione, sperimentazione e validazione di una metodologia per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e del sistema di competenze distintive delle professionalità che operano nel settore dei servizi avanzati alle imprese e delle professionalità inserite nelle imprese manifatturiere in funzione/ruoli di staff e servizio



FINANZIAMENTO

Tipologia
Ente finanziatore
Misura
Annualità
Ente attuatore

FSE
Provincia di Modena
Ob. 3 - Misura C1



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Il presente progetto di ricerca ha come finalità l'identificazione del fabbisogno di competenze per ruoli di staff medio-alti. L'obiettivo è quello di fornire alla Provincia di Modena strumenti e metodi che permettano di acquisire sistematicamente informazioni sul sistema da utilizzare per effettuare previsioni e per indirizzare mezzi, sforzi e risorse verso le attività di programmazione e di indirizzo prospettico.



METODOLOGIA

Per la costruzione del modello d'indagine è stata realizzata un'analisi delle ricerche svolte su tematiche attinenti l'analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze. Lo strumento di rilevazione (questionario strutturato) è stato costruito attraverso la conduzione di focus group e Delphi nell'ambito dei settori di interesse: socio-assistenziali, commerciale, agroalimentare, servizi e manifatturiero.

Il questionario è stato somministrato ad un campione di direttori generali o responsabili del personale di imprese (domanda) e ad un campione di partecipanti a corsi di formazione finanziati dal FSE (offerta).



RISULTATI

Settori

Per quanto riguarda le imprese sono state intervistate quelle operanti nei seguenti settori:

- Socio-assistenziali
- Commerciale
- Agroalimentare
- Servizi e manifatturiero

Fabbisogni di professioni e competenze

Sono stati individuati profili di competenze, per ruoli di staff medio-alti, nell'ambito dei settori: agroalimentare, servizi avanzati alle imprese e commercio, manifatturiero e socio-assistenziale.

Si tratta di competenze di natura trasversale, piuttosto che di base o tecnico specifiche.

La rilevazione sul campo ha permesso l'individuazione, per settori di interesse, delle competenze ritenute più importanti dalla domanda e di quelle ritenute più importanti dall'offerta.

La ricerca evidenzia, inoltre le modalità di impostazione di azioni formative finalizzate al sostegno delle competenze.

Analisi sui fabbisogni del distretto delle materie plastiche



FINANZIAMENTO

Tipologia

Ente finanziatore

Misura

Annualità

Ente attuatore

Provincia di Reggio Emilia



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

La ricerca si propone di individuare l'eventuale presenza di nuove esigenze in termini di competenze e figure professionali e quindi di identificare il conseguente fabbisogno formativo nel distretto delle imprese plastiche dell'area di Correggio.



METODOLOGIA

Le informazioni sono rilevate attraverso:

- Interviste a testimoni privilegiati, rappresentanti di istituzioni scolastiche e formative
 - Interviste in profondità presso un campione di imprese operanti nel settore delle materie plastiche di Correggio
- Il campione non è rappresentativo della popolazione delle imprese operanti nel settore.



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è quello della trasformazione di materie plastiche.

Fabbisogni di professioni e competenze

Nel complesso vengono definite 8 figure professionali, per le quali sono evidenziati nel dettaglio i ruoli e le competenze.

Emerge inoltre il fabbisogno di due tipologie di figure professionali:

- “Figura di sistema” con competenze per lo più trasversali (per le grandi aziende)
- “Figura tradizionale” con più ampie e variegate competenze (per le piccole e medie aziende)

Dal punto di vista della programmazione e della progettazione formativa, viene infine proposta una duplice strategia che mira a:

- Agire su personale già occupato e immigrati, nel breve-medio periodo
- Formare personale con livello di scolarizzazione più elevato, nel lungo periodo

Valorizzazione dell'esperienza di innovazione e consolidamento di "best practice" nei comuni della provincia di Reggio Emilia



FINANZIAMENTO

Tipologia

Ente finanziatore

Misura

Annualità

Ente attuatore

Provincia di Reggio Emilia



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

La ricerca ha la finalità di cogliere i mutamenti di carattere strategico che sono stati avvertiti dai decisori politici e dal personale tecnico-amministrativo dei comuni della Provincia di Reggio Emilia, in relazione ai cambiamenti che hanno interessato tutte le amministrazioni pubbliche.

Si propone inoltre di valutare gli interventi necessari per adeguare le funzioni di queste figure al ruolo effettivamente richiesto.



METODOLOGIA

Le informazioni sono state raccolte attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato ai sindaci di 20 comuni.

I 20 comuni sono stati estratti dai 45 Comuni della Provincia di Reggio Emilia mediante campionamento casuale, stratificato per numero di abitanti e posizione sul territorio (pianura o montagna).



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è quello della Pubblica Amministrazione e, in particolare quello delle Amministrazioni Comunali.

Fabbisogni di professioni e competenze

I risultati dell'indagine sono articolati rispetto a due campi di indagine: le imprese private ed il settore pubblico.

Per entrambi i campioni vengono indicati:

- Necessità di soddisfare i fabbisogni formativi espressi in relazione all'inquadramento e ai profili professionali
- Argomenti formativi di interesse articolati anche rispetto all'inquadramento ed ai profili professionali
- Aspetti legati alle attività di formazione condotte in passato (ad esempio il finanziamento) e prospettive di utilizzo delle opportunità formative

L'inserimento lavorativo dei cittadini stranieri in imprese metalmeccaniche della Provincia di Reggio Emilia



FINANZIAMENTO

Tipologia

Ente finanziatore

Misura

Annualità

Ente attuatore

Provincia di Reggio Emilia



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Gli obiettivi del progetto sono:

- Esplorazione delle condizioni organizzative, professionali e relazionali che possano tradursi in attività di formazione destinata a lavoratori stranieri già inseriti
- Comprensione delle ragioni del non utilizzo di manodopera straniera da parte di alcune imprese
- Conoscenza dell'interesse ad eventuali sviluppi professionali da parte di lavoratori stranieri già inseriti

Il campo d'indagine della ricerca è quello delle imprese metalmeccaniche della Provincia di Reggio Emilia.



METODOLOGIA

Sono stati analizzati dati ed informazioni provenienti da diverse fonti allo scopo di descrivere le caratteristiche degli stranieri occupati e residenti nella Provincia di Reggio Emilia.

L'indagine è stata realizzata attraverso la conduzione di 2 studi di caso:

- Il primo rivolto a testimoni privilegiati dell'area territoriale di interesse
- Il secondo rivolto ad imprenditori e lavoratori stranieri occupati in un campione di imprese metalmeccaniche

Il campione estratto comprende:

- Imprese con lavoratori stranieri
 - Imprese senza lavoratori stranieri
-



RISULTATI

Settori

Per il settore di riferimento dell'indagine è quello metalmeccanico.

