

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è stato istituito con D.P.R. n. 478 del 30 giugno 1973, e riconosciuto Ente di ricerca con Decreto legislativo n. 419 del 29 ottobre 1999, è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale. L'Istituto opera in base allo Statuto approvato con D.P.C.M. 19 marzo 2003, 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 ed allo sviluppo locale.

L'Isfol svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione, consulenza ed assistenza tecnica. Fornisce un supporto tecnico-scientifico al Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, ad altri Ministeri, alle Regioni e Province Autonome, agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali, pubbliche e private, sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema Statistico Nazionale.

Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma settoriale Leonardo da Vinci e Struttura Nazionale di Supporto Equal.

Dove siamo

*Via G. B. Morgagni, 33
00161 Roma
Tel. + 39 06445901*

Riferimenti

*Web: www.isfol.it
Presidente: Sergio Trevisanato
Direttore Generale: Giovanni Principe*

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".

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo è curata da *Isabella Pitoni* responsabile Ufficio Comunicazione Istituzionale Isfol.



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLA PROVVIDENZA SOCIALE**

**Direzione generale per lo Sviluppo
per l'Occupazione e la Formazione**

ISFOL

**L'ANALISI DEI FABBISOGNI
NELLA PROGRAMMAZIONE
FSE 2000-2006: ESITI
DEL SECONDO TRIENNIO**

Il volume presenta i risultati delle attività di ricognizione, monitoraggio e indagine sulle iniziative di analisi dei fabbisogni condotte, su tutto il territorio nazionale, dall'Unità "Analisi Fabbisogni", nel corso del secondo 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), *Francesca Bergamante*,
Massimiliano Franceschetti, *Enrico Sestili*.

Sono autori del volume:

Mario Gatti (introduzione);
Maria Grazia Mereu (capitolo 1);
Francesca Bergamante (capitolo 2 paragrafi 2.1-2.2); *Massimiliano Franceschetti*
(capitolo 2 paragrafi 2.3-2.4);
Enrico Sestili (capitolo 2 paragrafo 2.5).

Coordinamento editoriale della collana

I libri del Fondo sociale europeo:

Aurelia Tirelli e Piero Buccione.

Collaborazione di Paola Piras.



INDICE

Introduzione	7
1 Sistemi di analisi dei fabbisogni professionali e formativi nella programmazione FSE 2000-2006	11
1.1 Sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali	11
1.1.1 <i>Lo stato dell'arte nella costruzione del sistema</i>	12
1.1.2 <i>La nuova struttura classificatoria</i>	14
1.1.3 <i>Acquisizione e aggiornamento delle informazioni sui fabbisogni</i>	15
1.1.4 <i>La nuova configurazione complessiva del sistema</i>	16
1.2 Le esperienze sistemiche condotte a livello locale	19
1.2.1 <i>Consolidamento e sviluppi delle azioni sistemiche del primo triennio di programmazione</i>	19
1.2.2 <i>Le esperienze sistemiche del secondo triennio di programmazione</i>	30
<i>Considerazioni conclusive</i>	39
2 Le indagini sui fabbisogni: risultati del secondo triennio di programmazione	41
2.1 Le indagini sui fabbisogni professionali	41
2.1.1 <i>Caratteristiche strutturali delle indagini</i>	41
2.1.2 <i>I riferimenti teorici delle indagini</i>	46
2.1.3 <i>L'impianto metodologico d'indagine</i>	48
2.1.4 <i>I risultati delle indagini</i>	50
2.2 Le indagini sui fabbisogni formativi	53
2.2.1 <i>Struttura e impianto metodologico dei progetti</i>	53
2.2.2 <i>I riferimenti concettuali</i>	57
2.2.3 <i>I risultati</i>	59
2.3 Le indagini multiscopo	63
2.3.1 <i>Definizione, finalità, temi analizzati</i>	63
2.3.2 <i>Le indagini ricorsive</i>	64
2.3.3 <i>Modelli e strumenti per impostare future indagini</i>	67

2.3.4	<i>Elementi di supporto alla progettazione formativa</i>	74
2.3.5	<i>Conoscere le figure legate all'innovazione</i>	78
2.3.6	<i>I fabbisogni percepiti dai lavoratori</i>	81
2.3.7	<i>Lavori in corso: le analisi che chiudono nel 2008</i>	82
2.4	I progetti interregionali	85
2.4.1	<i>Definizione, finalità, temi analizzati</i>	85
2.4.2	<i>Verso i Sistemi turistici locali</i>	87
2.4.3	<i>Figure e competenze nel settore dei beni culturali</i>	89
2.4.4	<i>I profili nell'Area umanitaria</i>	92
2.4.5	<i>I fabbisogni legati al cinema e alla televisione</i>	96
2.5	Le figure professionali nelle indagini regionali e provinciali	98
2.5.1	<i>Le tendenze generali delle analisi dei fabbisogni</i>	99
2.5.2	<i>Le figure professionali</i>	104
Allegati		
	Le figure professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali	115
	Catalogo progetti 2003-2006	139



INTRODUZIONE

Le iniziative promosse sia a livello nazionale che regionale in materia di istruzione, formazione professionale e mobilità nel corso della programmazione 2000-2006 si collegano esplicitamente con le strategie espresse dall'Unione Europea per promuovere un processo a medio-lungo termine finalizzato alla trasformazione dei sistemi di istruzione e formazione per rispondere alle sfide poste da una società ed un'economia 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. Ricordiamo che 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 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, oltretutto 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 sé 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 si ricorda 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.

Nell'arco temporale 2000-2006 l'utilizzo dei fondi comunitari FSE, a livello nazionale e locale, si è concentrato nello sviluppo di iniziative finalizzate a sostenere l'integrazione tra i sistemi di istruzione/formazione e il mercato del lavoro. Tra queste si collocano le attività di rilevazione e analisi dei fabbisogni professionali e formativi che sono state realizzate pressoché in tutto il territorio nazionale a valere su tutte le misure dei diversi assi tematici. La diffusione di tali interventi si piega con la natura della analisi dei fabbisogni quale strumento di analisi prope-deutico a tutti gli interventi formativi, così come alla elaborazione di strategie programmatorie. Non ultimo, all'analisi dei fabbisogni si riconosce un ruolo cruciale nella gestione dell'incontro domanda e offerta di lavoro. Gli ambiti in cui viene utilizzata l'analisi dei fabbisogni sono quindi molteplici e diversificati il che determina un panorama di iniziative molto articolato e di non facile lettura circa l'efficacia complessiva delle stesse, soprattutto se ai fattori di complessità si aggiunge la dimensione locale. Da qui l'esigenza di analizzare le singole esperienze realizzate nei territori.

Nel progettare l'attività di monitoraggio, l'ampio spettro di possibilità legate all'uso di tale strumento, ha imposto una scelta nella delimitazione del campo di indagine che ha indotto a selezionare in primis le azioni di tipo sistemico associate a progetti mirati alla costruzione di strumenti permanenti per la gestione delle politiche di programmazione formativa o di gestione dell'incontro domanda/offerta di lavoro. In subordine sono state prese in considerazione le indagini con obiettivi conoscitivi finalizzati a orientare le scelte programmatorie e/o la progettazione di interventi formativi. Un primo resoconto del monitoraggio è stato pubblicato nel 2004¹ dove si è dato conto delle azioni sistemiche condotte a livello nazionale e locale e dei risultati delle indagini, condotte a livello locale, che pur esulando da contesti sistemici erano finalizzate a orientare la scelta di programmazione degli interventi. Le attività svolte nel corso della seconda metà del periodo di programmazione arricchiscono il panorama di esperienze in tema di analisi dei fabbisogni confermando però la scarsa propensione all'allestimento di

1 Isfol, L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio, Collana dei Libri FSE.

poli di osservazione sistematica dei fabbisogni professionali espressi dai territori. Viene confermata anche la frammentazione delle risposte locali e la carenza di scambio tra i percorsi/prodotti delle politiche locali funzionale ad un disegno armonico che interessi l'intero territorio nazionale.

Delle oltre cinquanta esperienze censite nel corso del secondo triennio di programmazione solo cinque possono essere ricondotte a tentativi di tipo sistemico che vanno ad aggiungersi alle sei avviate nel triennio precedente, che presentano, seppure con gradi di maturazione estremamente differenziati, un carattere di continuità. Tuttavia il rapporto di monitoraggio non rappresenta con certezza l'intero panorama regionale delle esperienze di analisi dei fabbisogni in quanto, 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 fornire la conoscenza di eventuali ulteriori iniziative.

L'indagine finalizzata al monitoraggio assume oggi una doppia valenza: da un lato fornisce un resoconto di quanto realizzato a livello locale in tema di analisi dei fabbisogni nell'ultimo settennio; dall'altro rappresenta la base di riflessione per la costruzione delle azioni di integrazione tra lavoro, formazione, istruzione previste nei Piani Operativi della programmazione FSE 2007-2013.

capitolo 1

SISTEMI DI ANALISI DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI NELLA PROGRAMMAZIONE FSE 2000-2006

1.1 SISTEMA NAZIONALE DI OSSERVAZIONE PERMANENTE DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI

L'investimento in capitale umano rappresenta una componente strategica per lo sviluppo della competitività e della "buona occupazione". Una delle caratteristiche prevalenti dei sistemi economici moderni è la necessità di adeguare continuamente tecnologie e organizzazione del lavoro al fine di mantenere - ed eventualmente accrescere - la competitività del sistema economico. In questo contesto, le competenze degli individui tendono a mutare nel tempo, sia in senso estensivo sia in senso intensivo. Le modifiche del corredo di competenze richieste ai lavoratori (adattabilità) possono richiedere interventi formativi mirati per la cui messa a punto risulta cruciale la conoscenza e l'interpretazione di questi andamenti. Per ottenere questo risultato il Ministero del Lavoro ha ritenuto opportuno dotarsi di un sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi: permanente in quanto le evoluzioni nel tempo dei fabbisogni sono rapide ed è necessario uno strumento capace di monitorare i bisogni in tempo reale e, nei limiti del possibile, anticiparli; nazionale in quanto i fabbisogni professionali e formativi devono essere ricondotti ad una nomenclatura comune in un'ottica di mobilità del lavoro, che supera i confini territoriali e spesso anche quelli settoriali.

Questo sistema si configura come l'interfaccia che consente la comunicazione tra sistema economico-produttivo e mercato del lavoro da un lato e tra il sistema istruzione/formazione professionale dall'altro. Attraverso tale azione ci si propone infatti di creare un canale che colleghi i due versanti, in un'ottica di sinergia, per favorire l'attivazione di politiche integrate del lavoro e dell'*education*.

Si tratta quindi di uno "strumento di supporto alle decisioni politiche" per la programmazione e per la progettazione degli interventi tesi a incrementare le possibilità di occupazione delle persone che entrano nel mercato del lavoro e di favorirne la permanenza per chi è già occupato.

Il sistema è primariamente rivolto a supportare i processi di scelta relativi a:

- *programmazione dell'offerta di formazione e di istruzione* per la quale il sistema fornisce informazioni relative alle prospettive di sviluppo dei diversi settori di attività economica e informazioni quali-quantitative sui fabbisogni:
 - immediati (risposta di tipo reattivo alle criticità);
 - tendenziali (azioni di riallineamento lungo le direzioni verso cui mutano i sistemi professionali e i fattori che ne determinano i mutamenti);
 - previsivi (azioni di anticipazione basati sulle dimensioni degli stock di figure professionali ricercate in un dato scenario temporale);
 - utili ai fini della definizione quantitativa e qualitativa delle politiche di offerta educativa e formativa.
- *progettazione dell'offerta formativa e di istruzione* per la quale il sistema fornisce elementi di riferimento concernenti:
 - evoluzione dei contenuti del lavoro;
 - sviluppo di saperi e competenze.
- *orientamento alla scelta del percorso di istruzione/formazione e orientamento alle scelte professionali* per i quali il sistema fornisce informazioni su:
 - caratteristiche delle figure professionali (attività svolte, connotazione delle risorse e dei contesti organizzativi tipici in cui la prestazione viene svolta, livello di istruzione e tipo di conoscenze, competenze e requisiti richiesti, tendenze degli eventuali mutamenti professionali) in funzione della scelta del percorso educativo e formativo di ingresso o reingresso sul mercato del lavoro;
 - descrizione delle professioni e previsioni di occupazione di breve e medio termine.

Aldilà delle tre tipologie indicate, il sistema di osservazione permanente dei fabbisogni professionali assume una generale funzione di risorsa conoscitiva per tutti gli attori istituzionali, economici e sociali interessati a comprendere natura ed evoluzioni in atto o tendenziali del lavoro a fini di definizione di politiche del lavoro, di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane.

1.1.1 Lo stato dell'arte nella costruzione del sistema

Il piano settennale per la costruzione del sistema nazionale di analisi dei fabbisogni prevedeva una prima fase di sperimentazione che ha visto coinvolti diversi soggetti attuatori. Da un lato gli Organismi Bilaterali ed Unioncamere con il compito di realizzare indagini nazionali di analisi dei fabbisogni i cui risultati dovevano alimentare il sistema informativo. Dall'altro l'Isfol con il mandato di allestire la struttura e definire i criteri per l'implementazione e la gestione del sistema informativo. La fase sperimentale si è conclusa nel dicembre 2003 con la messa a punto di una prima *release* di sistema informativo che, attualmente eroga dati quali-quantitativi attraverso il sito "*fabbisogni professionali on line*" (<http://fabbisogni.isfol.it>).

Un'analisi dell'esperienza passata si è resa tuttavia necessaria per valutare come proseguire nello sviluppo del sistema nazionale permanente di analisi dei fabbi-

sogni. In tal senso, sono stati considerati i punti di forza e di debolezza dell'impianto metodologico ed organizzativo così come definito fino ad adesso, per poter superare le criticità e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Come considerazione di ordine generale, va detto che la volontà di coniugare la costruzione di un sistema nazionale per l'osservazione permanente dei fabbisogni professionali con la valorizzazione dei risultati, acquisiti, sia attraverso le indagini sui fabbisogni condotte dagli OO.BB. e il progetto Excelsior di Unioncamere (1997-1999/2000-2003) sia con altre indagini nate, al di fuori di una cornice metodologica comune, ha rappresentato un forte vincolo nella definizione dell'impianto del sistema informativo.

Nello specifico, i punti di forza del sistema risiedono tutti nel ruolo centrale che la bilateralità ha assunto garantendo una informazione validata/certificata dagli attori che agiscono nel mercato del lavoro.

La maggiore criticità si è riscontrata nella costruzione ex-post di un sistema informativo che raccoglie e organizza gli esiti di indagini concepite e realizzate in modo disomogeneo.

Ne è conseguita una *disomogeneità delle informazioni prodotte* dalle diverse indagini che, anche quando hanno riguardato uno stesso settore produttivo, non hanno consentito un collegamento tra le anagrafi delle figure di riferimento che ognuna ha proposto. Non è stato adottato un unico riferimento classificatorio. Inoltre, la scelta autonoma dei campi di indagine da parte degli Organismi Bilaterali ha causato sovrapposizioni tra ricerche che hanno insistito sugli stessi settori produttivi e disomogeneità sui livelli di ampiezza dei campi indagati.

In secondo luogo la *lentezza* nella produzione delle informazioni sui fabbisogni (con una media di tre anni per la realizzazione delle indagini principali) mal si concilia con un progetto di osservatorio permanente e dinamico dei fabbisogni.

In terzo luogo l'*incompletezza* dell'informazione data da una copertura limitata dei settori di attività economica completamente indagati. Oltre il 50% dei settori di attività economica Ateco91, che interessano più della metà dell'occupazione risultano, parzialmente o totalmente non indagati.

Partendo da queste constatazioni è apparsa evidente la necessità di ripensare a una modalità di realizzazione del sistema che, facendo salvi gli obiettivi dell'iniziativa, individuasse percorsi sostenibili, dal punto di vista temporale, organizzativo e finanziario, in grado di garantire il loro raggiungimento. La convinzione era ed è che fosse necessaria una forte razionalizzazione e ottimizzazione delle attività che dovevano essere poste in essere negli anni.

In tale direzione si è mosso il Ministero del Lavoro che ha decretato con DM 13/I/04 l'istituzione di una Cabina di Regia per indirizzare, coordinare e valutare tutte le iniziative finalizzate allo sviluppo del sistema di rilevazione dei fabbisogni. In questa sede il Ministero ha posto con forza l'esigenza di pervenire a una nuova classificazione delle professioni che oltre ad essere funzionale al sistema dei fabbisogni potesse anche fungere da riferimento per altri sistemi operanti nella for-

mazione/istruzione e nel mercato del lavoro. Il Ministero ha inoltre sottolineato la necessità di arrivare ad uno standard di classificazione e rappresentazione delle professioni a livello nazionale che costituisse l'ossatura del sistema nazionale di rilevazione dei fabbisogni professionali e che consentisse agli enti locali di intervenire con completamenti e/o modifiche dettati da esigenze proprie e connessi alle specificità territoriali.

Sulla base di queste necessità l'Isfol ha avviato il ridisegno del sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni prevedendo importanti modifiche relativamente a:

- struttura classificatoria, attraverso la creazione di una nuova classificazione delle professioni derivata e collegata alla CP 2001 dell'Istat;
- modalità, metodi e strumenti per la rilevazione dei fabbisogni professionali contingenti e per l'anticipazione dei fabbisogni nel medio periodo.

1.1.2 La nuova struttura classificatoria

Il primo intervento di ottimizzazione è stato operato attraverso la creazione di una nuova classificazione delle professioni derivata dalla CP 2001 dell'Istat che disaggrega le professioni ad un ulteriore digit creando circa 810 Unità Professionali. Tutta la classificazione è corredata da una descrizione qualitativa dei grandi gruppi, gruppi, classi, categorie e unità professionali.

Nell'architettura del sistema nazionale di osservazione dei fabbisogni il nuovo strumento classificatorio assolve una duplice funzione. Da un lato, grazie al maggior livello di disaggregazione, consente di codificare in modo più adeguato i fabbisogni professionali espressi dal mercato del lavoro, dall'altro permette di collegare queste informazioni di natura qualitativa con i dati di natura quantitativa e previsiva rispetto ai fabbisogni occupazionali di breve e medio termine.

Le unità professionali della nuova classificazione Isfol-Istat, oltre ad essere strumento di codifica (che mette in relazione le diverse tipologie di informazione contenute nel sistema dei fabbisogni), rappresentano le unità di analisi di una indagine campionaria che produrrà una sorta di *référéntiel* delle UP che descrive le caratteristiche medie del lavoro in Italia. La descrizione delle singole Unità Professionali (UP) è ottenuta utilizzando set standard di circa 300 variabili riferite a compiti, conoscenze, attitudini, *skills*, valori, stili di lavoro, attività generali e specifiche. Per ognuna di queste variabili viene fornita l'indicazione del grado di importanza e il livello di complessità in rapporto all'Unità Professionale di riferimento. Per ciascuno degli otto aspetti descrittivi della UP verrà predisposta una scheda.

L'omogeneità dei raggruppamenti professionali nelle circa 810 UP e l'adozione di un criterio omogeneo per la loro descrizione garantiscono un riferimento univoco per misurare e classificare i fabbisogni delle oltre 6000 professioni che operano nel sistema produttivo italiano consentendo, come già indicato, anche l'agganciabilità delle informazioni sui fabbisogni professionali alle stime previsive sull'occupazione. Un'ulteriore valenza del *référéntiel*, creato con l'indagine campionaria, risiede nel fatto che le caratteristiche descrittive delle Unità professionali oltre a fornire una

rappresentazione media della struttura delle professioni in Italia, costituisce anche lo strumento con cui leggere lo scarto tra ciò che c'è e ciò che manca in termini di fabbisogno di conoscenze, *skills*, attitudini (dal mix delle tre dimensioni è derivabile la competenza) nel sistema produttivo del paese.