Fabbisogni di professioni e competenze

La ricerca evidenzia il fabbisogno di alcune categorie professionali in relazione ad alcuni ambiti produttivi.

Con riguardo alla programmazione e progettazione formativa si pone attenzione al tema della preselezione e della certificazione delle competenze pregresse, sottolineando l'importanza di alcuni moduli formativi.

Tematiche trasversali

Avendo come oggetto l'inserimento lavorativo dei cittadini stranieri, l'indagine pone particolare attenzione alla tematica delle *pari opportunità*.

Servitù di passaggio, rappresentazione sociale delle donne immigrate nei servizi alla persona



FINANZIAMENTO

Tipologia

Ente finanziatore

Misura

Annualità

Ente attuatore

Provincia di Reggio Emilia



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

La ricerca ha l'obiettivo di studiare il fenomeno delle "badanti" nella provincia di Reggio Emilia.



METODOLOGIA

Sono stati analizzati documenti e materiale informativo sull'argomento (saggi, rapporti di ricerca, ecc.).

L'indagine sul campo ha previsto la realizzazione di studi di caso: 17 interviste presso testimoni privilegiati del welfare interessati dal fenomeno (a Reggio Emilia, a Modena, a Bologna, nel Veneto e in Lombardia) e 2 interviste rivolte ad anziani assistiti e alle loro badanti.



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è quello socio-assistenziale.

Fabbisogni di professioni e competenze

Viene messo in luce il fabbisogno di figure professionali nel settore socio-assistenziale con competenze specifiche.

Tematiche trasversali

Avendo come oggetto l'analisi del fenomeno delle badanti immigrate, l'indagine pone particolare attenzione alla tematica delle *pari opportunità*.



FINANZIAMENTO

Tipologia

Ente finanziatore

Misura

Annualità

Ente attuatore

Provincia di Reggio Emilia



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro



OBIETTIVI

L'analisi ha l'obiettivo di analizzare il mercato del lavoro in un momento di grandi trasformazioni nei sistemi economico e sociale.



METODOLOGIA

La metodologia adottata si sostanzia nell'elaborazione di dati già esistenti anche in riferimento a modelli, scenari e simulazioni in ambito economico.

Sono utilizzati dati e informazioni prodotti da:

- Università degli Studi di Parma (circa 500 indicatori statistici per ogni provincia italiana)
- IRES Emilia-Romagna (600 questionari raccolti sugli immigrati della provincia di Reggio Emilia)
- EBER Agenzia Lavoro (4000 questionari di ragazzi con un CFL per i quali sono stati organizzati dei corsi di formazione d'aula entro la regione)
- ISTAT
- Agenzia del Lavoro Emilia-Romagna

Tra le elaborazioni condotte vengono evidenziate:

- Calcolo di indicatori di flessibilità e altri del mercato del lavoro (ad esempio SIMLER)
- Analisi multivariate (CART, componenti principali, *cluster analysis*)



RISULTATI

Settori

L'indagine è di tipo multisettoriale, dal momento che l'oggetto di studio è il sistema del mercato del lavoro di Reggio Emilia.

Fabbisogni di professioni e competenze

L'analisi conduce all'elaborazione di previsioni tendenziali nello stock occupazionale.

Nuove professioni avanzano: un'indagine sulla New Economy a Reggio Emilia



FINANZIAMENTO

Tipologia

Ente finanziatore

Misura

Annualità

Ente attuatore

Provincia di Reggio Emilia



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

L'obiettivo è di monitorare i processi di cambiamento in atto nell'ICT (Information and Communication Tecnology) nell'ambito del contesto provinciale, allo scopo di fornire informazioni utili all'organizzazione e alla strutturazione di iniziative rispondenti alle necessità formative rilevate.



METODOLOGIA

La prima fase dell'indagine ha previsto lo studio di materiale documentale con la finalità di:

- Definire il quadro di riferimento socio-economico e produttivo
- Identificare e descrivere le figure professionali

Secondariamente sono state realizzate interviste a testimoni privilegiati: dirigenti di realtà economiche appartenenti a settori economici cruciali per la provincia ed esposti in modo diverso ai cambiamenti della New Economy.

Attraverso le interviste si è inteso verificare la validità di quanto emerso dall'analisi delle informazioni preesistenti, sottoponendo le figure professionali individuate al giudizio degli esperti.



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è quello della New Economy e, in particolare l'ICT (Information and Communication Technology).

Fabbisogni di professioni e competenze

Nell'indagine vengono definite 52 figure professionali, tra le quali si identificano le 7 figure più richieste.

Vengono inoltre descritte dettagliatamente le competenze di ciascuna delle 7 figure identificate.

L'analisi delle competenze arriva alla definizione di 11 unità formative in grado di svilupparle.

Tematiche trasversali

Avendo come oggetto l'individuazione di nuove professioni nell'ambito dell'ICT, l'indagine pone particolare attenzione alla tematica della *società dell'informazione*.

Metodologie operative per l'analisi dell'evoluzione delle professionalità e dei fabbisogni formativi nei settori delle costruzioni e affini



FINANZIAMENTO

Tipologia
Ente finanziatore
Misura
Annualità
Ente attuatore

Provincia di Reggio Emilia
Ob. 3 - Misura C1



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Obiettivo della ricerca è la sperimentazione di un sistema di autovalutazione delle competenze e di autoanalisi dei fabbisogni formativi nel settore.

La ricerca si propone di sperimentare una metodologia che, rilevando sistematicamente le competenze, permetta di favorire un'adeguata programmazione e finalizzazione degli interventi formativi nel settore edile.



METODOLOGIA

Per la rilevazione sistematica delle competenze e delle loro definizioni vengono progettate delle "schede di autovalutazione".

Per la definizione della struttura delle schede di autovalutazione sono state individuate le posizioni funzionali del settore costruzioni e le competenze correlate.

Le posizioni funzionali sono state considerate in relazione a due diverse tipologie di impresa: medio-grande e medio-piccola.

Le schede raccolgono informazioni sull'azienda e informazioni su ciascuna funzione presente.



RISULTATI

Settori

I settori di riferimento sono quelli delle costruzioni e affini.

Fabbisogni di professioni e competenze

Per ciascuna funzione presente nell'azienda, vengono evidenziati:

- Principali attività/processi di lavoro svolti delle unità organizzative in relazione alle funzioni
- Collocazione organizzativa delle funzioni
- Identificazione delle competenze per singola funzione
- Identificazione di eventuali cambiamenti intervenuti sulle competenze
- Monitoraggio delle competenze

L'analisi periodica di queste informazioni consente di gestire i piani formativi aziendali per posizione funzionale nel quadro del Sistema Qualità.



FINANZIAMENTO

Tipologia	FSE
Ente finanziatore	Provincia di Firenze
Misura	Ob. 3 - Misure di accompagnamento
Annualità	2001
Ente attuatore	Provincia di Firenze (Area Politiche del lavoro e sociali) - Italia Lavoro



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

L'Osservatorio del Lavoro e delle Competenze è lo strumento che l'amministrazione provinciale ha ipotizzato per supportare le politiche attive del lavoro e la formazione sul territorio. Si configura come centro di conoscenza, elaborazione e gestione delle informazioni relative alla evoluzione della struttura socio-economica e delle dinamiche occupazionali della provincia con il fine di individuare i profili professionali e le relative competenze "critiche" per lo sviluppo locale.



METODOLOGIA

Per la realizzazione dell'Osservatorio si intende adottare l'approccio della ricerca-azione all'interno della bilateralità. In riferimento all'obiettivo indicato il percorso si articola in momenti ben definiti con valenza sia tecnica che politica:

- Definizione da parte di una commissione tripartita (amministrazione provinciale e parti sociali) dei settori da indagare, individuati dalla mappatura del contesto socioeconomico fiorentino. Condivisione tra gli attori del processi delle metodologie, degli strumenti e delle risorse necessari all'avvio delle fasi di indagine
- Analisi dei settori e dei relativi fattori di evoluzione
- Analisi del sistema professionale e rilevazione delle situazioni professionali per settore

- Analisi delle competenze (attività chiave e risorse) per le diverse figure professionali
 - Definizione degli strumenti di gestione e implementazione dell'osservatorio e del suo monitoraggio bilaterale
-



RISULTATI

Settori

L'indagine è di tipo multisettoriale, dal momento l'analisi si concentra su tutto il territorio provinciale e da dunque conto delle diversità economiche esistenti.

Fabbisogni di professioni e competenze

I risultati attesi da questo sistema di rilevazione sono:

- Definire i fattori di evoluzione su processi e figure professionali
- Offrire una rappresentazione sintetica dei profili professionali, basata sull'analisi delle competenze/azioni
- Fornire una descrizione analitica delle competenze/risorse

Ad oggi sono disponibili i risultati della analisi della struttura produttiva e della domanda di lavoro nella provincia di Firenze realizzata attraverso la ricostruzione del quadro strutturale in termini di imprese, unità locali e addetti a livello provinciale e la ricostruzione dei flussi occupazionali e del quadro previsionale delle imprese provinciali.

Indagine sui fabbisogni formativi dell'impresa artigiana localizzata nel Distretto di Ancona Sud



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Provincia di Ancona
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misure C1, D1
<i>Annualità</i>	2000/2001
<i>Ente attuatore</i>	CNA - Associazione provinciale di Ancona



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

- Rilevare i fabbisogni di adeguamento e sviluppo delle competenze professionali di un insieme tipologico (Tipologia multisettore di imprese artigiane in posizione medio-bassa rispetto alla catena locale del valore) di imprese artigiane del distretto, in ragione delle esigenze di mantenimento e sviluppo delle capacità competitive
 - Rilevare le caratteristiche cognitive delle medesime imprese, intese come le modalità e volontà di apprendimento collettivo di fronte alle esigenze di riproduzione ed innovazione di competenze e valori guida
 - Definire le più opportune caratteristiche di contenuto e metodo dell'offerta formativa, in una logica di massimizzazione della convenienza dell'investimento ed apprendimento, tanto per le risorse pubbliche che per i beneficiari finali
-



METODOLOGIA

L'indagine si è articolata in sette fasi operative:

- Strutturazione del campione (14 imprese), articolato per fasi di ciclo di vita e tipi di relazione al mercato; ed individuazione di 1 caso "di controllo", inteso come impresa locale distintiva per capacità di produzione di valore
- Analisi preliminare dei dati statistici, fonti di letteratura socio-economica, documenti di programmazione dello sviluppo locale di origine istituzionale

- Svolgimento di un focus-group per la definizione dei criteri di campionamento
- Rilevazione approfondita in impresa delle variabili salienti ai fini del modello di analisi (intervista semistrutturata all'imprenditore e altri testimoni aziendali) ed elaborazione delle informazioni in forma di studio di caso
- Definizione dei fabbisogni di professionalità e formativi e sviluppo di proposte di offerta formativa
- Svolgimento di un altro focus-group (stesso panel di attori) per la valutazione e validazione di quanto elaborato
- Revisione finale del modello interpretativo e delle ipotesi di fabbisogno ed intervento, seguite dalla definizione delle opportune azioni di diffusione e sensibilizzazione



RISULTATI

Settori

I settori oggetto della rilevazione sono:

- Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
- Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, escluse macchine e impianti
- Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici, compresi l'installazione, il montaggio, la riparazione e la manutenzione
- Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici
- Fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici N.C.A.
- Fabbricazione di apparecchi radiotelevisivi e di apparecchiature per le comunicazioni

Fabbisogni di professioni e competenze

I risultati vengono espressi per 9 aree organizzative (strategia e gestione economica; gestione delle risorse umane; costruzione dell'offerta, ecc.) che interessano i sistemi professionali.

Le competenze richieste fanno riferimento a ciascuna delle aree organizzative e sono diversificate rispetto a due scenari: reattivo a breve termine e proattivo a medio termine.

Sono inoltre evidenziate due tipologie principali di fabbisogni:

- Evoluzione del modello produttivo, verso la qualificazione delle capacità tecniche ed organizzative di realizzazione
- Sviluppo del modello di business, verso un innalzamento del valore intercettato

In riferimento alle due tipologie principali di fabbisogni vengono delineate le ipotesi di offerta formativa sostenibile distinte in:

- Obiettivi
- Destinatari
- Modalità di offerta
- Dimensionamento (numero di ore, di partecipanti, ecc.)

Viene infine adottata una modalità di realizzazione dell'offerta formativa (con l'indicazione del dimensionamento degli interventi: ore, ecc.) articolata su due filiere:

- Fondamenti di gestione avanzata della piccola impresa
- Percorso di eccellenza rivolto all'attivazione ed al supporto dei processi cognitivi profondi finalizzati allo sviluppo di nuovi modelli di business

Tematiche trasversali

Un riferimento alla tematica delle pari opportunità vi è nelle considerazioni relative alla disponibilità di assunzione di personale extracomunitario.

Indagine e ricerca sui fabbisogni formativi in edilizia nella Provincia di Ascoli Piceno



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Provincia di Ascoli Piceno
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura C1
<i>Annualità</i>	2001
<i>Ente attuatore</i>	Ente Scuola Edile



SISTEMA DI RIFERIMENTO

*Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education*



OBIETTIVI

Realizzare un'indagine nella provincia di Ascoli Piceno nel settore delle costruzioni allo scopo di verificarne le esigenze formative ed occupazionali.