Poiché il mondo delle professioni è in continua evoluzione è necessario aggiornare periodicamente (in prima ipotesi ogni cinque anni) la nuova classificazione sia per quanto riguarda l'articolazione delle unità professionali, sia per la descrizione e la misurazione delle loro caratteristiche.

Rispetto alle prime proposte di rafforzamento del sistema nazionale di analisi dei fabbisogni approvate dalla Cabina di Regia l'Isfol ad oggi ha concluso la redazione della nuova classificazione al quinto digit (Nomenclatura delle Unità Professionali-NUP) ed ha condotto, unitamente all'Istat l'indagine campionaria sulle Unità Professionali.

1.1.3 Acquisizione e aggiornamento delle informazioni sui fabbisogni

Relativamente al versante "fabbisogni occupazionali e *forecast*"², il sistema fornisce informazioni sul fabbisogno occupazionale di breve termine e le previsioni di occupazione di medio periodo:

- previsioni di assunzione a 1 anno³, per ogni categoria professionale (4° digit della classificazione CP2001 incluso nella nuova NUP) espresse in valori assoluti e declinati nelle caratteristiche di assunzione per l'anno di riferimento. Previsioni a livello nazionale e regionale;
- previsioni di occupazione a 5 anni⁴. A livello nazionale, per ogni classe professionale (3° digit) stime dei valori assoluti e variazione%; stima della domanda sostitutiva e aggiuntiva e *trend* di variazione per le categorie (4° digit) in cui la classe si distingue. A livello regionale, per ogni gruppo professionale (2° digit) stime dei valori assoluti e variazione%.

La struttura del sistema in relazione al versante fabbisogno occupazionale e *forecast* può essere mantenuta nella sua forma attuale, apportando solo alcuni miglioramenti di ordine metodologico per ampliare l'articolazione delle stime e dei dati.

In modo analogo al versante fabbisogni occupazionali e *forecast*, che contiene dati previsionali di breve e medio termine, si ipotizza anche per il versante fabbisogni professionali una diversificazione temporale tra fabbisogni contingenti e anticipazione dei fabbisogni di medio termine.

Le indagini nazionali sui fabbisogni professionali finora realizzate hanno sofferto della mancanza di strumenti di riferimento su cui misurare lo scarto in termini di

2 Forecast: previsioni basate su modelli matematico-statistici, per stimare gli andamenti dei fenomeni nel prossimo futuro (es. occupazione).

3 Elaborazioni dal database Excelsior di Unioncamere.

4 Elaborazioni Isfol-Irs.

fabbisogno. Gli esiti di tali indagini hanno prodotto nella totalità dei casi una serie di repertori delle professioni che pur presentando le descrizioni delle figure non esplicitano in modo chiaro gli aspetti di fabbisogno. Attraverso la NUP si potrà sperimentare una rilevazione dei fabbisogni professionali che, sollevata dall'incombenza di definire i repertori, concentri l'attenzione ai soli aspetti di carenza/mancanza di professionalità rilevati dal sistema delle imprese.

Si propone quindi il superamento delle già sperimentate procedure di indagine a favore di un *audit* permanente dei fabbisogni da realizzare attraverso interrogazioni annuali a un panel di imprese rappresentativo dei settori e della distribuzione territoriali del sistema produttivo italiano. Si può ipotizzare così un sistema che rilevi i fabbisogni contingenti che vengono elaborati nel sistema informativo e il cui esito può risultare utile anche al sistema di formazione continua per predisporre opportune iniziative.

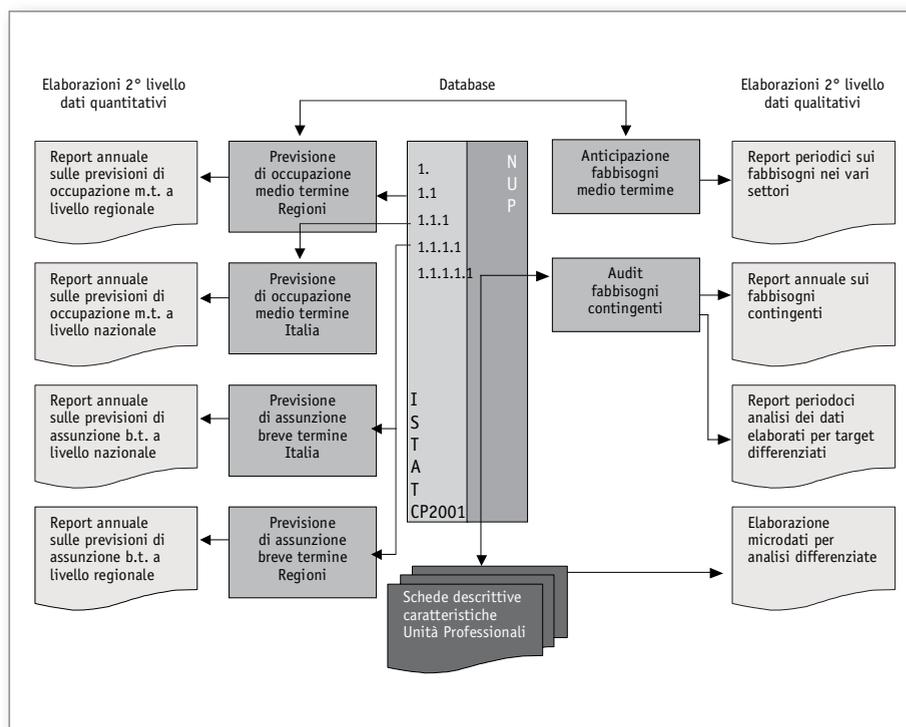
Oltre alla rilevazione contingente sono previsti studi di carattere anticipatorio (su un arco temporale di 5 anni) sui fabbisogni professionali. L'esito di tali studi può fornire un riferimento utile al sistema dell'*education* per progettare iniziative che accompagnino il futuro cambiamento. Tra le diverse metodologie di *foresight*⁵ la più indicata per valutare gli impatti di medio lungo termine sui sistemi professionali determinati dai cambiamenti socio-economici, tecnologici ed organizzativi, è quella degli scenari. Tale approccio, collaudato nel contesto delle organizzazioni complesse in sede di pianificazione, consiste nella sistematica raccolta delle informazioni necessarie a identificare obiettivi strategici. L'analisi di scenario è uno strumento di ausilio alla definizione di politiche e strategie e i suoi risultati consentono di avviare processi di pianificazione di medio e lungo termine. Negli ultimi dieci anni l'analisi di scenario si è affermata come strumento di ausilio alla definizione di politiche e strategie anche nel campo della *public choice*.

1.1.4 La nuova configurazione complessiva del sistema

La nuova impostazione che si intende dare al sistema di alimentazione del versante qualitativo e l'inserimento della nuova classificazione (NUP) porteranno a modificare e implementare la configurazione della struttura informativa che può essere ipotizzata su due livelli. Il primo sostanzialmente analogo, nella struttura informatica, all'esistente e rivolto a una utenza generalizzata cui offrire una informazione capillare ma pre-costituita sotto forma di schede informative e report periodici derivati da studi longitudinali sui dati e le informazioni contenute nel sistema. Un secondo livello di accesso può essere gerarchizzato per una utenza specialistica che potrebbe accedere anche alla struttura dei microdati. Lo schema (1) che segue sintetizza i collegamenti interni al sistema e prefigura le principali tipologie di prodotti che i flussi informativi saranno in grado di garantire.

5 Foresight: prefigurazione, attraverso l'uso di tecniche e strumenti empirici e scientifici, degli eventi che potranno verificarsi nel futuro e degli effetti che tali eventi possono determinare. (Si tratta di tecniche utilizzate per la pianificazione di politiche e strategie di medio e lungo termine).

Schema 1
*Collegamenti
interni al sistema
e tipologie di
prodotti*



Una sezione del sito potrà essere dedicata alla diffusione di documentazione specialistica sul tema dei fabbisogni.

Le ipotesi di nuova configurazione tengono conto di una potenziale utenza interessata al *lifelong learning* e prevedono un flusso informativo legato ai fabbisogni contingenti espressi dal sistema produttivo e agli studi di anticipazione di quello che sarà il fabbisogno nel medio termine.

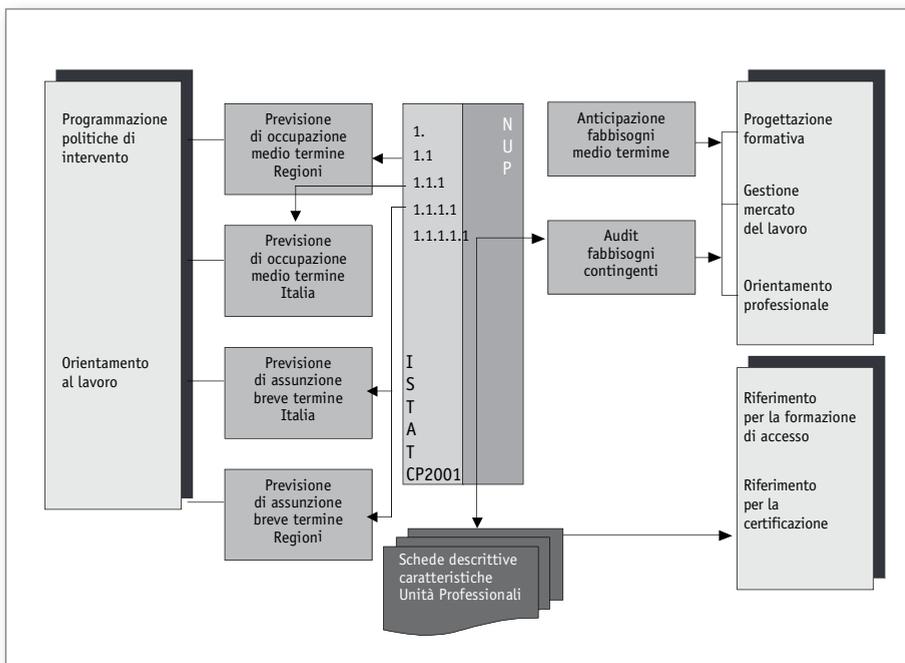
Lo schema 2 sintetizza gli ambiti di utilizzo dell'informazione raccolta nel database del sistema nazionale per l'osservazione permanente dei fabbisogni professionali. In particolare i dati relativi alle previsioni di occupazione di medio termine, nazionali e regionali e quelle di breve termine, nonché gli studi derivati, possono costituire un utile supporto alla definizione di politiche di intervento sul mercato del lavoro, alla programmazione delle attività formative/educative e all'orientamento al lavoro.

Le informazioni sugli aspetti qualitativi dei fabbisogni contingenti e gli studi di anticipazione dei fabbisogni nel medio termine possono costituire un utile riferimento a una progettazione formativa mirata, alla comprensione dei meccanismi di evoluzione del mercato del lavoro e alle scelte formative e professionali.

1.1 Sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali

Le schede descrittive delle caratteristiche delle Unità Professionali forniscono un utile riferimento per definire i contenuti della formazione di accesso al lavoro. La parametrizzazione degli elementi descrittivi delle Unità Professionali consente, attraverso l'utilizzo di valori soglia, di identificare le caratteristiche essenziali della Unità Professionale prefigurandone gli standard minimi.

Schema 2
Ambiti di utilizzo delle informazioni contenute nel database



1.2 LE ESPERIENZE SISTEMICHE CONDOTTE A LIVELLO LOCALE

Nel corso del monitoraggio di metà programmazione⁶ erano state individuate otto iniziative di tipo sistemico in Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Veneto, Sardegna, Province autonome di Trento e Bolzano e la Provincia di Firenze. Questi Enti locali avevano realizzato tipologie di intervento tra loro diversificate ma accomunate dal tentativo di rendere sistemica l'osservazione dei fabbisogni. Proponevano sperimentazioni di:

- analisi dei fabbisogni per alimentare banche dati di profili professionali e/o formativi;
- messa a punto di strumenti di analisi dei fabbisogni finalizzati alla gestione del *mismatch* domanda/offerta;
- messa a punto di modelli replicabili di analisi dei fabbisogni finalizzati alla programmazione di medio periodo.

Nel corso della seconda fase di monitoraggio (2004-2006), oltre all'individuazione di eventuali nuove proposte di tipo sistemico, è stata prestata attenzione alla verifica dello stato evolutivo delle iniziative poste in essere nel primo scorcio di programmazione. Tutte le esperienze, tranne Valle d'Aosta e Friuli Venezia Giulia, censite nel 2003, hanno manifestato, seppur con percorsi differenziati la volontà di proseguire nel percorso di costruzione di un sistema di analisi dei fabbisogni. Qui di seguito proponiamo una breve passerella che sintetizza lo stato di consolidamento e/o di evoluzione dei sistemi locali avviati a inizio programmazione e le nuove esperienze rilevate alla chiusura del ciclo FSE 2000-2006.

1.2.1 Consolidamento e sviluppi delle azioni sistemiche del primo triennio di programmazione

L'esauritiva indagine sui fabbisogni formativi espressi dal territorio condotta in **Sardegna** doveva essere la base di partenza per la costituzione di un osservatorio sui fabbisogni professionali e formativi della regione. Conclusa nel 2003, i suoi risultati sono stati oggetto di analisi da parte del Servizio di valutazione indipendente intermedia del PO della Regione Autonoma della Sardegna (2000-2006)⁷. L'intento dello studio è stato quello di evidenziare se e in quale misura le figure professionali formate attraverso le iniziative di f.p. finanziate dal FSE rispondessero alle esigenze espresse dal mercato del lavoro con conseguente miglioramento della occupabilità in ambito regionale. Inoltre l'analisi del valutatore indipendente si propone di fornire indicazioni sul concreto e corretto utilizzo dei risultati. Il rapporto

6 Isfol, Analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio. Collana i Libri del FSE.

7 ISRI, Servizio di valutazione indipendente intermedia del Programma Operativo della Regione Autonoma della Sardegna 2000-2006, "I fabbisogni professionali e l'offerta formativa finanziata dal FSE", Cagliari, Dicembre 2005.

tra fabbisogni e offerta formativa viene analizzato sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo con diverse modalità di aggregazione delle informazioni, in considerazione della tipologia classificatoria utilizzata e della prospettiva temporale. Rispetto alla classificazione delle professioni si è optato per la CP2001 Istat, anche ai fini di una eventuale connessione con il Sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali, che la utilizza per collegare le informazioni di tipo qualitativo sui fabbisogni ai dati quantitativi sull'occupazione di breve e medio periodo. Utilizzare lo stesso sistema classificatorio offre la possibilità da una lato di approfondire la conoscenza delle caratteristiche di molte figure professionali e, dall'altro di avere direttamente a disposizione le informazioni sulle previsioni occupazionali a livello regionale. I fabbisogni formativi delle imprese in Sardegna sono riferiti ad un insieme di figure che a giudizio delle imprese intervistate, sono maggiormente significative e che risultano essere inserite negli organici aziendali. Si tratta di figure chiave sia rispetto all'importanza del ruolo all'interno del ciclo produttivo, sia in riferimento alle funzioni ricoperte a livello trasversale. Accanto alle figure chiave l'indagine evidenzia le professionalità di cui le aziende esprimono "il bisogno e la necessità" sia in termini contingenti che previsionali. Non vi sono però riferimenti quantitativi in grado di pesare i fabbisogni professionali. I due tipi di profili sono stati utilizzati nell'analisi di corrispondenza fra domanda e offerta formativa relativa al miglioramento delle competenze⁸. Le esigenze professionali espresse dal territorio sono state confrontate con l'offerta formativa della regione previa riconduzione dei fabbisogni e delle figure chiave alla classificazione delle professioni Istat CP2001 al 4 digit. Sono stati così riclassificati 159 figure professionali e 152 fabbisogni professionali. Dal data base dell'offerta formativa sono stati estratti i dati e le informazioni utili a classificare anche gli interventi formativi prendendo in considerazione quelli riconducibili ad attività formative finalizzate allo sviluppo di una professione.

L'analisi della rispondenza fra le figure formate e i fabbisogni ha l'obiettivo di produrre in primo luogo un confronto di tipo qualitativo rispetto alle categorie⁹. In secondo luogo, rapportando le categorie delle attività finanziate al numero di allievi formati ed alle previsioni di assunzione per la Regione Sardegna a breve termine, formulate nell'ambito del Progetto Excelsior, si avrà un'indicazione della rispondenza dell'offerta formativa ai fabbisogni professionali del territorio in termini quantitativi. I dati di medio termine prodotti da Isfol-Irs sono stati utilizzati come ulteriore riferimento, più che altro da un punto di vista qualitativo, considerandoli come espressione di una tendenza occupazionale. Le prospettive occupazionali pur avendo uno scarso livello di dettaglio, dal momento che limitano le previsioni al gruppo della CP-2001 (secondo digit), sono risultate di sensibile importanza per un ulteriore approfondimento degli esiti delle elaborazioni.

⁸ Analisi effettuata anche sui progetti finanziati sulla misura 3.8 istruzione e formazione permanente nel POR Sardegna 2000-2006.

Una prima lettura evidenzia una scarsa corrispondenza tra le figure chiave e l'offerta formativa; solo per il 34,3% delle categorie individuate è risultato possibile procedere ad un collegamento diretto. Per quanto riguarda i fabbisogni professionali la percentuale di corrispondenza è risultata maggior (40%) pur non essendo particolarmente elevata. Il confronto tra offerta formativa e insieme delle figure chiave e dei fabbisogni professionali evidenzia una percentuale di copertura delle categorie pari al 45,5%. I due insiemi (figure chiave e fabbisogni) sembrano non distinguersi in modo evidente nel tipo di raccordo con gli interventi formativi attivati in quanto, di fatto, nella maggior parte dei corsi i codici non coperti dalle figure chiave sono gli stessi non coperti dai fabbisogni professionali. Sul fronte quantitativo, per gli anni presi in considerazione, le previsioni occupazionali derivanti dalla disaggregazione regionale dei dati Excelsior evidenziano una corrispondenza tra offerta formativa e figure professionali formate e previsioni di assunzione per il 56,6% dei codici. Per approfondire la valutazione complessiva della corrispondenza fra offerta formativa e domanda, per le categorie CP2001 con un numero di corsi finanziati superiore a 20 sono stati utilizzati i dati Isfol Irs sulle previsioni di occupazione al 2008 che confermano quanto evidenziato nell'analisi del raccordo fra offerta e previsioni di assunzione.

La conclusione della valutazione pur sottolineando che l'efficacia della formazione professionale può essere considerata sotto diversi profili economici e sociali, ritiene che comunque il criterio centrale sia sempre la capacità di rispondere alle esigenze del sistema produttivo e quindi constata che, nel complesso, l'offerta formativa non appare molto allineata con i fabbisogni professionali rilevati nelle diverse indagini. Se è vero che la capacità della formazione di soddisfare le esigenze del tessuto produttivo è un nodo critico nella strategia per l'occupazione è necessario che diventi più organico il rapporto tra previsione dei fabbisogni e programmazione della domanda.

L'incontro fra domanda e offerta nel mercato del lavoro, conclude il valutatore indipendente, è avvenuto in modo parziale e non ha trovato corrispondenze nell'analisi di riferimento sui fabbisogni formativi espressi dalle aziende regionali. Le cause individuate dall'autorità regionale¹⁰ risiedono nella perdurante mancanza di un sistema obbligatorio di raffronto dei dati di domanda/offerta e nella mancanza di un sistema riconosciuto, almeno a livello nazionale, di certificazione degli standard formativi e delle competenze acquisite. Inoltre i sistemi di rilevazioni sui fabbisogni formativi avviati nel corso della programmazione 2000-2006, anche con finanziamento del

9 Il valutatore indipendente ricorda che le informazioni prodotte dalla *Ricerca sui fabbisogni formativi del territorio* si concentrano sugli aspetti qualitativi dei profili. Per alcune figure vengono espresse le tendenze occupazionali, ma solo in termini di crescita o declino dei profili. Non esiste un diretto legame fra fabbisogni ed esigenze numeriche: sono indicate le unità che si intende assumere (da una a più di 6), ma non vi è alcun collegamento fra le denominazioni ed il numero di figure di cui le aziende hanno o avrebbero bisogno.

10 POR Sardegna FSE 2007-2013.

FSE, hanno costituito un primo passo nella direzione di una maggiore vicinanza tra domanda e offerta di formazione, ma resta necessaria una compiuta sistematizzazione di essi, soprattutto in termini di fruibilità effettiva.

È pertanto indispensabile definire il quadro di riferimento e stimare i fabbisogni professionali proponendo sia una stima della domanda del lavoro e, in generale, una stima di previsione delle tendenze.

Gli ambiti nei quali la Regione¹¹ intende maggiormente utilizzare l'analisi dei fabbisogni sono due:

- l'ambito istituzionale, per quanto concerne il supporto alle politiche di programmazione e intervento sul mercato del lavoro e sulla educazione/formazione/orientamento;
- l'ambito produttivo, per la soluzione di problemi connessi all'evoluzione tecnologico organizzativo- professionale delle imprese.

Il sistema di rilevazione e analisi dei fabbisogni professionali in Sardegna dovrà essere in grado di elaborare una base dati capace di sostenere i *policy makers* nella scelta delle strategie più opportune per sviluppare il sistema istruzione e formazione in modo integrato rispetto alle politiche attive per il lavoro, ma più in generale si rivolge a diverse tipologie di utenza che operano nei sistemi:

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

Il contatto diretto con gli ambiti locali è ritenuto essenziale per avere dati più completi e approfonditi e, soprattutto coerenti con i fabbisogni specifici del territorio. In tal senso si prevede il coinvolgimento di una pluralità di attori, in primo luogo le imprese, le associazioni economiche e di categoria e le parti sociali. Il carattere di anticipazione che le indagini debbono contenere fa sì che l'utilizzo temporale delle stesse non possa andare oltre un ragionevole intervallo di tempo, indicativamente individuato in tre/cinque anni. Ciò implica un'attività costante di rilevazione, sia per l'aggiornamento delle informazioni relative a comparti già esplorati, sia per l'individuazione di nuovi. La costante rilevazione e analisi presuppone che la Regione si doti di un sistema permanente e organizzato in grado di assicurare un flusso informativo attendibile e fruibile dagli attori interessati.

L'intervento prevede la realizzazione di un Osservatorio permanente in grado di fornire informazioni a breve periodo (analisi congiunturali), ma altresì dovrà soddisfare un bisogno che si manifesta in modo trasversale rispetto alle categorie di potenziali utilizzatori e cioè la possibilità che l'Osservatorio si orienti anche su attività di tipo previsionale/valutativo che consentano di cogliere le tendenze dei fenomeni socio-economici.

¹¹ Documento Strategico Regionale 2007-2013.

L'esigenza di monitorare le figure professionali maggiormente richieste dal mercato del lavoro in **Liguria** ha portato nel corso del primo triennio di programmazione FSE alla costruzione del Barometro delle professioni. Il progetto¹², inserito all'interno delle iniziative sul tema dei fabbisogni professionali - curate dall'Osservatorio Mercato del Lavoro dell'Agenzia Liguria Lavoro - ha focalizzato l'attenzione sulla domanda di lavoro.

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. A livello regionale, quindi, avviene una unificazione di tali richieste. Per un'organizzazione funzionale dei dati si è resa necessaria la predisposizione di un software di analisi ed elaborazione che considera diverse variabili:

- i dati relativi all'offerta (tipologia aziendale, attività, settore, sede aziendale e lavorativa, posti, durata, retribuzione, contratto, qualifica);
- le informazioni rispetto ai requisiti richiesti (mansione, età, sesso, titolo di studio, abilità, competenze, ecc.).

Il nostro monitoraggio conferma la prosecuzione della ricognizione sistematica delle richieste delle imprese pervenute ai diversi Centri per l'impiego della regione. Una analisi degli annunci viene pubblicata nella rivista *iolavoronews* che fornisce indicazioni sull'andamento del segmento di mercato delle imprese che si rivolgono ai servizi per l'impiego.

Il Barometro delle professioni costituisce oggi una delle diverse fonti di tipo quantitativo che dovrà alimentare il costituendo Laboratorio delle Professioni. Le premesse per questa nuova iniziativa dell'Agenzia Liguria Lavoro risiedono nella convinzione che l'anticipazione dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese - al fine di orientare le politiche di istruzione e formazione professionale in un contesto tecnologico e produttivo in rapida trasformazione - si presenta come una delle priorità strategiche dei governi locali e, al tempo stesso, come una delle attività più problematiche dal punto di vista delle modalità di rilevazione. L'esperienza ormai più che ventennale maturata degli Osservatori sul mercato del lavoro ha individuato come uno dei più rilevanti nodi critici la carenza di informazioni quantitative e, soprattutto, qualitative in grado di anticipare contenuti e caratteristiche della domanda di lavoro espressa dalle imprese. Le fonti statistiche non sempre elaborano le informazioni a livello di mercato del lavoro locale ed utilizzano classificazioni diverse per rilevare i dati, non consentendo di predisporre un quadro organico ed omogeneo della dinamica occupazionale per qualifica professionale. Le ricerche ad hoc, peraltro, riporta-

12 Isfol, *ibidem*.

no indicazioni più precise ma rischiano di rivelarsi episodiche e non funzionali alle esigenze di pianificazione e programmazione delle politiche di potenziamento del capitale umano nel contesto delle scelte di sviluppo. Per ovviare a queste difficoltà si propone la sperimentazione e la successiva messa a regime di un modello di analisi sistemica dei diversi ambiti di conoscenza che concorrono a determinare i fabbisogni professionali e formativi locali. Il modello poggia su processi di concertazione che orienta la rilevazione verso i settori, le figure professionali, le competenze ritenute prioritarie per lo sviluppo provinciale dagli attori istituzionali, sociali ed economici in modo da produrre informazioni condivise e ad alto valore d'uso.

Sulla base di tali premesse la nuova iniziativa dell'Agenzia Liguria Lavoro ha come obiettivi:

- costruire un modello dinamico che consenta al sistema regionale di leggere e rilevare in modo sistematico i fenomeni lavorativi consistenti e significativi al fine di conoscere con adeguato anticipo i fabbisogni occupazionali e le competenze delle figure professionali di cui avranno bisogno le imprese del territorio per svilupparsi;
- offrire uno strumento funzionale alla programmazione delle Politiche per l'orientamento, per la formazione professionale e per l'occupazione;
- facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro tramite una migliore definizione dei contenuti professionali associati alle figure ricercate;
- coinvolgere attivamente le Istituzioni, l'Università, la Scuola, le Imprese e le Parti Sociali nella costruzione e nello sviluppo del laboratorio.

Il modello è costituito da un insieme articolato di tecniche, strumenti e metodologie multidisciplinari che servono per interrogare e relazionarsi periodicamente con il sistema economico, con l'obiettivo di elaborare la domanda di fabbisogni professionali e formativi riferiti al territorio regionale. Il modello, che tiene conto delle esperienze e delle opportunità già offerte dal sistema regionale, si articola in cinque moduli, autonomi ma integrabili in un unico sistema di produzione di informazioni utili ai decisori politici e sociali ed alle strutture di governo del mercato del lavoro e di gestione del capitale umano.

Il primo modulo ha come finalità la conoscenza del contesto economico e sociale di riferimento ed il monitoraggio permanente del mercato del lavoro; il secondo mira ad approfondire la conoscenza di particolari settori di attività di rilevanza strategica per lo sviluppo locale e ad anticipare gli squilibri qualitativi e quantitativi sul piano occupazionale; il terzo porta a sistema il repertorio delle aree e delle figure professionali in cui si articola il sistema professionale locale; il quarto si propone la rilevazione dei fabbisogni professionali per individuare le figure significative nei diversi settori di attività; il quinto, infine, mira alla rilevazione dei fabbisogni formativi attraverso l'individuazione e la descrizione delle competenze professionali che le figure debbono possedere.

Il modello è finalizzato ad elaborare conoscenze utili ai processi decisionali degli attori istituzionali, sociali e del sistema dell'istruzione e della formazione professionale in riferimento a:

- l'evoluzione del mercato del lavoro regionale alla luce delle tendenze dello sviluppo locale a medio-lungo termine;
- gli ambiti produttivi (settori e territori) per i quali si ritiene necessario predisporre e realizzare azioni di formazione utili a correggere gli squilibri qualitativi e quantitativi che il mercato del lavoro locale presenta;
- le figure professionali di cui imprese, enti ed organizzazioni degli ambiti individuati ritengono di aver bisogno per il proprio sviluppo competitivo;
- le competenze professionali di cui tali figure debbono essere dotate per garantire uno sviluppo competitivo del sistema produttivo locale e il miglioramento dell'occupabilità dei lavoratori.

Le attività relative alla messa a regime - se pur progressiva - di una banca dati che integra le diverse fonti saranno arricchite da un costante confronto con il mondo delle imprese e della società civile, nonché da un costante aggiornamento su quanto realizzato in termini di analisi fabbisogni a livello nazionale e locale.

I dati raccolti si possono suddividere in tre grandi aggregazioni:

- Scenario: ha lo scopo di delineare le tendenze sia del mercato del lavoro sia dell'economia. L'analisi verrà realizzata a livello internazionale che locale. Lo scenario sarà realizzato per settore partendo da quelli individuati dal soggetto committente. Le interviste ai soggetti privilegiati (società, parti sociali, università, enti bilaterali, fondi interprofessionali, Province) serviranno per declinare nel dettaglio lo scenario locale;
- Potenzialità territoriali: interrogando le banche dati anagrafiche sarà creato uno scenario con il numero e le competenze specifiche presenti a livello locale;
- Profili professionali: partendo dal repertorio degli attestati e dai profili professionali in collaborazione con le Province e grazie anche alle interviste ai soggetti privilegiati verranno redatti sulla base del modello in uso (in corso di approvazione definitiva) i profili professionali aggiornati. Verrà anche creata una sezione dedicata agli sviluppi previsti nel domani per la professione.

Oltre ai risultati delle principali indagini sui fabbisogni svolte nel territorio ligure dall'Agenzia, da Unioncamere, dagli Enti Bilaterali e dalle Associazioni Datoriali utili per fornire un quadro dei fabbisogni formativi e professionali dovranno essere utilizzate le seguenti fonti:

- il barometro delle professioni;
- gli esiti occupazionali della formazione professionale;
- gli esiti occupazionali dei laureati;
- la Borsa continua del Lavoro.

Altre informazioni utili potranno essere acquisite con il prossimo avvio del sistema informativo RUBENS¹³, dedicato alla classificazione ed elaborazione delle informazioni raccolte dai Centri per l'Impiego, approntato dalla Regione e messo a disposizione delle Province, attualmente in fase di sperimentazione e destinato ad essere esteso all'intero territorio regionale.

Altre fonti alle quali fare riferimento, alcune ufficiali e strutturate, altre facenti capo alla cosiddetta "letteratura grigia" (documenti, opuscoli, materiali anche non a stampa) sono costituite da:

- ISTAT (Istituto Centrale di Statistica)
- Unioncamere
- INPS
- INAIL
- Enti Locali
- Ministero della Pubblica Istruzione
- Direzione Scolastica Regionale
- Università degli Studi di Genova.

Per quanto riguarda la definizione di un modello - basato sul coinvolgimento degli attori - in grado di fornire elementi interpretativi all'analisi di scenario, si propone una progressiva istituzionalizzazione di relazioni con i soggetti del territorio. Data la complessità di questo tema, l'ipotesi è quella di avviare alcuni approfondimenti settoriali, anche in relazione ai cosiddetti Poli Formativi (ICT, Turismo, Porto) su cui innestare l'analisi di contesto, di tendenza e i descrittori delle figure professionali. L'obiettivo generale è quello di fare un approfondimento qualitativo attraverso la relazione con imprese, enti bilaterali, associazioni, ordini professionali e società di consulenza e con strutture che - per ruolo istituzionale o professionale - possono fornire indicazioni utili sul "lavoro di domani", con particolare attenzione alle competenze maggiormente richieste dal mercato. In modo integrato con l'analisi quantitativa, saranno prodotti approfondimenti tematici,

13 Il nuovo Sistema Informativo del Lavoro della Regione Liguria, denominato RUBENS introduce funzioni più innovative per il collocamento con particolare riferimento alla gestione dello "stato occupazionale" previsti dalla nuova normativa, riassorbendo e superando le prestazioni fornite dai sistemi Netlabor e Prolabor. Inoltre Rubens è in grado di acquisire online le comunicazioni delle imprese riguardanti le assunzioni, le trasformazioni e la cessazione dei rapporti di lavoro. Rubens consentirà alle imprese di fruire di una serie di servizi relative alle comunicazioni obbligatorie previste dalle norme di legge. Ogni impresa, e per essa i professionisti che hanno l'incarico di gestire i rapporti con li Servizi per l'Impiego, potranno elaborare tutte le comunicazioni obbligatorie ed i prospetti informativi previste dalla legge nel corso dell'anno solare. Rubens rappresenta una delle prime esperienze, se non la prima, di integrazione delle funzioni "amministrative" sia pur innovate del collocamento con la logica del servizio centrato sul cliente. Rubens consentendo il passaggio dalla logica amministrativa alla logica dell'erogazione di un servizio personalizzato. Rubens è un sistema in grado di gestire tutti gli aspetti giuridicamente rilevanti dello stato occupazionale delle persone e le comunicazioni obbligatorie provenienti dai datori di lavoro e dalle diverse amministrazioni ed aggiorna automaticamente tutte le informazioni in capo ai clienti "persona" e "impresa". Il sistema è idoneo sia per le esigenze dei Centri per l'Impiego che per le Agenzie accreditate ed autorizzate ad operare per l'attuazione delle politiche attive per il lavoro.

ricorrendo a tecniche qualitative quali interviste in profondità e focus group con interlocutori privilegiati.

In una prima fase, l'Agenzia svolgerà una serie di interviste per individuare in modo specifico un modello di relazione con gli interlocutori (sia nei contenuti sia per i referenti), pur prevedendo l'opportunità di utilizzare tecniche di ricerca articolate che consentano di realizzare con diversi gradi di approfondimento l'implementazione delle conoscenze acquisite sia dalla "rilettura" che dallo "scenario".

La costruzione degli strumenti di rilevazione per le interviste e i focus sarà finalizzata ad acquisire informazioni utili alla costruzione del quadro di contesto e delle figure professionali emergenti. La traccia di intervista prevede:

- una prima parte - in cui dare ampio spazio agli interlocutori - finalizzata a raccogliere le opinioni in merito ai *settori trainanti* dell'economia ligure, sia in una situazione 'neutra' (in assenza di interventi di politica economica) che in uno scenario risultante da interventi mirati;
- una seconda parte - mirata a seconda dei soggetti finalizzata a realizzare un *approfondimento settoriale* (se la competenza dell'interlocutore è di uno specifico settore) o generale (le interviste definite 'trasversali');
- una terza sezione - in stretta correlazione con l'andamento settoriale - attraverso cui approfondire gli aspetti *professionali* e le *competenze* considerate 'vincenti' sia per l'occupabilità dei soggetti che per lo sviluppo socio economico della regione.

Per avere informazioni il più possibile aderenti alla realtà e con un elevato potenziale previsivo, le interviste saranno rivolte ad interlocutori privilegiati che, per ruolo istituzionale o professionale, possano fornire indicazioni sul "lavoro di domani", con particolare riferimento alle competenze maggiormente richieste dal mercato. L'universo di riferimento è composto da Province - attraverso i Centri per l'Impiego - Associazioni datoriali e sindacali, Ordini e Collegi professionali, Società di consulenza aziendale, Società di lavoro interinale, ossia servizi - anche privati - che si occupano di *matching* tra domanda e offerta e testimoni qualificati rispetto a specifici settori produttivi.

L'Osservatorio sui fabbisogni professionali costituito in **Veneto** nel 2002¹⁴ ha consolidato la sua struttura imperniata sulla capacità di individuare e valutare le concrete necessità, in termini di professioni chiave, del sistema produttivo, che viene indagato sia in senso settoriale che funzionale. Ciò che ne risulta è una matrice di competenze raggruppate in professioni individuabili e articolate in tre livelli di evoluzione professionale che consente una esauriente mappatura delle caratteristiche dei mercati interni del lavoro afferenti alle singole figure professionali oltre

14 Isfol, ibidem.

che la valutazione sulla reperibilità di queste nei mercati esterni del lavoro. A tal fine le figure professionali vengono catalogate attraverso la descrizione di mansioni e competenze rilevate direttamente presso le imprese, nel corso di una prima fase che ha l'obiettivo di sondare, su un campione rappresentativo, oltre che la presenza o meno di figure considerate centrali per l'attività produttiva dell'impresa, anche il tendenziale fabbisogno di diverse figure. Una fase successiva verifica quantitativamente gli esiti della parte qualitativa ovvero il grado di diffusione delle figure professionali all'interno delle imprese, la complessità organizzativa che caratterizza le relazioni tra le diverse categorie di impresa e le professionalità, le problematiche conclamate e latenti, con risultati che siano estensibili all'universo delle imprese operanti sul territorio regionale. Il monitoraggio ha registrato la realizzazione di ulteriori indagini dei fabbisogni per la Regione Veneto confermando la piena attività dell'Osservatorio i cui esiti sono commentati nel cap. 2 par. 2.1.

L'Osservatorio delle professioni¹⁵ istituito dalla **Provincia Autonoma di Bolzano**, gestito dal Servizio Fondo Sociale Europeo si conferma, a fine programmazione, come la finestra informativa sulle dinamiche del mercato del lavoro e delle professioni in Alto Adige. Si tratta di un organismo consultivo che ha lo scopo di fornire: informazioni sul fabbisogno professionale e formativo del mondo del lavoro; indicazioni per l'offerta formativa; supporto alle scelte di politica attiva del lavoro locale. L'Osservatorio denominato Monitor raccoglie e mette in rete i risultati delle indagini realizzate da un gruppo di progetto composto dal Servizio Fondo Sociale Europeo della provincia, dall'Istituto per la promozione dei lavoratori, Centro di tecnologia e management, dall'Ente di formazione di Assoimprenditori Alto Adige coadiuvati dal contributo scientifico delle società Cesos e RSO. Il gruppo cura tutte le attività di indagine necessarie a fornire aggiornamenti sui settori di attività economica che rappresentano il tessuto produttivo provinciale, sui fabbisogni professionali espressi dal territorio e sugli andamenti occupazionali. Un aggiornamento sulle attività svolte nel secondo triennio di programmazione è riportato nel cap. 2 par. 2.3.