Scopo finale dell'indagine è quello di cercare di ridurre il mismatching quanti-qualitativo tra domanda ed offerta di lavoro attraverso le seguenti azioni:

- Conoscere esigenze, aspettative, comportamenti dal lato della domanda
 - Conoscere esigenze, aspettative, comportamenti dal lato dell' offerta
 - Verificare le possibilità di incontro domanda/offerta e la funzionalità degli strumenti esistenti
 - Proporre interventi/azioni per il miglioramento del sistema
-



METODOLOGIA

L'indagine si è articolata in sette fasi operative.

- Fase 1 - Progettazione dell'indagine e metodologia (ambito di rilevazione, modalità di rilevazione)

- Fase 2 - Progettazione dei questionari/Definizione dei campioni (per disoccupati iscritti ai Centri per l'Impiego e imprese del settore edile della Provincia di Ascoli Piceno)
 - Estrazione di un campione casuale di N° 60 imprese (pari al 23% dell'universo) distinto in base ai seguenti parametri: classe di addetti, iscrizione alla cassa edile, Localizzazione nelle circoscrizioni di Ascoli, Fermo, San Benedetto, rispettando la struttura dell'universo
 - Estrazione di un campione disoccupati iscritti c/o Centro per l'Impiego di Ascoli Piceno; i nominativi (per un totale di 200) rispetto alle circoscrizioni sono così distribuiti:
 - a) Centro per l'impiego di Ascoli Piceno N° 70
 - b) Centro per l'impiego di San Benedetto N° 65
 - c) Centro per l'impiego di Fermo N° 65
- Fase 3 - Informazione e sensibilizzazione
- Fase 4 - Formazione rilevatori
- Fase 5 - Somministrazione dei questionari (il campione delle aziende è risultato aumentato di 6 aziende rispetto al piano di campionamento)
- Fase 6 - Elaborazione dati
- Fase 7 - Stesura relazione finale e report



RISULTATI

Settori

Il settore oggetto della rilevazione è quello edile.

Fabbisogni di professioni e competenze

I risultati dell'indagine si articolano in due ambiti distinti: le imprese ed i disoccupati iscritti ai centri per l'impiego di Ascoli Piceno. L'anticipazione dei fabbisogni professionali e formativi riguarda però esclusivamente le imprese.

L'anticipazione dei fabbisogni delle imprese è supportata dalla descrizione delle caratteristiche generali del campione di imprese.

○ **Fabbisogni professionali:**

- Indicazione delle figure per le quali sono maggiori le difficoltà di reperimento
- Percentuale di imprese che dichiarano l'intenzione di assumere personale
- Percentuale delle imprese hanno intenzione di assumere a breve termine
- Individuazione di 8 figure professionali per la categoria operai e 2 per la categoria "impiegati" che si ritiene siano considerate di maggiore necessità nell'ottica dell'assunzione a breve termine e indicazione delle figure per le quali non viene dimostrato alcun interesse
- Stima quantitativa del numero di assunzioni previste per i prossimi 12 mesi (151 nuove assunzioni)
- Giudizio sugli strumenti attualmente disponibili per l'incontro domanda/offerta di lavoro e suggerimento per migliorare gli strumenti

○ **Fabbisogni formativi:**

- Percentuale di imprese che hanno svolto attività di formazione per i propri dipendenti
- Indicazioni su: durata del corso, tipologia di destinatari, aree, modalità di realizzazione (esterne o interna)
- Soddisfazione nei confronti delle attività formative e valutazione della formazione quale forma di investimento
- Intenzione da parte delle imprese di realizzare altre attività di formazione nei prossimi 12 mesi con l'indicazione dei destinatari, delle aree

Tematiche trasversali

Un riferimento alla tematica delle pari opportunità vi è nelle considerazioni relative alla disponibilità di assunzione di personale extracomunitario.



FINANZIAMENTO

Tipologia	FSE
Ente finanziatore	Provincia di Macerata
Misura	Ob. 3 - Misura C1
Annualità	2001
Ente attuatore	Prime Consulting



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

- Conoscere i fabbisogni formativi collegati all'inserimento di immigrati extracomunitari nel tessuto economico e sociale del maceratese
 - Collegare la formazione alle mansioni svolte, allo stato occupazionale, alla stabilità, ai fabbisogni professionali dichiarati dalle imprese, al benessere sul luogo di lavoro e, più in generale, alle diverse opportunità che si creano sia per i lavoratori, sia per gli imprenditori
 - Indagare quali siano gli aspetti emergenti delle dinamiche occupazionali per gli immigrati sul territorio
 - Delineare un quadro di riferimento generale che possa diventare un preciso riferimento rispetto al quale prospettare linee di tendenze evolutive
-



METODOLOGIA

La rilevazione si è articolata con le seguenti modalità:

- Analisi di fonti statistiche
- Strutturazione di tre questionari (destinate alle imprese, agli immigrati occupati ed agli immigrati temporaneamente non occupati) e realizzazione di 125 interviste (telefoniche, dirette, via fax) fra imprese, responsabili sindacali terri-

toriali, rappresentanti di associazioni imprenditoriali e di organizzazioni di volontariato del territorio che hanno assunto immigrati extracomunitari dislocate nei vari distretti economici (il campione degli immigrati è costituito da 301 lavoratori occupati, appartenenti a diversi settori di attività e 125 disoccupati)

- Codifica, archiviazione ed elaborazione dei dati per la verifica delle ipotesi



RISULTATI

Settori

L'indagine è di tipo multisettoriale, dal momento che il campo d'indagine risulta composto da aziende, lavoratori extracomunitari e disoccupati extracomunitari appartenenti a diversi settori economici.

Fabbisogni di professioni e competenze

I risultati dell'indagine si articolano in tre ambiti distinti: le aziende, gli extracomunitari occupati, gli extracomunitari disoccupati.

La descrizione dei fabbisogni è supportata da una trattazione di tutti gli aspetti riguardanti le caratteristiche del campione sia dal punto di vista qualitativo (ad esempio i criteri utilizzati dalle aziende per le assunzioni o la valutazione dell'inserimento aziendale da parte degli immigrati occupati), sia quantitativo (ad esempio la durata della disoccupazione per gli immigrati disoccupati o l'anzianità e la stabilità aziendale per gli occupati).