Il modello operativo per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi e professionali¹⁶ a supporto della programmazione messo a punto dalla **Provincia Autonoma di Trento** nel 2002, continua ad essere utilizzato per la programmazione delle attività formative. Il modello operativo risponde alle esigenze di fornire, basandosi sulla pluralità di indicazioni offerte dalle fonti disponibili sul territorio provinciale, un quadro degli elementi del contesto socio-economico più significativi ai fini della programmazione formativa. Inoltre consente di definire gli ambi-

15 Idem.

16 Idem.

ti di attività e le relative competenze rispetto alle quali orientare la programmazione dell'offerta formativa.

I settori e le aree occupazionali di riferimento per la ricognizione della domanda formativa esplicita, funzionale alla elaborazione delle proposte di intervento, sono gli stessi previsti dalla sperimentazione del modello¹⁷. Dal punto di vista operativo il piano di lavoro, deducibile dall'ultimo rapporto di rilevazione disponibile¹⁸ fa registrare un affinamento nelle procedure adottate che rendono più organica la rilevazione.

L'analisi di contesto del quadro socio-economico provinciale è basata su diverse fonti disponibili:

- Ufficio Studi e Ricerche della CCIAA di Trento
- Ufficio Studi dell'Associazione Industriali della provincia di Trento
- Servizio di Statistica della Provincia Autonoma di Trento
- Osservatorio del Mercato del Lavoro dell'Agenzia del Lavoro
- Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere.

La ricognizione della domanda formativa esplicita funzionale alla elaborazione delle proposte di intervento ha previsto la raccolta via web delle informazioni direttamente da un gruppo di operatori di "settore" (in totale 120 interlocutori) in grado di offrire indicazioni significative relativamente alla situazione del settore in termini di ritardi e bisogni. Il gruppo è composto da:

- interlocutori che hanno partecipato alle rilevazioni degli anni precedenti;
- nuovi interlocutori;
- testimoni dei settori artigiani (informatica e grafica) oggetto delle attività di ricerca sul campo inerenti alla lettura delle competenze professionali (9 interlocutori)¹⁹.

Segue una ricognizione di secondo livello della domanda formativa esplicita attraverso la somministrazione di uno schema semi-strutturato ad istituzioni intermedie e di rappresentanza e ricognizione della domanda di interventi provenienti dai sistemi istruzione e formazione professionale. Le categorie di analisi sono:

- istruzione di ogni livello e grado
- formazione professionale
- integrazione e inclusione sociale
- programmazione negoziata
- pari opportunità
- pubblico impiego

17 Macro aree occupazionali: industriale e artigianale, turistica, commercio, servizi sanitari e socio-assistenziali, servizi culturali, pubblico impiego.

18 Provincia Autonoma di Trento, Rapporto a supporto delle attività formative Fondo Sociale Europeo 2006, dic. 2005.

19 Attività di ricerca riferita all'annualità 2005, ultima rilevazione disponibile in ordine di tempo.

- sistema produttivo
- ordini e collegi professionali.

I due segmenti ricognitivi consentono l'elaborazione della proposta di quadro delle categorie di attività di riferimento della domanda formativa esplicita su cui si innestano i risultati di una ricerca mirata delle competenze professionali, condotta, per il 2005 sulla base degli esiti già ottenuti in ambito nazionale, per i settori informatica e grafica, dall'Ente Bilaterale Nazionale Artigianato.

A conclusione delle attività di analisi il Nucleo Tecnico operativo procede alla verifica della coerenza delle proposte di intervento²⁰.

L'Osservatorio del lavoro e delle competenze della **Provincia di Firenze** si è sviluppato in un prodotto fruibile sul sito web dell'amministrazione provinciale. Partendo dalla ricostruzione dei processi e dei profili professionali in 18 settori produttivi sono stati mappati circa 130 profili professionali. I settori presi in esame sono:

- Industria (metalmecanico, farmaceutico, edilizia-restauro)
- Moda (calzaturiero, pelletteria, confezioni)
- Commercio (al dettaglio, ambulante, alberghi)
- Cooperazione (assistenza sociale, servizi di vigilanza e pulizia, intermediazione finanziaria)
- Artigianato (metalmecanico, installazione impianti, gioielleria-oreficeria)
- Agricoltura (silvicoltura, olivicoltura, viticoltura).

La strutturazione del percorso di lavoro si compone di 5 fasi. Una prima fase, desk, ha portato alla definizione dei processi standard attraverso la descrizione dei processi, delle tecnologie e del sistema professionale. La seconda fase è stata condotta sul campo per analizzare i processi di lavoro e individuare i profili critici attraverso la verifica, correzione e integrazione dei processi; l'approfondimento su tecnologie, criticità, posizionamento dei profili su processi/fasi di lavoro con particolare attenzione all'individuazione dei profili critici. Su quest'ultimi si è concentrata la terza fase realizzata attraverso interviste e focus group. La quarta fase, desk, è stata dedicata alla revisione e integrazione dei processi rispetto alle indicazioni emerse dal lavoro sui profili mentre con la quinta e ultima fase sono stati rielaborate e omogeneizzate le descrizioni dei profili.

1.2.2 Le esperienze sistemiche del secondo triennio di programmazione

Il secondo triennio di programmazione vede il defilarsi dell'Ente Regione dall'elaborazione di sistemi per la rilevazione dei fabbisogni professionali. Il monitoraggio rileva infatti un solo caso regionale a fronte di alcune esperienze (poche) condotte a livello provinciale.

²⁰ Isfol, ibidem.

L'unica esperienza censita è quella della **Regione Abruzzo** che ha finanziato la realizzazione di un progetto di fattibilità per la costituzione di un osservatorio permanente dei fabbisogni professionali. Nella sua articolazione generale il progetto intende costituire un quadro di riferimento in cui si raccordino le esperienze già sviluppate a livello nazionale e regionale e che preveda meccanismi che siano integrabili non solo con l'esistente, ma anche con gli sviluppi che potrebbero verificarsi in seguito all'evoluzione della materia sia in campo nazionale che in campo regionale. Il sistema deve prevedere una struttura permanente e deve essere fondato sulla concertazione, sulla condivisione e sulla più ampia partecipazione di tutti i soggetti coinvolti e coinvolgibili. Deve inoltre garantire un costante automonitoraggio ed autovalutazione dell'intervento.

Nel disegno del sistema si tiene conto della necessità di superare la frammentarietà dei vari meccanismi sinora proposti e valorizzare i Centri di interesse regionale che già si occupano dei problemi del lavoro e della formazione e di prefigurare possibili ipotesi, in termini di natura, ruoli e competenze, circa il soggetto che potrà gestire il sistema a livello regionale. Si prevede, infine la strumentazione web e informatica con la quale si potrà rendere fruibile e accessibile il sistema ai soggetti coinvolti e alle diverse categorie di utenti finali e gli idonei meccanismi di raccordo con quanto in corso di realizzazione dall'Isfol.

Un sistema permanente di analisi dei fabbisogni professionali e formativi a livello regionale è strutturato, nell'esperienza abruzzese, in una serie di moduli denominati "informativi", basati su contenuti di tipo prevalentemente quantitativo. I moduli informativi dovranno riguardare:

- analisi del contesto economico e della dinamica delle imprese;
- domanda di lavoro dipendente, fabbisogni professionali e di qualificazione delle imprese - previsioni a breve termine;
- struttura, dinamica occupazionale e domanda di lavoro della Pubblica Amministrazione - previsioni a breve e medio termine;
- stock, flussi e tendenze del lavoro autonomo - previsioni a breve-medio termine;
- struttura e domanda di lavoro delle istituzioni private del settore privato no profit - previsioni a breve termine;
- previsioni a medio termine delle tendenze dei settori e della domanda di lavoro;
- dati dei Centri per l'Impiego e della Borsa Lavoro: monitoraggio del flusso di avviamenti-cessazioni, degli iscritti, delle domande e offerte di lavoro;
- valutazione offerta locale nel mercato del lavoro che comprende: analisi degli iscritti alle liste di mobilità; anticipazione dei flussi in uscita da imprese in crisi; analisi delle uscite previste dal mercato del lavoro.

Il secondo pilastro su cui può essere strutturato un sistema di analisi permanente dei fabbisogni professionali e formativi è costituito dalla valutazione delle competenze richieste per le diverse figure professionali e della loro evoluzione nel tempo.

Analogamente a quanto indicato in relazione ai “moduli informativi”, riferiti prevalentemente a dati di natura quantitativa, anche in tema di analisi delle competenze - e quindi di aspetti più tipicamente di natura qualitativa - il modello propone lo sviluppo di attività-base e di alcune attività complementari. Le prime attengono alla vera e propria analisi delle competenze per le figure professionali di maggior rilievo in regione, lette in particolare con riferimento al versante della domanda di lavoro.

Le seconde invece prevedono che, a partire dai risultati della prima attività, si possano svolgere alcuni approfondimenti. In particolare si propone, per un sottoinsieme di figure più rilevanti, di confrontare le competenze professionali richieste dal sistema economico e le competenze acquisite al termine di un certo corso di studi, valutandone le sovrapposizioni e le differenze, al fine di fornire indicazioni al sistema formativo per raggiungere una maggiore corrispondenza tra competenze acquisite nel percorso di studio e le competenze richieste per lo svolgimento della professione.

Il sistema informatico a supporto del sistema permanente di analisi dei fabbisogni professionali e formativi dovrà consentire agli utenti sul territorio di riferimento (istituzioni/mondo imprenditoriale/settore formativo/cittadini) di consultare, tramite internet, un sito web dinamico ed aggiornato che consenta loro di:

- consultare tabelle statistiche (a vari livelli di dettaglio) inerenti i temi del lavoro e della formazione nell’ambito del territorio di riferimento;
- interrogare una o più basi di dati tramite un apposito strumento di consultazione guidata che produca tabelle statistiche, con dati tratti dagli archivi di varie fonti;
- consultare documenti “di analisi” contenenti tabelle, grafici e note esplicative riguardanti le prospettive e le esigenze di specifici settori lavorativi;
- consultare documenti di supporto inerenti normativa, interpretazione e utilizzo dei dati su lavoro e formazione.

Al fine di dare un’idea sufficientemente precisa, nella fase preliminare di studio di fattibilità, di come potrà funzionare a regime la consultazione dei contenuti del sistema di analisi dei fabbisogni professionali e formativi è stato sviluppato un primo prototipo. Esso propone l’articolazione dei diversi contenuti del sistema sotto forma di un sito web, in tre principali sezioni: statistiche (organizzate per fonte/tematica), banche dati (destinate ad approfondire i contenuti precedenti), biblioteca (organizzata in due sottosezioni, “repertorio delle competenze” e “analisi e rapporti”).

Il sistema di analisi dei fabbisogni professionali e formativi prevede la messa a disposizione di prodotti specifici utili e funzionali a diverse tipologie di utenza per le proprie attività di valutazione, programmazione e di indirizzo. Tali prodotti sono pure finalizzati ai soggetti che devono utilizzare modelli e strumenti più puntuali per la progettazione dell’offerta formativa. E ancora sono mirati alle azioni di orientamento rivolte agli utenti finali.

Sul territorio abruzzese si registrano altre due esperienze condotte a livello provinciale con le quali si intendono gettare le basi per la costruzione di osservatori permanenti caratterizzati da una dimensione anticipatoria di medio-lungo periodo.

La **provincia di Teramo** ha avviato una estesa indagine conoscitiva su lavoro e competenze sul territorio per avviare sugli esiti di questa, la costruzione di un osservatorio permanente.

Tre sono i segmenti di lavoro principali contemplati dalle attività di ricerca:

- Ricerca-azione realizzata attraverso interviste mirate e condotte in profondità ad un panel selezionato di 20 testimoni privilegiati²¹;
- Indagine sulle competenze dichiarate condotta attraverso questionari standard su un campione di 100 soggetti estratti secondo la tecnica del campione casuale stratificato per genere e titolo di studio;
- Indagine sulle competenze richieste condotta su un campione di 35 imprese estratte secondo la tecnica del campione casuale stratificato.

Gli esiti della indagine hanno confermato l'importanza di attivare nella Provincia un osservatorio permanente delle competenze che svolga una funzione lungo due direttrici:

- a** il monitoraggio costante del rapporto tra competenze dichiarate e richieste - svolto attraverso modalità di ricerca quali-quantitative - per orientare la successiva analisi in profondità delle *competenze effettive* presenti sul territorio;
- b** sulla base di una chiara ed aggiornata conoscenza del territorio e delle sue dinamiche, orientare azioni più efficaci di sensibilizzazione degli attori chiave dello sviluppo locale.

I questionari testati nell'indagine, potranno essere lo strumento quantitativo di monitoraggio dell'osservatorio. Convertiti in schede, per la compilazione on-line, essi potranno garantire una riduzione dei tempi di somministrazione e raccolta dei dati nonché, attraverso la loro immissione diretta in una banca dati centralizzata, di elaborazione.

Sulla base delle conoscenze acquisite, l'osservatorio sarà quindi in grado di individuare i contesti organizzativi all'interno dei quali pianificare azioni di studio in profondità: prevalentemente studi di caso, condotti con la metodologia dell'osservazione partecipante guidata da protocolli d'osservazione, e della sperimentazione sul campo. Infine dall'analisi combinata dei dati del monitoraggio e degli studi di caso, l'osservatorio potrà produrre con accettabile approssimazione lo stato delle competenze effettive nel territorio provinciale. Inoltre, favorito dalla

²¹ Responsabili delle Istituzioni, e delle rappresentanze della Commissione Unica Provinciale, i responsabili dei centri per l'impiego, ordine provinciale consulenti del lavoro e altri attori del territorio rilevanti per le tematiche del mercato del lavoro.

presenza stabile e continuativa sul territorio, l'osservatorio potrà ampliare il suo spettro d'osservazione e studio anche oltre la popolazione inoccupata e disoccupata. Parallelamente alle attività di monitoraggio e studio, l'osservatorio dovrà pianificare e condurre azioni di sensibilizzazione rispetto agli attori del sistema economico e formativo finalizzate a:

- a accrescere le conoscenze relative alle criticità presenti nel territorio in merito alle competenze effettivamente presenti e richieste; in tal senso l'osservatorio potrebbe assolvere anche la funzione di vero e proprio centro per la raccolta documentale, anche bibliografica, con funzione di supporto per tutti coloro che fossero interessati a condurre studi su questa tematica (centri di ricerca, università, studenti, uffici pubblici, ecc.);
- b facilitare la pianificazione di interventi di supporto al miglioramento degli standard di competenze sulle fasce di popolazione attiva più svantaggiate;
- c stimolare una nuova cultura di impresa che presti maggior attenzione allo sviluppo di procedure di qualità e alla valorizzazione delle risorse umane; in tal modo sarà possibile aumentare il potenziale di attrazione del mercato del lavoro locale verso quei soggetti dotati di un profilo di competenze elevato, diminuendo la loro propensione ad emigrare.

Anche l'Assessorato alle politiche del lavoro e formazione professionale della **Provincia di Pescara** ha avvertito la necessità di innovare la propria azione politica attraverso una serie di azioni tese ad elevare il livello di occupabilità delle persone e a potenziare la competitività delle imprese. In tale direzione si inserisce l'esigenza di "creare" profili professionali corrispondenti al fabbisogno espresso dalle imprese locali attivando sistemi integrati di formazione e istruzione, in particolare supportando le PMI nella individuazione del proprio fabbisogno professionale e formativo attuale e nel medio-lungo periodo. Attraverso una prima ricerca "Profili professionali emergenti nella provincia di Pescara" è stato avviato un processo di rilevazione che, nelle intenzioni dell'amministrazione pescarese, dovrà essere messo a regime attraverso la creazione di un Osservatorio permanente sulle dinamiche evolutive dei profili professionali e delle competenze per favorire la definizione di una idonea offerta formativa e il miglioramento dell'incontro domanda e offerta di lavoro.

La ricerca partendo dalla definizione dello scenario attuale del tessuto economico della provincia e in particolare degli aspetti qualitativi e quantitativi dell'occupazione, si spinge a individuare le tendenze e le dinamiche evolutive dell'economia provinciale per definire i settori economici in espansione e di conseguenza il fabbisogno di profili professionali emergenti. In particolare è stato approfondito il settore turistico e dei servizi in vista dei giochi del Mediterraneo del 2009.

L'obiettivo di definire un sistema di rilevazione costante dei profili professionali emergenti è stato perseguito adottando una metodologia che prende in considerazione, contemporaneamente l'analisi dei *trend* rilevati mediante dati e indi-

catori che costituiscono la base del sistema di rilevazione permanente e la previsione di scenari futuri disegnati mediante l'ausilio di tecniche di anticipazione prospettica. La ricerca ha impiegato dati provenienti da fonti diverse: sono stati presi in considerazione dati aggregati forniti da organismi istituzionali, in particolare dati prodotti dal sistema della formazione professionale, dai servizi per l'impiego, delle politiche del lavoro, attività produttive, turismo, sistema camerale, osservatori e istituti di ricerca regionali e nazionali.

Su tale sfondo viene definito il fabbisogno qualitativo di profili professionali declinati per competenze, la cui descrizione prevede una tassonomia che contempla: contenuti e attività da realizzare, responsabilità e risultati attribuiti, relazioni e contesto organizzativo di riferimento, competenze richieste e linee di sviluppo professionale. La costruzione di profili, nell'economia del progetto pescarese, dovrebbe consentire di:

- operare una classificazione del lavoro e l'inquadramento delle categorie professionali;
- rendere più flessibili i ruoli professionali nelle diverse organizzazioni;
- gestire l'evoluzione professionale in base alle competenze;
- costruire la base di riferimento per la costruzione di sistemi operativi di gestione del personale.

L'esperienza pescarese come quella teramana si configurano come interventi propedeutici all'allestimento di osservatori permanenti che però nascono scollegati tra di loro e senza alcun riferimento a quanto la Regione autonomamente intende sviluppare.

La **provincia di Novara** ha, elaborato e sperimentato un modello integrato per la rilevazione dei fabbisogni formativi sul mercato del lavoro locale da integrare con il contributo di altre importanti fonti. Rispetto alle tradizionali rilevazioni sui fabbisogni formativi condotte con la metodologia OBNF²², realizzate attraverso interviste alle imprese, sono state introdotte 5 novità, che cambiano la natura del modello di osservazione:

- 1 coinvolgimento maggiore delle piccole imprese: sono state incluse nel campione anche le imprese della fascia 6-20 addetti, tradizionalmente escluse. Ciò perché hanno un grande rilievo nel tessuto produttivo locale, un notevole peso occupazionale e importanti bisogni formativi. Ciò ha comportato un utilizzo ancor più attento dei profili professionali OBNF, che non vanno intesi come ruoli organizzativi (un profilo corrisponde a una persona), ma come aree di competenze richieste ed erogate nei processi produttivi (una persona può coprire più aree);
- 2 contestualizzazione dell'analisi rispetto allo stato della congiuntura, secondo l'ipotesi che le rilevazioni dirette sulle imprese sono sempre condizionate dal

22 Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione.

momento congiunturale. Contestualizzazione rispetto alla struttura dei sistemi produttivi locali, per identificare il baricentro dei settori e i principali cambiamenti in atto;

- 3 sviluppo di strategie di comparazione dei profili utilizzati nelle analisi degli organismi bilaterali con le altre modalità di classificazione utilizzate dalle istituzioni in relazione al mercato del lavoro. In particolare con le categorie ISTAT (utilizzate dal Centri per l'Impiego e dal sistema Excelsior). Ciò consente di confrontare in modo più diretto le priorità che emergono dalla rilevazione presso le imprese con quelle che derivano da altri sistemi istituzionali. In particolare, è stata svolta una analisi e un confronto delle previsioni formulate dalle imprese con i flussi in atto sul mercato locale, in modo da iniziare a connettere i sistemi di osservazione dei fabbisogni formativi con quelli che si occupano della gestione dell'incontro tra domanda e offerta, e migliorare le capacità di utilizzo, anche con finalità previsionali, dei dati istituzionali sul mercato del lavoro locale. Questa, nelle intenzioni, diventerà la fonte fondamentale per l'analisi dei fabbisogni formativi;
- 4 sviluppo di strategie di comparazione dei profili utilizzati nelle analisi degli organismi bilaterali con le modalità di classificazione utilizzate dalla formazione professionale. In particolare con gli standard della formazione professionale regionale. Ciò consente di confrontare in modo più diretto le priorità che emergono dalla rilevazione presso le imprese con le domande di finanziamento della formazione;
- 5 ampliamento del raggio di azione della ricerca, in tutti i settori meno tradizionali in cui l'analisi dei fabbisogni non può limitarsi ad interviste dirette alle imprese, ma è necessario coinvolgere altri soggetti. Il caso si è verificato nell'ambito dei servizi socio-assistenziali, dove sono stati coinvolti, oltre alle imprese, anche gli enti gestori e gli uffici regionali della formazione, o nell'ambito della logistica, dove sono stati realizzati due approfondimenti su nodi intermodali, per afferrare meglio le tendenze di sviluppo organizzativo e professionale del settore.