Rispetto ai tre ambiti di indagine, i fabbisogni vengono così espressi:

- **Aziende**
 - Qualifica richiesta per la ricerca di personale da assumere
 - Competenze che si vorrebbe sviluppare e che si pensa debbano sviluppare lavoratori extracomunitari disoccupati
 - Azioni da praticare per rendere stabile l'inserimento dei lavoratori
 - Turn over del personale extracomunitario
- **Extracomunitari occupati**
 - Valutazione dell'inserimento aziendale (clima, rapporti, preparazione professionale)
 - Frequentazione di attività formative (utilità, ente gestore, tipologia, valutazione anche rispetto all'utilità nella ricerca del lavoro)
 - Analisi dei fabbisogni del campione per la riqualificazione (tipologie di interventi formativi e caratteristiche dei corsi rispetto a collocazione oraria, tipologia di rimborso)
- **Extracomunitari disoccupati**
 - Interesse nei confronti dell'acquisizione di una qualifica attraverso corsi di formazione e tipologia di corsi richiesti (contenuti, orari, rimborsi spese)

Tematiche trasversali

Avendo come oggetto la domanda di professionalità relativa agli immigrati, l'indagine pone particolare attenzione alla tematica delle *pari opportunità*, che viene ulteriormente considerata nell'analisi della condizione occupazionale delle donne immigrate e delle difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro.

Indagine sulla domanda di professionalità nella provincia di Macerata



FINANZIAMENTO

Tipologia	FSE
Ente finanziatore	Provincia di Macerata
Misura	Ob. 3 - Misure C1
Annualità	2000
Ente attuatore	SIDA



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione Mercato del lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

L'obiettivo generale del progetto si sostanzia nella rilevazione dei fattori in grado di intervenire nei processi decisionali relativi alla pianificazione e attuazione dei percorsi di formazione professionale nello specifico del territorio di competenza della Provincia di Macerata e nello sviluppo di un'efficace opera di orientamento scolastico-professionale (ricerca intervento e creazione di un modello generale per la valutazione permanente dei fattori ed un aggiornamento dei processi decisionali), aspetti volti a facilitare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

La ricerca si divide in due fasi:

- Identificare un quadro della struttura economico-produttiva della Provincia di Macerata, sia da un punto di vista qualitativo, sia soprattutto qualitativo (far emergere le caratteristiche e le tendenze attuali e future della domanda di professionalità della Provincia in riferimento ai principali settori economico-produttivi, l'ambiente, i servizi, ecc; produrre informazioni utili per la pianificazione dei rapporti tra tutti quegli Enti pubblici che concorrono alla realizzazione di un efficace programma formativo)
- Approdare ad un sistema integrato di informazioni tale da configurarsi come potenziale "banca dati" organizzata al fine di favorire i processi di pianificazione, programmazione ed assunzioni di decisione nel campo specifico sia della formazione, sia dell'orientamento professionale e finalizzata anche al raccordo tra domanda ed offerta formativa



METODOLOGIA

L'indagine si è articolata in 2 fasi:

- *Prima fase qualitativa*
 - Analisi dei dati esistenti sulla struttura economica produttiva della Provincia di Macerata
 - Realizzazione di 20 interviste a testimoni privilegiati (costruzione della Chek-list delle tematiche, costruzione del panel, applicazione della metodologia Delphi, somministrazione del questionario semi-aperto sulle figure professionali emergenti)
 - Indagine sulle attese ed aspirazioni della domanda di lavoro della popolazione scolastica nella Provincia di Macerata (identificazione del target, costruzione del questionario, campionamento, Pre-test, formazione degli intervistatori, rilevazione, validazione dei questionari e data entry, elaborazione dei dati)
- *Seconda fase quantitativa*
 - Formazione degli intervistatori
 - Seminari formativi di sensibilizzazione delle Associazioni di Categoria coinvolte nella ricerca
 - Attuazione dell'indagine sul campo (questionario, stratificazione del target e piano campionario, pre-test, piano di rilevazione, intervista e rilevazione, controllo e coordinamento degli intervistatori, sostituzione unità campionate, data entry, elaborazione dei dati)
 - Indagine quali-quantitativa (realizzazione di 315 interviste) sulle caratteristiche socio-professionali della domanda di lavoro nella Provincia di Macerata (identificazione del target, costruzione del questionario, piano campionario, pre-test, formazione degli intervistatori, piano di rilevazione, rilevazione e controllo operativo, validazione dei questionari e data entry, elaborazione dei dati)



RISULTATI

Settori

I settori indagati nell'indagine sono:

- Tessile/abbigliamento
- Elettronica
- Carpenteria pesante/cantieristica
- Eldo e meccanica leggera
- Mobile e arredo casa
- Torneria/verniciatura
- Articoli da regalo/giocattoli
- Costruzione stampi
- Edilizia
- Terziario e servizi
- Commercio e turismo
- Istituzioni pubbliche
- Scuola
- Associazioni di categoria
- Credito e assicurazioni
- Editoria
- Carta e cartotecnica
- Calzature
- Agroalimentare

Fabbisogni di professioni e competenze

○ *Prima fase qualitativa*

A margine di ciascuna analisi di settore, vengono individuate le figure professionali tradizionali e innovative che, in ragione dell'indagine macro economica precedentemente condotta e sulla base delle interviste effettuate, risultano quelle per cui si prevede una maggiore richiesta nel prossimo futuro.

Per ciascun settore indagato, viene indicato il numero di figure individuate (a cui vengono affiancati i codici della classificazione della Regione Marche).

Sulla base delle interviste ai Testimoni Privilegiati vengono individuati per ciascuna figura:

- Caratteristiche intellettive e personologiche
- Caratteristiche organizzative
- Caratteristiche gestionali
- Caratteristiche motivazionali
- Competenze generiche (es. linguistiche, decisionali, ecc.)
- Aree funzionali per le quali si prevedono maggiori incrementi occupazionali
- Tematiche che influenzeranno la formazione nel prossimo futuro
- Carenze dei collaboratori in termini di formazione (di base e non)
- Esigenze di aggiornamento e riqualificazione

○ *Seconda fase quantitativa*

Nella seconda fase dell'indagine è stato sottoposto a verifica (ad un campione statisticamente rappresentativo di aziende operanti in ciascuno dei comparti economici individuati) l'elenco delle figure professionali rilevate nella prima fase, al fine di verificare la correttezza dei dati raccolti sia in ragione della effettiva loro richiesta da parte del tessuto economico/imprenditoriale provinciale, sia nei termini di una loro prevedibile quantificazione.

I dati relativi alla domanda di lavoro vanno interpretati nel senso di differenti incidenze probabilistiche associate a ciascuna delle figure professionali prese in esame nel corso della rilevazione (le previste assunzioni sono riferite agli anni 2002, 2003, 2004 con l'ulteriore distinzione dei trimestri).