Con il progetto "Azioni di Sistema per la formazione professionale pubblica in **provincia di Varese**" l'amministrazione locale ha inteso individuare sistemi di supporto al sistema di governo, al fine di rafforzare le funzioni di programmazione locale, e azioni rivolte alla rete degli Enti pubblici che erogano formazione professionale per supportarne il processo di riqualificazione e rafforzarne la competitività.

Il nuovo sistema di istruzione/formazione professionale (IFP), che le varie riforme hanno delineato, richiede "la costruzione e il governo della *rete* dell'offerta formativa", vale a dire la realizzazione di un "sistema di relazioni, dove esistono dei nodi depositari di alcune funzioni, che acquistano significato in quanto si rapportano ad altri nodi della rete.

Tale sistema, che dovrebbe essere in grado di autoregolamentarsi, deve essere conosciuto dal programmatore locale, al fine anche di favorire l'integrazio-

ne più complessiva con la rete dei servizi per l'impiego e gli altri attori del territorio.

L'approccio strategico perseguito dalla Provincia di Varese è stato quello di sviluppare al massimo il confronto, le sinergie, le collaborazioni, gli scambi in materia di formazione professionale, lavoro e istruzione, facendo lavorare insieme operatori provenienti dai vari ambiti per far loro concordare e condividere linguaggi, approcci, obiettivi.

La volontà della Provincia di Varese di procedere all'identificazione, strutturazione e consolidamento della rete locale di operatori del nuovo sistema di IFP, e di dotarsi degli strumenti atti a svolgere il proprio ruolo di regolatore e programmatore locale, ha richiesto l'attuazione di tre distinte azioni volte a:

- a delineare un quadro di riferimento attraverso l'individuazione degli strumenti di analisi e rilevazione dei fabbisogni specifici;
- b collocare tali informazioni entro un quadro strategico di sviluppo che consenta di ripensare ed avviare il modello di "governo" del territorio provinciale;
- c garantire la competitività dei Centri di Formazione Professionale di natura pubblica e il loro riposizionamento (forma giuridica, modello organizzativo e strategia di mercato).

Rispetto, all'oggetto della nostra rilevazione, ovvero l'individuazione di strumenti di analisi e rilevazione dei fabbisogni, la provincia ha lavorato alla definizione e implementazione dell'architettura di un sistema informativo di livello provinciale a supporto delle funzioni di programmazione relative a FP, istruzione e lavoro a partire dai dati relativi alla formazione professionale (indagini sul placement, dati forniti da Monitorweb), ai dati relativi alla banca dati dell'Osservatorio della Pubblica Istruzione (OPI), ai dati relativi al mercato del lavoro (Osservatorio del MdL della Provincia/Progetto Sintesi, Banca dati dei Centri per l'Impiego, Excelsior, ecc.).

Le politiche del lavoro insieme alle politiche dell'istruzione e formazione, configurano l'intelaiatura del sistema informativo. Vi sono individuati gli ambiti di intervento delle politiche del lavoro e, per ciascun ambito, gli indicatori e/o gli indici utili alla programmazione e gestione delle attività. Particolare attenzione è stata dedicata all'integrazione del complesso di dati e di indicatori che si rendono via via disponibili. Rispetto alle politiche dell'istruzione e formazione viene delineato uno scenario evolutivo circa l'assetto del sistema con l'individuazione di indicatori per l'analisi delle dimensioni qualitative. Al fine di tracciare un quadro esaustivo dei fabbisogni formativi sono state individuate le tendenze delle diverse fasce di popolazione al 2015 e al 2020, ai fini di una stima per diverse classi di età. L'attenzione è stata posta principalmente sui giovani in età scolare ma può essere estesa anche alle fasce di popolazione adulta, nel caso la Provincia voglia contribuire ad ampliare l'offerta di formazione continua. Una parte centrale dell'azione riguarda l'attività di programmazione in materia di lavoro e istruzione/formazione professionale. L'Assessorato interviene in un ambiente ad elevata com-

plexità, in cui i soggetti e le relazioni che li legano sono molteplici. I tipi di intervento possono essere l'osservazione/monitoraggio, l'influenza/orientamento dei soggetti coinvolti, oppure interventi finalizzati. Il quadro normativo conferisce alla Provincia dei poteri prevalentemente di influenzamento o di incentivazione finanziaria, richiedendole però un ruolo di governo. Attualmente il processo decisionale ha qualche difficoltà nell'integrazione sistematica tra i vari cicli decisionali e i vari momenti in cui si adottano decisioni. La proposta scaturita dall'azione è quella di organizzare i momenti decisionali in base a cicli, arrivando ad un vero e proprio sistema di programmazione basato su sessioni: a tal fine serve integrare le diverse banche dati, sviluppare momenti periodici di riflessione, verificare i risultati raggiunti; un Decision Support System (DSS) che produce un sistema strutturato di reporting aiuta e sostiene nelle decisioni. Si propone inoltre di superare il modello di lettura per fonti, arrivando a definirne uno per temi, in cui vi sia dialettica tra temi strutturali ed emergenti. Quanto alla programmazione, i modelli che devono essere supportati dal sistema direzionale sono tre: programmazione per obiettivi, per riequilibrio e per temi. Per realizzare il DSS è stata fatta una ricognizione delle banche dati esistenti in materia di lavoro e istruzione, sia quelle disponibili presso gli Uffici provinciali, sia quelle di enti esterni (ISTAT, Unioncamere e simili). Per quanto riguarda l'area lavoro, molte risorse sono state dedicate all'esame dei dati che SINTESI²³ è previsto fornire una volta a regime con i moduli COB²⁴, OBF²⁵, GSS²⁶.

Per quanto riguarda l'area istruzione, l'archivio ad oggi più completo, utilizzabile da subito ai fini del sistema informativo, riguarda gli iscritti alla Scuola secondaria superiore (banca dati OPI). È stata fatta una analisi degli archivi riguardanti il diritto-dovere e la formazione professionale, rilevando la necessità di estendere la struttura dell'archivio OPI anche a questi due settori. In questa occasione è emerso con tutta chiarezza come gli archivi riguardanti l'istruzione e la formazione debbano essere collegati alle anagrafi comunali, in modo da conservare la dimensione individuale, confrontando gli aventi diritto con le persone effettivamente inserite nei processi formativi; questo in una ottica che approssima l'anagrafe scolastica.

23 "Sintesi" è frutto di un progetto cofinanziato dal Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie e promosso da un'ampia e qualificata rete di partners, coordinata dalla Provincia di Milano e composta da Regione Lombardia, Province lombarde, Regione Puglia, Province di Bari, Brindisi, Foggia e Taranto, Provincia di Catanzaro, INAIL e Unioncamere. Il progetto ha preso avvio nel 2003 con l'obiettivo di realizzare a livello provinciale il Sistema Informativo Lavoro (SIL) e l'interconnessione dei dati provinciali col sistema informativo regionale e nazionale, primo fra tutti "Borsa Lavoro". "Sintesi" garantirà quindi l'accesso integrato alle informazioni e ai servizi inerenti il mercato del lavoro e a tutte le attività gestionali di competenza delle Province nell'ambito dell'impiego. Nel mese di gennaio 2007 è iniziata in questi giorni la sperimentazione del sistema "Sintesi", grazie al quale, le aziende potranno inviare le comunicazioni previste dalla legge in materia di lavoro direttamente dalle loro postazioni internet, senza doversi più recare fisicamente presso i Centri per l'Impiego della Provincia.

24 COB acronimo per Comunicazioni Obbligatorie.

25 OBF acronimo per Obbligo Formativo.

26 GSS acronimo per Gestore dei Servizi.

Il supporto informatico del DSS è basato su una tecnologia multidimensionale in grado di:

- memorizzare e presentare i dati secondo più assi di lettura (dimensioni), elaborare gli indici, disporre i dati primari e gli indicatori lungo l'asse del tempo, analizzare gli scostamenti a valori consuntivi e valori di riferimento, predisporre un sistema di reporting navigabile, definire profili di utenti con possibilità di accesso a segmenti di dati ritagliati, condividere i dati tra più stazioni, in modalità client-server o web;
- di lavorare con un orizzonte di medio-lungo periodo, ovvero di non limitarsi a progettare il sistema informativo con i dati disponibili, nella cornice normativa esistente, ma di proiettare il lavoro su uno scenario di politiche del lavoro e dell'istruzione-formazione ancora in fieri, in certa misura non ancora a regime. Questa scelta ha una serie di conseguenze rilevanti, la più importante delle quali riguarda la necessità di ampliare la raccolta dati rispetto a quanto avviene attualmente.

Considerazioni conclusive

I risultati acquisiti con il secondo ciclo di monitoraggio, in relazione alle esperienze di tipo sistemico, confermano, in modo accentuato, la scarsa propensione degli enti locali ad intraprendere azioni in tal senso. Le poche nuove esperienze censite, nella quasi totalità dei casi, hanno un carattere propedeutico alla costituzione di punti di osservazione sistematica dei fabbisogni professionali espressi dal territorio regionale.

Emblematico ci appare il caso della Regione Abruzzo che ha avviato nello stesso arco temporale tre iniziative finalizzate alla realizzazione di osservatori sui fabbisogni, due delle quali provinciali, completamente scollegate tra di loro. La mancanza di un disegno strategico e complessivo dissipa le potenzialità di cui sono portatrici tutte le esperienze avviate sul territorio con il rischio di veder limitate le attività ad un mero esercizio di fattibilità che implode su se stesso. Se questo si verifica a livello di singola regione risulta evidente quanto sia ancora lunga la strada da percorrere per pervenire ad un sistema che garantisca la fruibilità universale dell'immensa mole di informazioni raccolte sui fabbisogni professionali.

Per gestire la bulimia di dati il sistema nazionale di osservazione dei fabbisogni mette a disposizione un sistema classificatorio 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 una chiave primaria di razionalizzazione dell'informazione e di gestione del collegamento dei flussi informativi a tutti i livelli: interprovinciale, interregionale e da questi verso il sistema nazionale e viceversa.

*1.2 Le esperienze
sistemiche
condotte a livello
locale*

Occorre quindi 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 avviare un percorso di convergenza intersistemica. Questa è del resto l'esigenza espressa dalla Cabina di Regia²⁷ che guida la costruzione del sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali.

²⁷ Ricordiamo che le Regioni sono rappresentate all'interno di questo organismo dal coordinamento delle Regioni.

capitolo 2

LE INDAGINI SUI FABBISOGNI: RISULTATI DEL SECONDO TRIENNIO DI PROGRAMMAZIONE

2.1 LE INDAGINI SUI FABBISOGNI PROFESSIONALI

I progetti realizzati da regioni e province esprimono fabbisogni professionali sia di natura qualitativa, sia di tipo quantitativo.

Il lavoro di monitoraggio di tali iniziative ha permesso di individuare 13 progetti conclusi. I progetti sono relativi a 5 realtà regionali: Veneto, Abruzzo, Emilia Romagna, Valle d'Aosta e Liguria. In particolare 2 iniziative sono finanziate dalla Regione Veneto, 2 dalla Provincia di Teramo, 1 dalla Provincia di Pescara, 2 dalla Regione Valle d'Aosta, 1 dalla Provincia di Ravenna e 6 dalla Provincia di La Spezia.

Il complesso dei progetti considerato non è esaustivo di quanto finanziato dagli Enti Locali, dal momento che tuttora alcuni bandi risultano essere attivi o scaduti da poco e diversi progetti sono ancora in corso o in fase di *start up*.

In questo paragrafo viene proposta un'analisi dei progetti focalizzando l'attenzione su alcune categorie interpretative. Le indagini sono presentate in primo luogo considerando il progetto nel suo insieme rispetto all'organizzazione complessiva; in secondo luogo vengono evidenziati gli apparati concettuali di riferimento e gli eventuali sistemi di classificazione delle professioni adottati; in terzo luogo sono esaminati gli impianti e gli strumenti metodologici; in ultimo vengono sinteticamente proposti i risultati delle analisi, rimandando al paragrafo 2.5 per la specifica trattazione delle figure professionali e gli approfondimenti sui settori indagati.

2.1.1 Caratteristiche strutturali delle indagini

Come evidenziato, un primo criterio generale utilizzato per il confronto delle iniziative realizzate, consiste nell'approfondimento delle caratteristiche della struttura dei progetti.

Ci soffermiamo in primo luogo sulle iniziative finanziate dalla Provincia di La Spezia nell'ambito del Piano di sviluppo settoriale dell'Economia sociale e nel Piano

di sviluppo settoriale “turismo”²⁸ che, almeno in parte, seguono tutte lo stesso criterio logico di struttura: una parte iniziale del lavoro viene dedicata alla realizzazione di attività di ricerca, mentre la seconda parte offre indicazioni più o meno complesse sui fabbisogni professionali. Aldilà dei singoli obiettivi degli interventi è interessante esaminare in prima istanza le esperienze che in modo concreto si possono connotare come ricerche intervento.

In questo ambito si colloca il progetto “Fabbisogni professionali per l’inserimento dei giovani nelle professioni dell’economia sociale” (finanziato insieme ad altri dalla Provincia di La Spezia nel settore dell’economia sociale), ricerca finalizzata all’individuazione di una modalità operativa di sostegno all’inserimento nel mercato del lavoro. Le professioni qui identificate nascono direttamente dalla constatazione delle mutate condizioni dell’oggetto su cui si concentrano gli interventi di politica sociale. Ad una domanda individuale legata a situazioni di tipo emergenziale, si sta sostituendo infatti un sistema il cui riferimento è la comunità, i suoi bisogni e le possibilità di sviluppo. In tal senso si evidenzia il coinvolgimento di competenze molteplici e presenti contemporaneamente per ogni servizio offerto.

Analoghe considerazioni si possono fare per il progetto “Fabbisogni professionali per le politiche sociali della famiglia”, iniziativa che rientra nell’insieme degli interventi finanziati dalla Provincia di La Spezia nell’ambito delle professioni del “sociale”. Inserendosi nell’ottica dello sviluppo delle politiche sociali a livello provinciale, tale progetto fornisce un quadro delle professioni dell’economia sociale, in considerazione delle mutate condizioni relative alle domande e ai bisogni in termini di interventi sociali.

Nella fase d’indagine (realizzata con interviste condotte su imprese locali e *opinion leader*) sono state individuate e caratterizzate le figure professionali dell’economia sociale da creare o da aggiornare, evidenziandone quantitativamente e qualitativamente il fabbisogno. Nella seconda fase del progetto è stato sviluppato uno strumento informatico di tipo gestionale finalizzato all’incontro di domanda e offerta di lavoro attraverso la socializzazione delle specificità e delle caratteristiche dei profili professionali. Due risultano le tipologie di potenziali fruitori di questo *software* gestionale: i disoccupati e gli enti di formazione pubblici e privati.

²⁸ Per quanto riguarda la Provincia di La Spezia 4 dei 6 progetti analizzati sono stati finanziati attraverso un Avviso pubblico sull’economia sociale della Provincia di La Spezia, finalizzato alla realizzazione del Piano di sviluppo settoriale “Economia sociale”. L’insieme di questi progetti offre un quadro variegato della realtà dei fabbisogni nel comparto in esame ed è parte di un progetto più ampio in materia di pianificazione e programmazione delle politiche sociali. Un altro progetto pur essendo stato finanziato con il Piano di sviluppo Settoriale “turismo”, concorre ad arricchire il quadro delle indagini sui fabbisogni professionali finanziate in questa provincia.

Per i soggetti in cerca di lavoro lo strumento (fruibile nei Centri per l'impiego) offre informazioni sui profili rispetto a caratteristiche, conoscenze e competenze, ma evidenzia anche le figure maggiormente richieste o quelle emergenti ed innovative nel settore. In particolare il *software* si struttura in un percorso che inizia dalla scelta di un profilo professionale rispetto al quale comparare la propria professionalità. Sulla base dell'inserimento delle proprie competenze (di base, tecnico-professionali e trasversali) e conoscenze si procede alla realizzazione di un test di valutazione. Tale test conduce all'individuazione di un elenco di ruoli assimilabili al profilo autonomamente inserito. Per ciascun ruolo sono poi elencate le eventuali conoscenze e competenze mancanti. È inoltre possibile visualizzare il percorso formativo definito a partire dalle Unità formative capitalizzabili ed i crediti formativi relativi a ciascuna UFC.

Altre due indagini della Provincia di La Spezia sono funzionali al riempimento del data base del *software* gestionale. Il primo progetto "Ricerca sui fabbisogni formativi dell'economia del mare" si sviluppa attraverso un'analisi delle necessità evidenziate dalle imprese rispetto a figure difficilmente reperibili sul territorio, ovvero rispetto a esigenze di arricchimento del ruolo di figure già presenti in azienda. L'analisi è condotta su due segmenti economici sulla base di interviste realizzate con una pluralità di testimoni privilegiati. In dettaglio, vengono individuati 9 profili ritenuti difficilmente reperibili o mancanti nel territorio di riferimento, a cui si aggiungono 10 figure professionali considerate come consolidate nell'organico delle imprese e per le quali vi è una domanda sempre ricorrente. Per le professioni di complessa reperibilità sono presentate delle schede descrittive. La scheda, oltre ad una puntualizzazione delle attività di lavoro, contiene informazioni relative alle modalità di formazione e agli eventuali prerequisiti d'accesso al percorso formativo. Tale percorso viene strutturato a partire delle Unità formative capitalizzabili di base, trasversali e professionali. Per quanto riguarda invece le figure considerate "consolidate" sono specificate le ragioni alla base della continuità della domanda e per ogni profilo vi è una descrizione delle capacità e delle attività svolte.

A caratterizzare il secondo progetto "Le vie della cultura rurale in Val di Vara e Val di Magra. Analisi dei fabbisogni professionali per l'inserimento dei giovani nelle professioni della cultura rurale", è invece un impianto che ha previsto interviste ad un campione di aziende operanti nel territorio. La fase di indagine di campo ha condotto all'identificazione di 8 profili professionali considerati come innovativi, descritti a partire dalla distinzione delle competenze professionali di base, trasversali e tecnico-specialistiche. La successiva caratterizzazione dei profili è stata fatta sulla base dei risultati dell'indagine e dal loro successivo confronto con i contenuti di altri profili definiti in settori affini a quello considerato nel progetto. In alcuni progetti finanziati (sempre nell'ambito del Piano di sviluppo settoriale della Provincia di La Spezia) la struttura dell'indagine non sempre conduce ad un

risultato complesso ed articolato. Nell' "Analisi e ricerca dati sull'accessibilità delle strutture e dei servizi turistici", ad esempio, attraverso un percorso di ricerca finalizzato allo studio delle modalità e delle difficoltà di accesso al turismo, si delinea un quadro di sviluppo del comparto ed emergono alcune problematiche specifiche. In riferimento a tali problematiche di accesso viene così indicata e definita una figura emergente in grado di sopperire alle mancanze del sistema.

In altri progetti l'osservazione dei fabbisogni occupa un posto marginale rispetto all'analisi ad esempio di scenario. È il caso del "Progetto di analisi e studio sui Fabbisogni professionali per l'assistenza sanitaria e domiciliare e i sistemi di telemedicina" finanziato dalla Provincia di La Spezia. Lo studio in questione prende in considerazione i sistemi telematici applicati al comparto sanitario locale ed in altri paesi. Nelle conclusioni del rapporto di ricerca si sottolinea l'importanza di formare figure mediche, paramediche e assistenziali rispetto a competenze informatiche e telematiche. Quella che emerge è una linea di indirizzo su cui strutturare processi di sviluppo di competenze, fondamentali per l'applicazione dei sistemi di telemedicina.

Di natura diversa è la struttura del progetto "Osservatorio sui mestieri della montagna e sui fabbisogni di professionalità nel territorio bellunese - Il caso delle Comunità Montane Centro Cadore e Comelico-Sappada" finanziato dalla Regione Veneto. L'iniziativa nasce con l'obiettivo di rilevare la domanda di professionalità al fine di realizzare azioni per il rilancio e lo sviluppo dell'economia locale indebolita da processi di riconversione (o anche di chiusura di piccole e medie imprese), indotti dalla congiuntura sfavorevole che ha interessato un comparto tipico del territorio (quello dell'occhialeria). In particolare l'Osservatorio sulle attività e le professioni di montagna ha l'obiettivo di offrire un contributo conoscitivo dell'economia locale e di mettere in luce le problematiche relative alla formazione e circolazione delle professionalità nelle valli alpine. L'analisi parte dall'assunto che il rilancio dell'economia locale debba necessariamente avere come presupposto la valorizzazione delle risorse presenti nel tessuto locale e prende in considerazione la domanda di lavoro, ma anche l'offerta (giovani delle scuole medie) e gli attori coinvolti nei processi di progettazione e gestione di interventi formativi.

Questo progetto è stato strutturato facendo riferimento a diversi strumenti concettuali e metodologici e coinvolgendo una pluralità di attori e di *partner* rappresentanti della struttura economica locale. Una prima caratteristica dell'osservatorio consiste nella ricorsività delle informazioni in grado di evidenziare gli andamenti economici ed occupazionali e quindi supportare l'implementazione di linee d'azione e interventi correttivi. L'oggetto dell'Osservatorio è costituito dalle figure professionali critiche o a rischio di declino. Inoltre l'Osservatorio propone alcuni approfondimenti qualitativi su settori produttivi che possano essere di volta in volta oggetto di attenzione per il loro particolare sviluppo o per la loro criticità. L'Osservatorio sui mestieri si pone come luogo di produzione di conoscenze e

informazioni destinate a diverse tipologie di soggetti: le giovani generazioni, le famiglie e i lavoratori; gli attori dell'istruzione e formazione; le istituzioni pubbliche. La ricerca sui giovani ha in particolare permesso di conoscere gli orientamenti verso il lavoro e la formazione; l'atteggiamento verso il proprio territorio; la propensione alla partecipazione ad attività di orientamento; le attività lavorative affini alla personalità professionale dello studente; i tratti sociali e politici dello studente; la percezione delle differenze di genere nell'accesso al lavoro.

Tra gli strumenti metodologici, è stata condotta un'analisi del contesto socio-economico locale e provinciale e sono stati realizzati diversi *focus group* per il monitoraggio delle dinamiche del lavoro. Si ritiene che un quadro così costituito possa essere un riferimento a livello politico e istituzionale per la realizzazione di iniziative finalizzate allo sviluppo delle risorse umane fondamentali per la crescita produttiva del territorio.

Per quanto riguarda la Regione Veneto, si segnalano le indagini elaborate nell'ambito dell'"Osservatorio regionale sui fabbisogni professionali"²⁹, attivato nel 2002.

Il lavoro dell'Osservatorio prende spunto dalla constatazione che le imprese non svolgono (se non in rari casi) attività di analisi dei fabbisogni formativi interni. In questo contesto, la centralità ed il ruolo dell'analisi dei fabbisogni viene evidenziata assumendo in particolare la figura professionale come oggetto principale di studio, con l'obiettivo ultimo di fornire uno strumento che possa essere utile nella strutturazione di azioni di intervento sul problema dei fabbisogni professionali posto dai *policy makers*.

Il secondo ciclo di ricerche finalizzate allo sviluppo dell'Osservatorio ha prodotto:

- 1 un'analisi quantitativa dei fabbisogni - Excelsior;
- 2 una indagine quantitativa sulle figure professionali del mobile e della meccanica;
- 3 una indagine sulle figure professionali critiche nei settori produttivi dell'alimentazione e delle aree ICT del mobile e della meccanica strumentale.

Rispetto alle caratteristiche strutturali è inoltre opportuno segnalare 2 progetti sui fabbisogni professionali finanziati dalla Regione Valle d'Aosta: "Dinamiche recenti del settore industriale in Valle d'Aosta" e "La situazione del settore industriale in Valle d'Aosta". Secondo le intenzioni della Regione Valle d'Aosta, l'analisi dell'andamento del settore manifatturiero in ambito regionale rappresenta uno strumento utile a raccogliere indicazioni per la predisposizione del nuovo piano triennale regionale di politica del lavoro per il periodo 2004-2006. Gli interventi qui analizzati hanno l'obiettivo di mettere in luce i principali fattori di criticità delle imprese nell'attuale fase congiunturale, verificando i risultati e prospettive dell'economia regionale e gli sviluppi nel mercato del lavoro.

²⁹ Le finalità e la struttura dell'Osservatorio regionale sui fabbisogni professionali sono state già ampiamente trattate nel volume "L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio".

2.1.2 I riferimenti teorici delle indagini

Una seconda chiave di lettura dei progetti è quella relativa all'apparato concettuale di riferimento che guida l'articolazione delle analisi qui considerate.

Fra i progetti analizzati si evidenzia spesso una corrispondenza ed un legame fra la complessità strutturale dei progetti e l'apparato concettuale di riferimento. In generale per quanto riguarda le classificazioni professionali si sottolinea che, per lo più si fa riferimento a tassonomie per settore o per aree e rari sono i casi in cui si utilizzano ripartizioni codificate.

Vi sono in linea di massima grandi differenze nell'utilizzo di categorie concettuali e dunque nelle modalità di descrizione e caratterizzazione dei profili professionali.

Considerando ad esempio il progetto "Fabbisogni professionali per l'inserimento dei giovani nelle professioni dell'economia sociale" della Provincia di La Spezia (facente parte del Piano di sviluppo settoriale) ampio spazio viene dedicato alla definizione delle Unità formative capitalizzabili ed al raccordo con i crediti formativi. Il processo della definizione delle UFC passa dalla concezione del rapporto fra ruolo e segmenti di attività nei quali può trovare collocazione. Secondariamente si individuano "n" conoscenze e competenze che caratterizzano il ruolo. In quest'ottica le UFC sono composte dal raggruppamento di più competenze e costruite in modo che ciascuna corrisponda ad un credito formativo. Le UFC sono distinte in: di base, trasversali, tecnico-professionali e sono intese come un insieme di competenze che il mercato del lavoro considera parte specifica di professionalità e quale risultato atteso di attività di formazione.

Non sono presenti tassonomie sulla base delle quali raggruppare o classificare i profili e mancano approfondimenti declinatori relativamente a conoscenze e competenze.

Lo stesso riferimento alle UFC è il risultato delle analisi condotte nei 3 progetti: "Fabbisogni professionali per le politiche sociali della famiglia", "Ricerca sui fabbisogni formativi dell'economia del mare" e "Le vie della cultura rurale in Val di Vara e Val di Magra. Analisi dei fabbisogni professionali per l'inserimento dei giovani nelle professioni della cultura rurale".

Nell'"Analisi e ricerca dati sull'accessibilità delle strutture e dei servizi turistici" (finanziato sempre nell'ambito del Piano di sviluppo della Provincia di La Spezia) in cui viene individuato un solo profilo come emergente, non vi sono espliciti riferimenti concettuali. Appare poco strutturato il percorso che arriva alla definizione della figura, ma il risultato è comunque dato da una scheda della professione composta da diverse parti. Una prima sezione individua le potenzialità occupazionali della figura e evidenzia attività e compiti. Sono poi descritte le conoscenze e le competenze professionali. Queste ultime sono ulteriormente distinte in: capacità diagnostiche, relazionali ed operative. Vengono infine indicate le attitudini che dovrebbero caratterizzare il profilo.

Nel progetto “Osservatorio sui mestieri della montagna e sui fabbisogni di professionalità nel territorio bellunese”, le competenze sono invece definite come “la cultura, le doti tecniche, i tratti della personalità e i valori che aiutano ad avere successo nel lavoro”. Secondo questa logica le competenze si compongono di: conoscenze tecniche e cultura di base; abilità tecniche; disponibilità a svolgere le attività di lavoro in particolari condizioni e altre caratteristiche positive della personalità.

Un’ulteriore distinzione riguarda le competenze specifiche e le competenze trasversali. Le competenze tecnico-specifiche sono diverse e possono mutare nel tempo con il modificarsi dei contenuti della mansione. Le competenze sono anche considerate “di base” e i livelli variano a seconda del tipo di attività, della tipologia d’impresa, dell’evoluzione dei mercati e della crescita dell’istruzione e della formazione professionale.

Le competenze per lo svolgimento di attività complesse vengono distinte in multifunzionali e multidimensionali. Per esprimere il concetto di multidimensionalità sono individuate 5 dimensioni competenziali come maggiormente importanti per l’esercizio della professione (competenza percettiva; competenza normativa; competenza cooperativa; competenza narrativa). La multifunzionalità di una competenza è invece intesa come strumento per risolvere una pluralità di questioni e non come direttamente e strettamente collegata ad una specifica attività. La competenza trasversale è infine definita come componente utile per lo svolgimento di diverse funzioni professionali (realizzazione di obiettivi; organizzazione e sviluppo di relazioni interpersonali; efficacia personale).

Nell’indagine dal titolo “Ricerca sui profili professionali emergenti nella Provincia di Pescara”, nonostante non vi siano riferimenti ad una classificazione professionale, particolare attenzione viene dedicata all’esplicitazione del quadro teorico di riferimento che ha guidato l’impianto dell’indagine.

I profili professionali vengono infatti declinati sulla base delle competenze. Per la descrizione dei profili, allo scopo di progettare percorsi formativi utili al rilascio di qualifiche, si fa riferimento al modello dell’Isfol che distingue in competenze di base, competenze tecnico-professionali e competenze trasversali.

Il progetto “Domanda e offerta di lavoro - Percorsi e luoghi d’incontro”, nell’individuazione delle competenze utilizza il sistema di tripartizione classificatorio che distingue in: sapere, saper fare e saper essere.

L’indagine finanziata dalla Regione Veneto nell’ambito dell’“Osservatorio regionale sui fabbisogni professionali della Regione Veneto” è l’unica che utilizza una tassonomia delle professioni. Nell’analisi quantitativa si fa infatti riferimento ai Grandi gruppi professionali della Classificazione ISCO per indicare le figure professionali a maggiore richiesta o per cui è maggiore la difficoltà di reperimento. Nell’individuazione delle figure professionali critiche viene invece ricostruito il ciclo di lavorazione; le lavorazioni sono distinte in diverse fasi per ciascuna delle

quali sono definiti i compiti e le competenze. Nei cicli produttivi sono evidenziate inoltre le fasi critiche e le figure professionali impiegate. Per distinguere i profili all'interno dei cicli di produzione ci si basa sul livello (base o qualificato) delle competenze acquisite.

Non vi sono espliciti riferimenti ai concetti di competenza ed abilità, ma sono definiti 6 "indicatori" da qualificare nella caratterizzazione delle professioni: cosa sa, cosa sa fare: tecnologie gestite; responsabilità funzionale; responsabilità organizzativa; orientamento strategico.

Il fabbisogno professionale è considerato come strumento in grado di segnalare il livello di preparazione funzionale al ruolo e la "richiesta di comportamenti di rilievo professionale".

2.1.3 L'impianto metodologico d'indagine

Dal punto di vista metodologico le indagini considerate si sviluppano attraverso impianti di natura diversa che generalmente risentono dall'apparato concettuale di riferimento: si passa da indagini campionarie realizzate attraverso la somministrazione di questionari, a semplici interviste a testimoni privilegiati o alla realizzazione di *focus group*. Spesso gli studi utilizzano un mix di strumenti presentando quindi un complesso approccio di carattere qualitativo.

Un esempio di utilizzo di tecniche di natura qualitativa è costituito dal progetto "Osservatorio sui mestieri della montagna e sui fabbisogni di professionalità nel territorio bellunese - Il caso delle Comunità Montane Centro Cadore e Comelico-Sappada" (Regione Veneto).

L'analisi dei fabbisogni viene qui condotta prendendo in considerazione il punto di vista delle aziende, ma si è ritenuto fondamentale concentrarsi anche sul lato dell'offerta di lavoro ed esaminare anche il ruolo dei soggetti che gestiscono e progettano le attività formative.

In tal senso l'indagine sui fabbisogni professionali è stata realizzata attraverso due rilevazioni: una sui lavoratori e gli operatori economici dell'area territoriale e l'altra sui giovani delle scuole medie superiori in un'età prossima a quella di entrata nel mercato del lavoro.

L'indagine realizzata (attraverso *focus group*) sui lavoratori e gli operatori economici, intendeva in primo luogo osservare il vissuto di chi lavora e la percezione della crisi del comparto tipico. In secondo luogo stimare le prospettive di sviluppo occupazionale e professionale dei lavoratori; in ultimo contestualizzare le prospettive con il fine di evidenziarne l'estensibilità nel tempo.

Per la realizzazione dell'indagine che implementa l'"Osservatorio regionale sui fabbisogni professionali" della Regione Veneto è stato progettato un complesso impianto metodologico.

L'indagine quantitativa dei fabbisogni professionali è stata sviluppata a partire

dall'elaborazione dei dati desumibili dal progetto Excelsior (di Unioncamere), considerando diversi periodi di riferimento.

La ricerca sulle figure professionali specifiche dei settori del mobile e della meccanica è invece caratterizzata da un duplice approccio. La prima fase ha previsto un'analisi di tipo qualitativo (condotta su un campione d'impres) finalizzata a: catalogare le figure professionali sulla base della descrizione delle mansioni e delle competenze; verificare la presenza nelle imprese delle figure considerate centrali e il tendenziale fabbisogno per alcune figure.

La seconda fase ha invece sviluppato una verifica di tipo quantitativo (utilizzando la tecnica del questionario) della presenza dei profili all'interno delle imprese. Inoltre sono state ricostruite le relazioni che legano categorie d'impresa e variabili organizzative alle professionalità, nel tentativo di estendere i risultati all'insieme delle imprese venete.

Infine in un'altra parte del progetto, attraverso la mappatura delle professioni e la successiva verifica con interviste alle imprese, è stata fatta una ricognizione delle figure professionali critiche nei comparti dell'alimentazione e delle aree ICT del mobile e della meccanica strumentale. In particolare l'analisi ha ricostruito i cicli di lavoro e i processi organizzativi allo scopo di individuare le questioni centrali per lo sviluppo economico delle imprese. Per ogni ciclo di lavoro sono state poi definite le figure professionali critiche.

Un altro esempio di complessità metodologica è costituito dal progetto "Ricerca sui profili professionali emergenti nella Provincia di Pescara" (finanziato dalla Provincia). Tale iniziativa si colloca nell'ambito della definizione di un sistema di rilevazione dei fabbisogni professionali e delle competenze che possa trovare soluzioni all'incontro fra domanda ed offerta di lavoro nel mercato del lavoro locale.

Il percorso di ricerca ha previsto in primo luogo la realizzazione di un'analisi di scenario della realtà economica provinciale con riferimento alla caratterizzazione quali-quantitativa dell'occupazione. In secondo luogo sono state individuate le prospettive di sviluppo dell'economia della provincia con lo scopo di evidenziare i settori economici "prevalenti". In ultimo, in riferimento ai settori indicati, sono stati definiti i fabbisogni professionali emergenti.

Il coinvolgimento di associazioni di datori di lavoro (in un c.d. "laboratorio delle competenze") ha permesso la definizione del fabbisogno qualitativo dei profili nel medio-lungo periodo. Attraverso un'indagine di campo su un campione di imprese è stato invece determinato il fabbisogno quali-quantitativo.

"Domanda e offerta di lavoro - Percorsi e luoghi d'incontro" si caratterizza come intervento specificamente dedicato allo sviluppo di politiche attive del lavoro nel quadro della riforma dei Centri per l'impiego.

Il progetto (finanziato dalla Provincia di Teramo) è stato infatti elaborato allo scopo di sviluppare competenze e profili in grado di contribuire al miglioramento del servizio di *matching* fra domanda e offerta di lavoro.

Sulla base di un'analisi del contesto ambientale e della ricognizione delle strutture esistenti e della tipologia di servizi erogati, si è arrivati alla riprogettazione del servizio di "incontro D/O di lavoro" dei Centri per l'impiego.

Accanto alla definizione di ruoli e finalità del servizio vengono individuate le aree d'attività componenti il processo di *matching* e descritti gli obiettivi da raggiungere, i compiti da realizzare, le modalità di erogazione del servizio e gli strumenti essenziali da utilizzare. In riferimento a queste aree sono ridisegnati i profili professionali degli operatori dei CPI. Nell'individuazione delle competenze viene utilizzato il sistema di tripartizione classificatorio che distingue in sapere, saper fare e saper essere.

Anche il progetto "Indagine effettuata alle imprese del settore turistico/alberghiero della Riviera Ravennate" rientra nel quadro della riforma dei Centri per l'Impiego e nasce dall'esigenza di avere informazioni su come sono percepiti i servizi offerti dal Centro per l'Impiego di Ravenna da parte delle imprese. L'indagine ha l'obiettivo di conoscere le problematiche del reperimento di figure professionali e individuare le caratteristiche ricercate nei lavoratori da parte delle imprese del settore in esame.

Sono state realizzate interviste ad un campione (45 imprese) estratto dall'insieme delle imprese che si rivolgono al servizio.

Le due iniziative dalla Regione Valle d'Aosta ("La situazione del settore industriale in Valle d'Aosta" e "Dinamiche recenti del settore industriale in Valle d'Aosta") che, come evidenziato nascono con lo stesso obiettivo, propongono un impianto metodologico sostanzialmente coincidente. In entrambi i casi, infatti viene presentato un quadro aggiornato della situazione del settore in ambito regionale, elaborato sulla base di fonti e statistiche a disposizione e di studi settoriali. Sono stati inoltre somministrati questionari a campioni di imprese finalizzati alla raccolta di informazione sulle tematiche d'interesse.