Le figure vengono distinte in:

- Figure comuni intersettoriali (a loro volta differenziate in figure professionali e figure emergenti)
- Figure specifiche del settore (a loro volta differenziate in figure tradizionali e figure emergenti)

I risultati relativi alla domanda di lavoro vengono espressi sulla base dell'analisi delle aree o funzioni aziendali distinte in:

- Affari generali
- Amministrazione e controllo di gestione
- Finanza
- Manutenzione e servizi alla produzione
- Marketing, commerciale, vendite
- Personale, risorse umane
- Produzione
- Ricerca, sviluppo, progettazione, industrializzazione

Per ciascun settore economico individuato sono presentati i risultati delle indagini sulla domanda di lavoro rispetto a:

- Figure professionali specifiche (nei settori indagati le figure indicate sono in totale 133)
- Previsioni quanto all'inserimento ed al livello di inquadramento (operaio generico, operaio qualificato, impiegato, tecnico quadro, dirigente, altro)
- Competenze generiche richieste (linguistiche, relazionali, decisionali, comportamentali, tecniche, culturali, organizzative)
- Domanda di aggiornamento e di riqualificazione per aree tematiche (es. tecnologico, commerciale, comunicazione, ecc.)
- Analisi del grado di professionalità richiesto dalle aziende rispetto all'inquadramento (es. esperienza specifica, difficoltà di reperibilità)

Indagine sui fabbisogni di professionalità delle imprese del settore manifatturiero della Provincia di Chieti



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Provincia di Chieti
<i>Misura</i>	Ob. 3 - Misura A1
<i>Annualità</i>	2001
<i>Ente attuatore</i>	Provincia di Chieti



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del lavoro



OBIETTIVI

L'indagine ha l'obiettivo di analizzare la domanda di lavoro e di professionalità da parte delle imprese manifatturiere della Provincia di Chieti per il biennio 2003-2005.



METODOLOGIA

L'indagine è di tipo campionario, realizzata su imprese del settore manifatturiero, individuate attraverso gli archivi della Camera di Commercio Industria, Artigianato, Agricoltura di Chieti e successivamente verificate attraverso il sistema Netlabor.

Il campione è stato strutturato come segue:

- 150 medie e grandi imprese (per 105 imprese è stata effettuata una intervista diretta, per le restanti è stato inviato il questionario per posta)
- 500 piccole e medie imprese (la somministrazione del questionario è avvenuta per posta)

Il questionario propone una serie di domande sulla struttura dell'impresa e 12 domande sulle previsioni occupazionali per il biennio 2003-2005.



RISULTATI

Settori

L'indagine ha come oggetto alcuni comparti del settore manifatturiero della Provincia:

- Tessile ed abbigliamento
- Alimentari e bevande
- Carta, cartotecnica e poligrafiche
- Ceramica, refrattari e vetro
- Chimica e farmaceutica
- Elettromeccanica ed elettronica
- Gomma e plastica
- Legno e mobili
- Materiali di costruzione
- Metalmeccanico
- Pelli, cuoio, calzature e similari

Fabbisogni di professioni e competenze

L'indagine propone una analisi degli incrementi occupazionali e delle specifiche professionalità richieste dalle imprese, articolandosi su diversi aspetti.

- *Aree aziendali*
Prospettive occupazionali nel biennio 2003-2005 a livello provinciale e settoriale.
- *Fabbisogni professionali di medio periodo delle aziende*
La ricerca evidenzia le specifiche figure professionali per le quali le imprese prevedono incrementi occupazionali per il biennio in esame, strutturando una classifica di professioni per singoli Centri per l'Impiego (in dettaglio, per i bacini territoriali di Chieti, Lanciano, Ortona e Vasto) ed a livello provinciale.
- *Caratteristiche delle figure professionali richieste*
Viene proposta una analisi secondo una schematizzazione in 5 categorie professionali distinte: operai generici, operai specializzati, intermedi, impiegati/tecnici, quadri/dirigenti.
- *Forme contrattuali previste dalle aziende per le nuove assunzioni*
- *Motivazioni per la mancata previsione di assunzioni*

Piano formativo territoriale per l'internazionalizzazione della PMI dell'area Jonica



FINANZIAMENTO

Tipologia

Ente finanziatore

Annualità

Ente attuatore

L. 236/93

Regione Puglia

2002

SMILE Puglia in partnership con: Assindustria Taranto, ICE, CGIL, CISL, UIL



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Obiettivo generale del progetto è quello di fornire a coloro che operano nelle realtà economico-produttive dell'area Jonica una serie di strumenti teorici ed operativi per facilitare e potenziare l'accesso ai mercati internazionali.

La fase formativa, che costituisce il centro nevralgico del progetto, ha come obiettivo specifico quello di sviluppare e rafforzare le competenze legate all'internazionalizzazione dei mercati di riferimento dei lavoratori dipendenti delle piccole e medie imprese dell'area Jonica.

L'articolazione del piano prevede due fasi:

- Analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo di competenze allo scopo di rilevare deficit formativi ed informativi, utili per la progettazione delle successive attività formative e delle *policies* formative
 - Orientamento e bilancio di competenze con la finalità di tarare il livello di conoscenze/competenze dei componenti l'aula della fase formativa
-



METODOLOGIA

La rilevazione si è articolata con le seguenti modalità:

- Scelta di un campione rappresentativo di n. 50 imprese in base a tre criteri di stratificazione (localizzazione nella pro-

vincia di Taranto, appartenenza alla categoria delle PMI con esclusione delle grandi imprese con più di 250 addetti, appartenenza a settori economici *export oriented* con forte connotazione distrettuale)

- Realizzazione delle interviste (45 fra piccole e medie imprese)
 - Data entry ed elaborazione dei dati
 - Redazione del rapporto di ricerca
-



RISULTATI

Settori

I settori indagati nell'indagine sono:

- Tessile abbigliamento
- Agroalimentare
- Metalmeccanico
- Commercio

Fabbisogni di professioni e competenze

Nel rapporto di ricerca per i settori d'indagine vengono evidenziati:

- Fabbisogni di sviluppo di competenze
- Fabbisogni formativi (per materie)
- Fabbisogni occupazionali quali/quantitativi (per figure)

Analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze del personale degli enti locali (comuni di Ragusa, Vittoria, Comiso, Santa Croce ed Acate)



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Regione Sicilia
<i>Misura</i>	Ob. 1 - Asse III Misura 10
<i>Annualità</i>	2002
<i>Ente attuatore</i>	Enaip Ragusa



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

- Analizzare il fabbisogno formativo e delle competenze del personale della pubblica amministrazione, con particolare riferimento al tema dell'innovazione amministrativa e dei relativi servizi connessi
 - Attivare un sistema di monitoraggio permanente che consentirà alle amministrazioni comunali coinvolte di conoscere in modo dinamico, mediante la lettura di specifici indicatori, le esigenze di formazione del personale
-



METODOLOGIA

Per la realizzazione del progetto è stato utilizzato il metodo Forma (proposto da Italia Forma) che consiste in una strategia di approccio al processo di gestione delle competenze delle risorse umane (mappatura, analisi e valutazione delle competenze).