2.1.4 I risultati delle indagini

Per quanto riguarda i risultati si evidenzia una sostanziale differenziazione fra gli interventi qui analizzati. Di fatto la tipologia e la ricchezza dei risultati, sono tendenzialmente in relazione con la complessità degli approcci utilizzati nelle indagini. Gli esiti degli studi variano per lo più rispetto alla precisione e completezza delle informazioni, ma anche in rapporto al numero di profili (o di aree professionali) per i quali sono identificati i fabbisogni.

In particolar modo si ritiene opportuno sottolineare l'esperienza dell'"Osservatorio sui fabbisogni professionali" (Regione Veneto).

Una prima parte dei risultati si concentra sulle previsioni occupazionali desunte dalle indagini Excelsior. Il rapporto di ricerca offre informazioni sullo scenario regionale, sulle professioni richieste e sulle difficoltà e le modalità con cui reperi-

rirle. Alcuni approfondimenti ad esempio sulle dinamiche settoriali, sulle assunzioni in sostituzione e le dinamiche occupazionali, sono presentati elaborando i dati su diversi periodi.

Un altro insieme di risultati riporta i dati relativi all'indagine quantitativa sulle figure professionali ed evidenzia le dinamiche di utilizzo delle figure e dei fabbisogni in due comparti economici. Per ciascuno dei due comparti di riferimento, rispetto alle figure professionali considerate "necessarie", si offre un quadro della loro presenza e della centralità del ruolo nell'azienda, delle difficoltà di reperimento, ma anche del fabbisogno espresso dalle imprese (inteso anche in termini quantitativi).

La ricognizione delle figure critiche (in 2 settori/comparti considerati significativi) ha avuto invece come risultato quello di identificare complessivamente 16 figure professionali (6 per il primo comparto e 10 per il secondo). Ogni figura è caratterizzata in base alle competenze e abilità specifiche ed il ruolo viene distinto in qualificato e base a seconda della complessità delle attività svolte. Sono inoltre indicati: il titolo di studio richiesto, la difficoltà di reperimento sul mercato ed i fattori di tensione sul mercato del lavoro.

Vi sono ulteriori indicazioni in merito agli ambiti su cui sarebbe opportuno realizzare attività formative, agli strumenti utili per il reperimento delle figure e alla presenza o assenza di percorsi formativi adatti allo sviluppo della professione.

Analogamente ricche risultano le informazioni derivanti dal lavoro dell'"Osservatorio mestieri della montagna e sui fabbisogni di professionalità nel territorio bellunese", finanziato sempre dalla Regione Veneto.

Una parte del rapporto di ricerca si concentra sulle possibilità di occupazione in diversi settori (artigianato, turismo e commercio locale, agricoltura e zootecnia, ecc.) del personale uscente dal comparto dell'occhialeria in recessione. Le prospettive occupazionali emergono solo come indicazione di tendenza fra le imprese intervistate; in alcuni casi sono inoltre indicate le figure per le quali le imprese evidenziano una totale difficoltà di reperimento sul territorio.

L'Osservatorio analizza in modo dettagliato figure professionali presenti nel territorio e quelle considerate strategiche nel breve e medio periodo e conduce alla realizzazione di un Repertorio dei mestieri e delle professioni della montagna. Allo scopo di diffondere le informazioni è stato creato un sito dell'Osservatorio con una struttura di tipo relazionale.

Il repertorio offre una lista profili potenzialmente richiesti, frutto di un confronto delle informazioni derivanti dall'indagine sulle imprese e gli esiti delle interviste realizzate a lavoratori e studenti. Nel repertorio sono presenti 43 mestieri/professioni classificati rispetto a 4 aree di attività economica.

Le schede descrittive si compongono di 4 parti: la prima si concentra su cosa bisogna conoscere e saper fare e sono descritte conoscenze e capacità tecnico-professionali fondamentali nello svolgimento delle mansioni. La seconda sezione della scheda evidenzia la formazione necessaria, indicando il livello di studi ed il

tipo di corsi da seguire per l'acquisizione di professionalità. La terza parte offre informazioni circa le prospettive di occupazione e di sviluppo professionale. L'ultima parte riguarda le parole chiave in grado di permettere un collegamento fra la professione e l'attività del mondo del lavoro (ad esempio per cuoco di cibi di montagna le parole chiave sono: turismo; enogastronomia, ristoranti, alberghi).

Per le due iniziative "La situazione del settore industriale in Valle d'Aosta" e "Dinamiche recenti del settore industriale in Valle d'Aosta" (finanziate a livello regionale) che si configurano come indagini complementari, oggetto di indagine sono contenuti quali la propensione all'esportazione delle imprese, il livello di internazionalizzazione, il grado di concentrazione del fatturato e le dinamiche occupazionali.

In riferimento a questo ultimo aspetto, l'indagine presenta dati aggiornati dei flussi di entrata e di uscita, delle tipologie contrattuali, della dinamica dei fabbisogni occupazionali e la relativa domanda di professionalità per livelli professionali distinti in: dirigenti, quadri, tecnici, operai qualificati, operai non qualificati e apprendisti.

La provincia di Pescara ha finanziato un complesso progetto dal titolo "Ricerca sui profili professionali emergenti nella Provincia di Pescara".

L'analisi realizzata attraverso la costituzione di un "laboratorio delle competenze" che ha visto il coinvolgimento di associazioni di datori di lavoro, ha portato all'individuazione di 58 profili professionali, collegati a 4 settori/comparti economici. L'indagine condotta sulle imprese ha avuto invece come risultato quello di identificare per diverse figure professionali il livello del fabbisogno. Tale livello è stato espresso attraverso una scala che va da 1 ad un massimo di 5, dove 1 rappresenta un fabbisogno molto basso e 5 un fabbisogno molto elevato. In totale è stato evidenziato il livello del fabbisogno per 104 profili professionali, di cui solo per 8 si esprime un livello medio-elevato o elevato e per ben 70 un livello molto basso.

Il lavoro di ricerca sul campo ha inoltre permesso l'individuazione di 23 profili difficilmente reperibili con l'ulteriore indicazione del livello del fabbisogno (3 con fabbisogno elevato, 10 basso e 10 molto basso).

Nel progetto "Indagine effettuata alle imprese del settore turistico/alberghiero della Riviera Ravennate" i risultati dell'indagine conducono alla rilevazione di alcune caratteristiche che i lavoratori del settore dovrebbero possedere per affrontare in modo efficiente la stagione turistica (motivazione al lavoro, affidabilità, competenze relazionali, esperienza professionale, ecc.).

In secondo luogo sono individuate 7 figure di difficile riferimento suddivise per tipologia di struttura turistica (hotel, ristoranti, stabilimenti balneari, ecc.).

2.2 LE INDAGINI SUI FABBISOGNI FORMATIVI

In questa sezione sono prese in considerazione le iniziative riguardanti indagini focalizzate sull'analisi delle competenze e delle necessità formative.

Nella seconda fase della programmazione dei finanziamenti risultano conclusi 7 progetti inerenti l'analisi dei fabbisogni. Le iniziative sono state finanziate in 5 regioni e in particolare: due dalla Provincia di Livorno; uno dalla Regione Lazio; uno dalla Provincia di Latina, uno dalla Regione Sicilia, uno della Provincia di Forlì-Cesena e uno dalla Provincia di La Spezia. È opportuno inoltre segnalare che alcune iniziative, qui non considerate, sono tuttora in corso o in fase di avvio o altresì gli Enti Locali hanno da poco messo a bando attività specifiche.

Alla base dello sviluppo dei progetti qui considerati vi sono ragioni di diversa natura. In alcuni casi, ad esempio, l'intento è quello di analizzare i fabbisogni formativi specifici di uno o più comparti e/o settori economici. In altri casi, oltre ad uno specifico riferimento a comparti produttivi, risulta fortemente caratterizzante la dimensione locale; ambito dell'intervento sono, infatti, alcune singole realtà economiche all'interno della regione o della provincia finanziatrice.

Alcuni progetti sono inseriti nell'ambito di una più ampia strategia d'azione, mentre in altre indagini si perseguono obiettivi particolari non inquadrati in un più ampio contesto.

In altre iniziative, invece, oggetto delle analisi sono determinate categorie di lavoratori che, per una ragione o per un'altra, possono risultare "svantaggiate" nell'inserimento nel mercato del lavoro o nello sviluppo professionale.

In linea generale la strutturazione dei progetti prevede una prima fase (quantitativa e/o qualitativa) di analisi del territorio e delle caratteristiche delle imprese ed un secondo momento finalizzato all'individuazione dei fabbisogni.

L'attenzione agli aspetti definitori e concettuali è caratteristica solo di alcuni progetti. I risultati degli studi in alcuni casi giungono ad operare un confronto fra il sistema della formazione locale e le esigenze di formazione del territorio, o anche a sviluppare strumenti di analisi dei fabbisogni.

Il paragrafo si concentra sullo studio dei progetti proponendo un confronto trasversale sulla base di 3 criteri di analisi: la struttura e le metodologie utilizzate; l'apparato concettuale di riferimento; i risultati evidenziati nei rapporti di ricerca. Si rimanda invece al paragrafo 2.5 che, nello specifico, è dedicato all'approfondimento del tema del raccordo fra figure e fabbisogni formativi.

2.2.1 Struttura e impianto metodologico dei progetti

Dal punto di vista metodologico l'analisi dei fabbisogni è stata in 4 casi realizzata attraverso un'indagine di campo su un campione di popolazione di riferimento. In 3 progetti si è proceduto utilizzando la tecnica del *focus group* e/o la realizzazione di alcune interviste.

È inoltre opportuno sottolineare che in quasi tutte le proposte - indipendentemente dalle tecniche e dagli strumenti utilizzati - è presentata un'analisi delle fonti o l'elaborazione di dati di secondo livello allo scopo di costruire scenari e quadri descrittivi.

Fra le iniziative che si caratterizzano come indagini di campo, si colloca l'esperienza del progetto "FOCUS - Ricerca dei fabbisogni formativi nelle PMI", finanziato dalla Regione Sicilia.

Il lavoro è stato organizzato in diverse fasi fra loro consequenziali con l'obiettivo di trovare uno strumento adeguato per l'analisi e la definizione dei fabbisogni formativi nelle piccole aziende.

Lo studio è stato condotto su 4 province della Sicilia Sud-Orientale su un insieme di 14 settori economici presenti nel territorio; complessivamente è stato estratto un campione di 461 piccole e medie imprese.

L'analisi delle caratteristiche delle aziende (con una numerosità media inferiore ai cinque addetti) si è concentrata sul posizionamento competitivo delle realtà aziendali. È stata a tale scopo costruita una matrice in grado di evidenziare le imprese rispetto al modo di operare ed ai risultati ottenuti.

Attraverso l'applicazione di un particolare strumento per l'analisi di campo e dei processi aziendali (Frame) si è giunti all'individuazione di diverse aree di criticità (ad esempio pianificazione strategica). Per ogni area sono stati costruiti alcuni indicatori (ad esempio strategia aziendale, strategia di produzione/erogazione del servizio). Il collegamento fra i diversi indicatori su una scala, ha consentito la costruzione del profilo del territorio o del settore esaminato. Il profilo è stato confrontato con un *benchmark* (aziende significative) evidenziando scarti positivi o negativi e, di conseguenza, le possibilità di intervento formativo.

Un'altra iniziativa sviluppata attraverso un'indagine campionaria è il progetto della Provincia di Livorno "I fabbisogni formativi delle lavoratrici". L'obiettivo è quello di individuare delle ipotesi di intervento per migliorare le condizioni di lavoro delle donne lavoratrici dell'Isola d'Elba. La complessità del progetto è evidenziata da uno studio condotto sia sulle donne lavoratrici, sia sulle imprese di medie o piccole dimensioni.

Il progetto è stato realizzato attraverso un'analisi di dati ISTAT (Rilevazione trimestrale sulle forze di lavoro) a livello nazionale relativi al quadro dell'occupazione, disoccupazione, invecchiamento della popolazione, lavoro atipico, ecc., con particolare riferimento alla componente femminile e alla situazione di alcuni settori produttivi tipici del territorio provinciale.

Vi è inoltre un'analisi di genere all'interno della struttura delle professioni nel nuovo mercato del lavoro, utilizzano la classificazione Istat e OCSE e ragionando su colletti bianchi e colletti blu (*high e low skill*).

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di donne lavoratrici e ad un campione di aziende.

Per quanto riguarda l'indagine condotta sulle donne lavoratrici, il campione di donne è stato costruito rappresentando statisticamente lavoratrici autonome, libere professioniste e lavoratrici dipendenti nel settore pubblico e privato.

Nell'analisi dei fabbisogni particolare attenzione è stata dedicata allo studio preliminare della realtà economica e territoriale di riferimento. L'Analisi di Comunità è stata indicata quale migliore strumento d'indagine. Tale strumento si considera utile per analizzare il territorio dai punti di vista geografico, demografico, istituzionale, antropologico e psicologico e in grado di evidenziare bisogni collettivi delle sfere vitali di donne e uomini.

Anche il progetto "Caratteristiche delle giovani imprese agricole della Provincia di Latina" (finanziato dalla Provincia di Latina) prevede un'indagine campionaria, nonostante l'analisi dei fabbisogni risulti un aspetto quasi secondario e i riferimenti siano indiretti.

L'obiettivo è infatti quello di fornire un quadro dell'evoluzione del settore agricolo nella provincia anche in relazione agli sviluppi futuri.

Il campo d'indagine è costituito da giovani imprese agricole con titolari tra i 18 ed i 40 anni.

L'analisi è stata condotta su due livelli: da una parte (attraverso i dati Istat) sono state considerate le caratteristiche strutturali (ordinamento produttivo, forza lavoro impiegata, ecc.); dall'altra sono state realizzate interviste ad un campione di imprenditori (che hanno partecipato a corsi di formazione per giovani imprenditori realizzati dalla stesso ente titolare del progetto) per verificare gli aspetti professionali dei giovani imprenditori agricoli.

Quella che è stata analizzata è la capacità imprenditoriale attraverso un questionario somministrato ad un campione di 343 giovani imprenditori.

L'ultimo progetto con un impianto di tipo campionario è "Occupazione e fabbisogno formativo nel settore del turismo - Un'indagine empirica sulle aziende della Provincia di La Spezia". L'iniziativa rientra nei finanziamenti derivanti dal Piano di sviluppo Settoriale "turismo". Tale Piano, nelle azioni di Analisi e ricerca, prevede anche un intervento di analisi dei fabbisogni professionali dei giovani nelle professioni della cultura rurale (il progetto di riferimento "Le vie della cultura rurale in Val di Vara e Val di Magra" è già stato analizzato nel precedente paragrafo).

"Occupazione e fabbisogno formativo nel settore del turismo" nasce con l'esigenza di conoscere i fabbisogni formativi del territorio per individuare interventi migliorativi. In tal senso dal punto di vista strutturale l'analisi si concentra in primo luogo sullo studio degli andamenti e delle caratteristiche dell'occupazione

nel comparto e, in secondo luogo sulla ricognizione delle esigenze formative anche in termini qualitativi.

Nell'indagine, oltre ad analizzare dati di secondo livello, è stato costruito un questionario somministrato ad un campione di imprenditori operanti nel settore di studio.

Come evidenziato sono 3 le iniziative che utilizzano metodologie di tipo qualitativo nelle indagini: "Bisogni formativi e sistema formativo integrato all'Isola d'Elba" (Provincia di Livorno), "Rilievo del fabbisogno formativo e mobilità fra la popolazione non italiana" (Regione Lazio) e "Analisi dei fabbisogni di competenze strategiche delle imprese locali" (Provincia di Forlì-Cesena).

Il primo progetto ("Bisogni formativi e sistema formativo integrato all'Isola d'Elba") ha l'obiettivo di evidenziare il legame fra la formazione e il mondo delle imprese. Per arrivare all'individuazione dei fabbisogni formativi, il progetto analizza per una pluralità di comparti economici, le figure di riferimento e le attività che nel medio periodo verranno trasferite alle figure esistenti, terminando le attività di esternalizzazione di alcuni servizi.

Attraverso un'analisi di sfondo sono individuati i settori pilota sui quali condurre l'analisi dei fabbisogni.

Il percorso di ricerca si sostanzia in diverse fasi. Da un parte, attraverso l'analisi statistica dei dati vengono quantificate le caratteristiche strutturali dei settori. In secondo luogo il lavoro del *focus group* permette di ragionare in termini qualitativi. In ultimo sulla base dell'analisi SWOT si tenta di formalizzare quelle percezioni "soggettive" che indurrebbero gli attori della formazione a delineare in modo autonomo gli ambiti in cui è più opportuno disporre di analisi dei fabbisogni.

In "Rilievo del fabbisogno formativo e mobilità fra la popolazione non italiana" che nasce con lo scopo di individuare strumenti in grado di aiutare lo sviluppo di azioni formative per la popolazione immigrata, l'obiettivo è quello di costruire uno strumento di intervento.

Viene proposto in primis un quadro generale della normativa relativa alla manodopera immigrata e del mercato del lavoro.

Attraverso colloqui con un'associazione di imprese sono individuati 3 assi di riferimento di fatto coincidenti con ambiti economici trainanti nel territorio in esame. Per ogni asse individuato sono definite le problematiche e le carenze rispetto alle competenze (ad esempio linguistiche) e le opportunità in termini di qualificazione (intesa come adeguamento della professione all'esercizio tipico del territorio). Dal punto di vista strutturale lo studio si concentra su un territorio delimitato in ragione dello sviluppo economico dell'area e dell'impulso all'economia locale.

Un ultimo progetto utilizza strumenti e tecniche di natura qualitativa. In "Analisi dei fabbisogni di competenze strategiche delle imprese locali" finanziato dalla

Provincia di Forlì-Cesena ci si concentra sull'individuazione di imprese leader in 5 settori considerati di rilievo nel panorama provinciale.

Sulla base di interviste per settori economici ad un campione di 17 imprese è sviluppato il confronto dei punti di forza e di debolezza delle strategie aziendali in termini di assetti organizzativi.

2.2.2 I riferimenti concettuali

Il concetto di fabbisogno formativo non è sempre esplicitato, così come la definizione delle competenze e delle conoscenze caratterizzanti i profili professionali. In alcuni casi invece sono presenti puntuali riferimenti teorici e completo risulta il processo di delimitazione del campo. In tutte le iniziative non sono presenti tentativi tassonomici o collegamenti a sistemi classificatori strutturati e formalizzati. È inoltre opportuno sottolineare che non sempre ad una puntuale concettualizzazione dei termini corrisponde una complessità dei risultati.

In quest'ottica si pone il progetto "FOCUS - Ricerca dei fabbisogni formativi nelle PMI", finanziato dalla Regione Sicilia che, in particolare, in due ambiti che risultano come maggiormente critici propone due percorsi formativi esemplificativi. Per i corsi individuati vengono sinteticamente delineati l'area d'intervento, i destinatari, le finalità e lo scenario. In secondo luogo sono dettagliatamente descritti i contenuti strutturati in diversi moduli formativi.

Dal punto di vista concettuale si fa riferimento alla definizione di Ruffino³⁰. Il fabbisogno formativo è inteso come "costruzione" e come concetto mutabile e relativo anche in rapporto all'osservatore. Si distingue inoltre fra la domanda che per carattere risulta essere esplicita e il fabbisogno, inteso come "qualcosa" da costruire in modo indiretto attraverso la strutturazione di un processo ideale dal quale far emergere mancanze o *gap*. In tale ottica il *benchmarking* viene considerato quale modello migliore per l'analisi, un modello che non è una costruzione astratta, ma un riferimento creato a partire dall'analisi di realtà aziendali di "eccellenza".