In particolare la ricerca si è sviluppata su quattro livelli analisi:

- Analisi di documenti, studi, progetti e strumenti a supporto dell'organizzazione dell'ente locale
- Analisi delle criticità all'interno dei settori, anche legate alla carenza di specifiche competenze, mediante interviste semistrutturate ai dirigenti e/o titolari di piani esecutivi di gestione (peg)
- Autovalutazione delle competenze dei dipendenti (mediante questionari di autovalutazione a domande aperte somministrati ai dipendenti)

- Redazione dei dizionari di competenza per Ada (aree di attività critiche) per i settori in cui si registrano le maggiori criticità
-



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è quello della Pubblica amministrazione (Comuni).

In particolare, all'interno delle strutture degli enti locali, sono state indagate le seguenti aree di attività:

- Archiviazione degli atti
- Cultura, beni culturali, sport e tempo libero
- Servizi di depurazione delle acque
- Urbanistica, tutela ambientale e verde pubblico (raccolta dei rifiuti solidi urbani e raccolta differenziata)
- Finanza e contabilità
- Gestione delle attività produttive
- Gestione amministrativa interna del corpo di polizia e gestione del contenzioso
- Lavori pubblici
- Polizia municipale
- Gestione regolamenti attività economiche
- Gestione dei tributi
- Servizi sociali
- Tributi
- Urbanistica ed edilizia residenziale pubblica e privata

Fabbisogni di professioni e competenze

Di seguito vengono indicati i fabbisogni di competenze rilevati per aree di riferimento:

- Aggiornamento della normativa di settore e del diritto amministrativo
- Gestione amministrativa degli atti e delle procedure
- Utilizzo di programmi informatici
- Rimotivazione del personale e maggiore incentivazione rispetto al ruolo ricoperto
- Maggiore capacità di comunicazione interna ed esterna
- Maggiore flessibilità alle innovazioni legislative ed organizzative
- Maggiore capacità di lavorare in gruppo

Analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze del personale degli enti locali (comuni di Modica, Scicli, Ispica e Pozzallo)



FINANZIAMENTO

<i>Tipologia</i>	FSE
<i>Ente finanziatore</i>	Regione Sicilia
<i>Misura</i>	Ob. 1 - Asse III Misura 10
<i>Annualità</i>	2002
<i>Ente attuatore</i>	Enaip Ragusa



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Sistema dell'Education



OBIETTIVI

- Analizzare il fabbisogno formativo e delle competenze del personale della pubblica amministrazione, con particolare riferimento al tema dell'innovazione amministrativa e dei relativi servizi connessi
 - Attivare un sistema di monitoraggio permanente che consenta alle amministrazioni comunali coinvolte di conoscere in modo dinamico, mediante la lettura di specifici indicatori, le esigenze di formazione del personale
-



METODOLOGIA

Per la realizzazione del progetto è stato utilizzato il metodo Forma (proposto da Italia Forma) che consiste in una strategia di approccio al processo di gestione delle competenze delle risorse umane (mappatura, analisi e valutazione delle competenze). In particolare la ricerca si è sviluppata su quattro livelli analisi:

- Analisi di documenti, studi, progetti e strumenti a supporto dell'organizzazione dell'ente locale
- Analisi delle criticità all'interno dei settori, anche legate alla carenza di specifiche competenze, mediante interviste semistrutturate ai dirigenti e/o titolari di piani esecutivi di gestione (peg)
- Autovalutazione delle competenze dei dipendenti (mediante questionari di autovalutazione a domande aperte somministrati ai dipendenti)

- Redazione dei dizionari di competenza per Ada (aree di attività critiche) per i settori in cui si registrano le maggiori criticità
-



RISULTATI

Settori

Il settore di riferimento è quello della Pubblica amministrazione (Comuni).

In particolare, all'interno delle strutture degli enti locali, sono state indagate le seguenti aree di attività:

- Archiviazione degli atti
- Cultura, beni culturali, sport e tempo libero
- Servizi di depurazione delle acque
- Urbanistica, tutela ambientale e verde pubblico (raccolta dei rifiuti solidi urbani e raccolta differenziata)
- Finanza e contabilità
- Gestione delle attività produttive
- Gestione amministrativa interna del corpo di polizia e gestione del contenzioso
- Lavori pubblici
- Polizia municipale
- Gestione regolamenti attività economiche
- Gestione dei tributi
- Servizi sociali
- Tributi
- Urbanistica ed edilizia residenziale pubblica e privata

Fabbisogni di professioni e competenze

Di seguito vengono indicati i fabbisogni di competenze rilevati per aree di riferimento:

- Aggiornamento della normativa di settore e del diritto amministrativo
- Gestione amministrativa degli atti e delle procedure
- Utilizzo di programmi informatici
- Rimotivazione del personale e maggiore incentivazione rispetto al ruolo ricoperto
- Maggiore capacità di comunicazione interna ed esterna
- Maggiore flessibilità alle innovazioni legislative ed organizzative
- Maggiore capacità di lavorare in gruppo



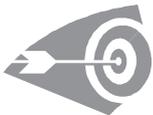
FINANZIAMENTO

Tipologia	FSE
Ente finanziatore	Regione Sardegna
Misura	Ob. 1 - Asse III Misure 3.1, 3.2, 3.5
Annualità	2001
Ente attuatore	Fondazione Censis, Luiss Management spa, S3 studium srl/Sr Opus srl, Uniform-Confcommercio



SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gestione del Mercato del Lavoro
Sistema dell'Education



OBIETTIVI

Scopo generale dell'indagine è quello di Progettare e realizzare un osservatorio permanente di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi del territorio regionale.

In riferimento all'obiettivo indicato l'indagine si articola secondo tre direttrici:

- Analisi della domanda formativa implicita (tramite la mappatura del territorio regionale e dei suoi punti di forza e debolezza socio-economica) ed esplicita (delle imprese, delle pubbliche amministrazioni regionali e locali e dei bisogni correlati all'assolvimento dell'obbligo scolastico), anche in chiave previsionale a medio termine
- Mappatura dell'offerta formativa e di istruzione, sia di un possibile repertorio delle professioni, sia delle opportunità di finanziamento di attività di Formazione Continua rese disponibili dalla Programmazione Negoziata, dalle leggi di settore e dai Ccnl
- Attività di modellizzazione dell'intervento, di trasferimento ai decisori e agli operatori istituzionali, nonché di diffusione capillare dei risultati conseguiti, nella prospettiva di articolare compiutamente un osservatorio permanente sui fabbisogni del territorio



METODOLOGIA

Per lo sviluppo del progetto è stata utilizzata una pluralità di strumenti conoscitivi.

- *Analisi desk*

Per la *mappatura socioeconomica* del territorio è stata utilizzata l'applicazione della procedura di cluster analysis che ha consentito l'individuazione di sei gruppi tipologici (i tre gruppi significativi principali sono distinti in: comuni guida, comuni turistici, comuni dinamici e sono significativi del rapporto fra identità territoriale e orientamento produttivo); sono stati successivamente individuati tre indicatori (contesto formativo e socio-demografico, sviluppo socioeconomico, sistema imprenditoriale e mercato del lavoro); attraverso il metodo dell'ACP-analisi in componenti principali si è poi costruita una classifica dei sistemi locali del lavoro, utili alla rappresentazione dei fabbisogni formativi della regione.
- *Analisi field*
 - La rilevazione dei fabbisogni formativi delle imprese ha coinvolto 1.461 imprese industriali e dei servizi e 550 imprese agricole alle quali è stato somministrato un questionario semistrutturato (sono state escluse le imprese con un solo addetto)
 - La rilevazione dei fabbisogni formativi delle pubbliche amministrazioni è stata realizzata su un campione qualitativo di pubbliche amministrazioni costituito dalla regione Sardegna, le province di Cagliari, Sassari, Nuoro e Oristano; l'universo dei comuni maggiori di 3.000 abitanti (pari a 111 comuni); quattro Comunità montane costituenti un campione qualitativo delle 25 complessive della Sardegna. Sono state per tanto considerate 120 pubbliche amministrazioni sarde. La rilevazione dei fabbisogni si è sviluppata attraverso quattro momenti tra loro interponessi: rappresentazione condivisa dei processi di cambiamento in atto nelle varie tipologie di Pubblica Amministrazione; l'individuazione delle conoscenze e delle competenze (gestionali e tecnico professionali) che, secondo gli intervistati, sono maggiormente coinvolte nei processi di cambiamento; la ricostruzione condivisa dell'offerta formativa fruita e della domanda esplicita attuale; la rilevazione dei fabbisogni formativi in termini di una serie di ipotesi di lavoro, frutto dell'interpretazione dei ricercatori, sul ruolo della formazione e sulle modalità di "fare formazione"
 - La rilevazione delle esigenze legate all'obbligo formativo è stata realizzata attraverso: un'indagine su due gruppi di giovani in obbligo formativo; l'intervista di docenti e formatori delle sedi scolastiche e formative coinvolte; l'intervista di studenti in procinto di passare dall'obbligo scolastico a quello formativo ed allievi in obbligo formativo nella formazione professionale
- *Analisi previsionali*

Sono state realizzate quattro *indagini previsionali*:

 - Una variante del metodo Delphi è stata utilizzata per la realizzazione di tre scenari previsionali: sui fabbisogni formativi emergenti nel breve periodo (3 anni) nelle aziende operanti sul territorio della regione; sui fabbisogni formativi emergenti nel breve periodo (3 anni) negli Enti Locali e nelle Pubbliche Amministrazioni; sui profili professionali emergenti sul territorio nel medio termine (5 anni)
 - Il metodo Multiscenari è stato utilizzato per lo studio della ricettività occupazionale regionale e degli specifici fabbisogni formativi nel medio periodo (5 anni)



RISULTATI

Settori

L'indagine è di tipo multisetoriale, dal momento l'analisi si concentra su tutto il territorio regionale e da dunque conto delle diversità economiche esistenti.

Fabbisogni di professioni e competenze

I risultati dell'indagine si articolano in tre ambiti distinti: le imprese (industriali e dei servizi e agricole), delle pubbliche amministrazioni, gli scenari previsionali.

L'anticipazione dei fabbisogni è supportata dalla descrizione delle caratteristiche del campione (fatturato, dimensione aziendale, prospettive di cambiamento, modelli organizzativi, ecc.)

- *Imprese industriali e dei servizi e imprese agricole*
 - Previsioni di assunzione per settore economico ed inquadramento
 - Totale dei fabbisogni quantitativi (844 profili e 137 figure professionali per le imprese industriali e dei servizi e 166 profili e 30 figure per quelle agricole) e graduatoria delle principali figure professionali richieste dalle aziende sarde (17 figure per le imprese industriali e dei servizi e 30 per quelle agricole)
 - Livello d'inquadramento e del titolo di studio previsti per l'assunzione delle figure professionali
 - Competenze richieste (decisionali, linguistiche, relazionali, tecniche, diagnostiche)
 - Principali saperi, abilità e comportamenti caratterizzanti i profili richiesti
 - Livello di esperienza iniziale richiesto (esperienza nel settore, specifica per la mansione, senza esperienza ma da formare, senza esperienza)
 - Possibilità di reperimento delle figure tra gli allievi della formazione professionale regionale
 - Domanda di formazione continua (carenze attuali; argomenti chiave su cui sviluppare attività di formazione continua; esigenze di riqualificazione per settore economico; individuazione delle figure professionali con esigenze di formazione continua per settore e denominazione; graduatoria dei principali saperi, capacità e comportamenti sui quali intervenire con attività di formazione)
- *Pubbliche amministrazione*
 - Configurazione delle competenze (competenze necessarie e gap di competenze)
 - Domanda esplicita di formazione
- *Scenari previsionali*
 - OPPORTUNITÀ OCCUPAZIONALI A MEDIO TERMINE (5 anni): indicazioni di tipo qualitativo sulle opportunità occupazionali e sulle competenze rispetto a tre scenari identificati in riferimento al settore economico trainante (turistico, pubblico, tecnologico)
 - FABBISOGNI FORMATIVI DELLE IMPRESE A BREVE TERMINE (3 anni): stima dei livelli di assunzione (16.754 unità nel 2006) ed indicazione dei settori interessati, dei livelli di istruzione, delle caratteristiche professionali e dei livelli formativi
 - FABBISOGNI FORMATIVI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE A BREVE TERMINE (3 anni): figure professionali emergenti e competenze maggiormente richieste, politiche formative di maggior successo, individuazione delle tematiche che da qui al 2006 evidenzieranno maggiori fabbisogni formativi (innovazione tecnologica, area giuridico-normativa, organizzazione e gestione delle risorse umane, comunicazione e servizi verso l'utenza, area economico-finanziaria)
 - PROFILI PROFESSIONALI EMERGENTI NEL MEDIO TERMINE (5 anni). Sono stati individuati 4 settori per i quali si prevede una maggiore affermazione di nuove professionalità: Ict, servizi e new economy (16 figure); turismo e tempo libero (6 figure); agro-alimentare (8 figure); ambiente (12 figure). Vengono inoltre indicate le figure professionali legate alla formazione ed alla comunicazioni per le quali si prevede un forte sviluppo (14 figure) e le nuove competenze emergenti

Finito di stampare nel mese di gennaio 2005
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