Il progetto "I fabbisogni formativi delle lavoratrici" elabora due concetti di fabbisogno formativo, uno collegato alle esigenze delle donne lavoratrici e l'altro riferito alle necessità espresse dalle imprese.

L'analisi dei dati risultanti dall'elaborazione dei questionari somministrati al campione di lavoratrici ha inteso evidenziare ipotesi di dequalificazione professionale a seguito del cambiamento di lavoro. Tali ipotesi sono state costruite attraverso l'incrocio delle mansioni svolte nell'attuale occupazione con quelle caratterizzanti le precedenti attività lavorative.

30 Formazione continua e competenze delle PMI, M. Ruffino, Franco Angeli, 2001.

Anche i punti di forza e debolezza rispetto a diverse caratteristiche professionali (competenze tecniche, competenze gestionali, capacità organizzative, capacità relazionali, grande disponibilità, adattabilità) sono frutto di un'autoanalisi emersa dai questionari delle lavoratrici.

Per l'individuazione dei bisogni delle lavoratrici si fa riferimento ai bisogni codificati ed espressi, ma anche alla complessità dell'esistenza femminile. Nello studio delle possibilità di crescita professionale trova infatti spazio l'analisi di tematiche e strategie riguardanti questioni più ampie quali ad esempio imparare a gestire meglio l'emotività e le potenzialità.

Da un punto di vista concettuale i fabbisogni vengono espressi in termini di formazione di tipo tecnico, collegata alla mansione e di tipo culturale.

Per quanto riguarda l'indagine condotta sulle imprese si è inteso valutare l'approccio delle aziende rispetto alla formazione professionale, ma anche conoscere le opinioni in merito ad eventuali limiti del personale all'interno dell'azienda, agli elementi che possono incidere positivamente o negativamente sulla realtà organizzativa ed alla prospettive dell'attività economica e le conseguenze anche sullo sviluppo delle risorse umane.

Concettualmente il bisogno di formazione delle imprese viene inteso come scarto tra "ciò che si ha e ciò che si vorrebbe avere" e dalla consapevolezza dello scarto ne discende la possibilità di delineare scelte strategiche. Sono infatti individuati i limiti rilevati nell'attività delle donne lavoratrici delle aziende (assenteismo, limitata competenza tecnica, limitato bagaglio culturale, ecc.).

Nel progetto "Occupazione e fabbisogno formativo nel settore del turismo - Un'indagine empirica sulle aziende della Provincia di La Spezia" è centrale il concetto di processo di formazione che viene schematizzato in 4 fasi: analisi delle esigenze, progettazione, intervento, valutazione. È rispetto all'analisi delle esigenze che sono definiti i fabbisogni formativi e le opportunità formative allo scopo di progettare gli interventi.

Oggetto dello studio sono due tipologie di fabbisogni formativi. In primo luogo è analizzato il fabbisogno di professioni presenti nel territorio, ma non occupate all'interno dell'azienda. Tale fabbisogno occupazionale è quello espresso dalle imprese che non intendono far ricorso a professionalità fuori dal territorio.

In secondo luogo si intende individuare il fabbisogno considerato "interno", vale a dire le esigenze di formazione del personale occupato all'interno delle imprese per il quale sono previste modifiche o miglioramenti nelle mansioni già svolte.

Le competenze sono distinte in: di base (linguistiche, di natura organizzativa, di tipo informatico) e tecnico-professionali e queste ultime sono definite come "insieme di conoscenze e capacità connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali".

In “Bisogni formativi e sistema integrato all’Isola d’Elba” (Provincia di Livorno) il fabbisogno formativo è inteso in modo estensivo.

L’analisi dei fabbisogni formativi infatti, oltre a considerare gli aspetti di riqualificazione, specializzazione e aggiornamento delle professionalità esistenti, si ritiene debba evidenziare il legame con le figure professionali anche in via di creazione o considerate innovative.

2.2.3 I risultati

I risultati delle iniziative emergono come fortemente diversificati. Per alcuni interventi sono rintracciabili solo indicazioni generali, ma in altri progetti sono evidenziati in modo compiuto i percorsi professionalizzanti e le competenze caratterizzanti profili.

Nel progetto “Rilievo del fabbisogno formativo e mobilità fra la popolazione non italiana” finanziato dalla Regione Lazio, si intende offrire uno strumento finalizzato a rilevare e trovare punti d’incontro fra progettare bisogni del sistema imprenditoriale e esigenze formative di manodopera immigrata; un’analisi che dai fabbisogni giunga in 2 o 3 anni a concludere il processo formativo.

Tale strumento prevede la costruzione di sinergie operative con quei soggetti (associazioni e imprese) che da anni si confrontano su questi aspetti. Il concetto guida è che le politiche formative non possano non essere progettate all’interno di quel sistema che deve trarre benefici dagli interventi formativi. In tal senso viene visto come fondamentale che non ci si soffermi su interventi formativi in risposta ad esigenze elementari di base, ma che si costruiscano percorsi di sviluppo di capacità di orientamento e socializzazione per la manodopera immigrata. L’intervento diventa quindi non specifico, ma assume un carattere di trasversalità in grado di rispondere a qualsiasi esigenza derivante dalle imprese. Altrettanto importante (accanto al raccordo con le imprese) è lo sviluppo di rapporti con il mondo universitario che possano trasferire conoscenze tecniche e scientifiche per il perfezionamento del modello.

Viene individuata un’associazione di imprese quale luogo di riferimento e di sviluppo dell’esperienza.

In sintesi il modello prevede che all’interno dell’associazione si sviluppi un’analisi dei profili e dell’analisi delle esigenze di formazione attraverso la consultazione con le imprese associate. In secondo luogo vengono individuati gli strumenti normativi ed economici utili all’attivazione di iniziative di formazione. L’implementazione del percorso prevede inoltre una continua supervisione da parte dei rappresentanti delle imprese che operano nei settori economici interessati da iniziative di formazione.

Nell’iniziativa denominata “Occupazione e fabbisogno formativo nel settore del turismo - Un’indagine empirica sulle aziende della Provincia di La Spezia”, i risul-

tati si concentrano in primo luogo sull'occupazione nel settore turistico nel territorio provinciale, offrendo un quadro sulle dinamiche imprenditoriali e sui flussi occupazionali.

La sezione relativa all'analisi del fabbisogno formativo, oltre a presentare dati sulla difficoltà di reclutamento e sulle modalità di selezione, si sofferma sulla richiesta di maggiore professionalità da parte delle imprese relativamente al personale già occupato. Le competenze professionali richieste sono rapportate a aree professionali tipiche del settore (ricevimento e rapporti con la clientela, personale amministrativo, personale bar, ecc.). Per ciascuna area individuata è definito percentualmente il grado di richiesta di alcune competenze (distinte in conoscenza lingue straniere, capacità di relazione, professionalità). Attenzione viene inoltre dedicata alle opinioni delle imprese relativamente alle modalità di formazione ed alla conoscenza del panorama dell'offerta formativa.

Nel progetto "FOCUS - Ricerca dei fabbisogni formativi nelle PMI", a partire dalle analisi condotte vengono individuate 6 aree (corrispondenti a processi o fasi aziendali) su cui rilevare eventuali urgenze e/o criticità rispetto a carenze formative. In tal senso si delineano le aree/fasi con basso, medio o alto grado di urgenza per l'area geografica o i settori analizzati. Trasversalmente ai settori considerati nello studio sono strutturati due percorsi di formazione; il primo destinato a titolari d'azienda e collaboratori strategici per il miglioramento della gestione del cliente; il secondo per "titolari d'azienda e figli d'imprenditori" finalizzato all'avviamento dei processi di delega. Nel percorso sono descritte le finalità, i contenuti e sono identificati i singoli moduli formativi.

Per i singoli settori (facendo riferimento all'analisi S.W.O.T.) sono invece di volta in volta definite le competenze che sarebbe opportuno sviluppare e i percorsi e gli strumenti che si dovrebbero definire.

La complessità dell'impianto metodologico del progetto si ripropone nella pluralità di risultati presentati nel rapporto di ricerca che riguardano sia le singole 4 province, sia il complesso delle province, sia ciascuno dei 14 settori considerati. In questi tre ambiti di analisi sono inoltre mostrati dati relativi al posizionamento competitivo delle imprese, al profilo strategico ed alle aree di criticità ed all'analisi S.W.O.T. Quest'ultima intesa come sintesi dei *gap* positivi e negativi delle *performance* e delle potenzialità di sviluppo rispetto ai profili aziendali e elemento fondamentale per la definizione dei fabbisogni organizzativi e formativi delle imprese.

In "Bisogni formativi e sistema formativo integrato all'Isola d'Elba" (Provincia di Livorno) vi è un forte raccordo fra gli obiettivi dichiarati ed i risultati presentati. Per i settori trainanti a livello territoriale sono analizzate le diverse fasi dei cicli produttivi ed evidenziati i servizi o le attività presenti ovvero che saranno oggetto di implementazione a breve termine. Per ogni comparto sono individuate diverse aree funzionali (ad esempio erogazione servizi o progettazione e innova-

zione) evidenziandone la presenza o l'assenza nelle aziende intervistate, ma anche l'intenzione di esternalizzarla, internalizzarla o eliminarla. Sono inoltre indicati gli ambiti (ad esempio cucina) sviluppati localmente o extralocalmente. Sono poi definiti i cicli ideali delle attività e delle lavorazioni (considerate come un "saper fare") relative alle aree funzionali.

L'incrocio fra gli ambiti, le aree funzionali e le attività/lavorazioni svolte permettono la ricostruzione della mappa delle professioni interessate anche con riferimento al tipo di inquadramento (impiegato, tecnico, quadro, ecc.). Successivamente ciascuna figura professionale viene definita tenendo in considerazione quindi le nuove attività o compiti risultato dell'analisi precedente.

Viene inoltre evidenziata la domanda di lavoro (estrapolata da interviste condotte su 30 imprese del territorio di riferimento) attraverso la creazione di indici in grado di esprimere la disponibilità ad assumere e le difficoltà di reperimento di figure, nonché l'inadeguatezza della formazione.

In ultimo viene analizzata nel dettaglio l'offerta formativa del territorio, intesa nel duplice aspetto del sistema scolastico e quello della formazione professionale. Tale osservazione permette di mettere a fuoco gli ambiti in cui insufficiente o inesistente risulta l'offerta formativa o dove invece è forte il collegamento fra programmazione e tessuto produttivo locale e dove dunque si tenta di rispondere alle esigenze legate allo sviluppo di specifici comparti economici.

Un tipologia di risultati di carattere generale caratterizza invece il progetto "I fabbisogni formativi delle lavoratrici" (Provincia di Livorno) che propone un modello sperimentale di intervento per il sistema della formazione continua.

Il percorso ha previsto (attraverso la somministrazione di un questionario) la lettura dei desiderata delle donne lavoratrici; il loro confronto con le esigenze del mercato e delle aziende ha avuto l'obiettivo di fornire indicazioni ai progettisti ed agli incaricati della realizzazione degli interventi di formazione.

Viene sottolineata infatti la necessità di realizzare attività di orientamento finalizzate alla "riacquisizione della consapevolezza di sé, della propria autostima" che caratterizza le donne con un disagio professionale.

Accanto alle attività di formazione vengono indicati strumenti laterali da utilizzare in maniera differente per le lavoratrici autonome o le dipendenti. Tali interventi vanno ad esempio dall'attivazione di periodiche attività di *counselling*, alla messa in rete delle aziende per lo scambio di informazione per le autonome, alla realizzazione di gruppi di autoascolto e seminari sull'andamento del mercato del lavoro per le lavoratrici dipendenti.

Per le aziende intervistate sono invece espresse le intenzioni di realizzare interventi formativi destinate a categorie di lavoratori distinte in: alte qualifiche, medie qualifiche e basse qualifiche.

Anche l'iniziativa "Caratteristiche delle giovani imprese agricole della Provincia di Latina", offre risultati piuttosto limitati. Non vi sono infatti espliciti riferimenti all'analisi dei fabbisogni, ma vengono indicate alcune aree sulle quali è alto il grado di attenzione e su cui quindi risulterebbe adeguato un intervento anche di tipo formativo per i giovani imprenditori.

L'analisi della professione ha inteso in primo luogo indagare la tipologia di imprenditore rispetto all'età e il titolo di studio. In seconda istanza il ruolo professionale è stato considerato rispetto a due aree di intervento: l'area di scelta e valutazione delle decisioni; l'area operativa e produttiva. È stato strutturato un indicatore in grado di evidenziare per ogni area di attività (commerciale, finanziaria, ecc.) il livello di impegno decisionale o operativo che coinvolge il giovane imprenditore.

Un altro indicatore ha invece permesso di osservare i livelli di attenzione in riferimento ad alcuni aspetti della conduzione imprenditoriale (aspetti informativi, aspetti relazionali, ecc.).

Infine un'ulteriore misura è stata costruita allo scopo di evidenziare il grado di attenzione dell'imprenditore rispetto alle condizioni di sviluppo dell'impresa agricola (modalità di commercializzazione, professionalità degli operatori, organizzazione del lavoro, ecc.).

La semplicità dei risultati caratterizza l'intervento "Analisi dei fabbisogni di competenze strategiche delle imprese locali" finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena. Sulla base dello studio dei punti di forza e debolezza delle aziende intervistate sono infatti definiti i fabbisogni di competenza per il futuro, ma le indicazioni risultano solo generali.

2.3 LE INDAGINI MULTISCOPO

2.3.1 Definizione, finalità, temi analizzati

Numerose indagini sui fabbisogni realizzate a livello regionale e provinciale nell'ambito della programmazione del Fondo Sociale Europeo possono essere definite multiscopo, vale a dire descrivono il fabbisogno territoriale e locale considerando, simultaneamente e in una visione d'insieme, più punti di vista e oggetti di analisi: fabbisogno (anche quantitativo) di figure professionali, vecchie o nuove (fabbisogni professionali), fabbisogno di competenze o necessità di aggiornamento di specifiche aree di competenza (fabbisogni formativi), fabbisogno di figure e competenze legate in modo più marcato all'evoluzione di uno o più settori economici o alle tendenze innovative che influenzano o potranno influenzare il sistema sociale e, soprattutto, quello produttivo a livello regionale e/o provinciale.

Gli ambiti territoriali regionali nell'ambito dei quali sono stati realizzati progetti multiscopo sono complessivamente dieci: Veneto, Trentino Alto Adige, Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte, Lazio, Toscana, Marche, Umbria e Abruzzo. Occorre inoltre precisare che relativamente ad alcuni progetti multiscopo sono stati in pratica evidenziati gli obiettivi iniziali e non i risultati finali, considerato che la conclusione delle loro attività è prevista nel corso del 2008. Nel caso della Provincia di Pistoia, comunque, si presentano già alcuni risultati intermedi.

L'esame dettagliato delle indagini multiscopo può essere condotto con approcci diversi e secondo varie angolazioni. In questo paragrafo, fermo restando il dettaglio informativo in tema di figure professionali rilevate e di settori economici indagati che, anche relativamente ai progetti multiscopo, si può avere consultando il paragrafo 2.5, saranno analizzate alcune impostazioni e caratteristiche comuni a più indagini e sottolineati alcuni risultati che possono costituire delle buone prassi di azione per i *policy makers* che a livello locale hanno la responsabilità delle politiche formative e del lavoro e per tutti gli altri operatori che, a vario titolo, si occupano di formazione e di mercato del lavoro.

In particolare nelle pagine seguenti saranno approfonditi alcuni aspetti che fin da ora anticipiamo a titolo introduttivo:

- alcune indagini, ripetute costantemente nel tempo sullo stesso territorio con una metodologia consolidata, dimostrano l'impegno tangibile messo in campo da alcune amministrazioni (Regioni e/o Province) per monitorare con continuità l'evoluzione dei fabbisogni professionali e formativi a livello locale. L'interesse delle amministrazioni, in particolare, si manifesta con la volontà di finanziare progetti che hanno come campo di indagine e di osservazione numerosi settori economici e produttivi (si tratta insomma di analisi multisettoriali). Della logica che anima i principali sistemi di osservazione dei fabbisogni

gni professionali e formativi a livello locale si è già parlato nell'ambito del primo capitolo. In questo paragrafo, a integrazione di quanto evidenziato nelle pagine precedenti, si dà conto di alcuni dei principali risultati derivanti da queste iniziative;

- alcune indagini multiscopo analizzano le nuove esigenze derivanti dall'evoluzione della realtà sociale e produttiva e suggeriscono ai *policy makers* modelli e strumenti concreti da utilizzare per lo svolgimento della loro attività, in particolare per la pianificazione e la realizzazione di nuovi cicli di indagini sui fabbisogni finalizzati a indagare uno (analisi monosettoriale) o più settori di attività economica (analisi multisettoriale). Alcune indagini, invece, suggeriscono modelli e strumenti di supporto al processo di programmazione formativa, con particolare riferimento ad alcune filiere (nella fattispecie offerta universitaria professionalizzante ed educazione degli adulti);
- diverse indagini multiscopo mostrano una buona qualità di impianto metodologico. Questi progetti, infatti, analizzano il fabbisogno di figure professionali e competenze e forniscono concrete indicazioni a tutti gli operatori che, a vario titolo, si occupano delle attività di progettazione e realizzazione di percorsi formativi, con particolare riferimento a uno specifico settore di attività economica (analisi monosettoriale). Alcune iniziative, per esempio, inseriscono già tra i risultati finali del percorso di indagine indicazioni concrete in merito alla costruzione di percorsi formativi rispondenti ai fabbisogni rilevati. Gli ambiti di attività economica più indagati da questa tipologia di indagini multiscopo sono: tessile, turismo, beni culturali e servizi sociali;
- sul versante dei fabbisogni professionali in linea generale è senza dubbio possibile affermare come sia forte l'interesse del mondo produttivo e dei servizi per figure specialistiche o per nuove figure professionali che rispondono a particolari esigenze espresse dai processi di innovazione e di sviluppo attivati a livello locale in uno o più settori economici;
- sul versante dei fabbisogni formativi è interessante notare come le indicazioni sulle competenze che occorre sviluppare possono derivare non solo da un'analisi dettagliata delle risposte fornite dalla domanda di lavoro (gli imprenditori di piccole imprese o i responsabili del personale di aziende più grandi), più comunemente e tradizionalmente coinvolta nelle fasi di rilevazione di informazioni sui fabbisogni, ma anche da un processo di autovalutazione che chiama più direttamente in gioco la stessa offerta di lavoro (lavoratori ma anche disoccupati e persone in mobilità).

2.3.2 Le indagini ricorsive

Tra le amministrazioni che dimostrano un impegno costante nel monitorare l'evoluzione dei fabbisogni è possibile annoverare la Provincia di Bolzano, la Provincia di Rovigo e la Regione Abruzzo. L'attività di ricerca condotta dalla Provincia di Bolzano in materia di analisi dei fabbisogni formativi e professionali è, così come già descritto nel primo capitolo di questo volume, strettamente legata al progetto

di sistema Monitor³¹ che, anche in questa seconda parte della programmazione FSE, ha fornito dati interessanti in tema di professioni e competenze con riferimento a differenti ambiti di attività economica. Vale la pena ricordare, prima di passare all'analisi degli ultimi dati, quali sono i principali riferimenti concettuali e metodologici utilizzati nell'ambito delle varie tornate di indagini: "area professionale", "processo lavorativo" e "figure professionali"³². La descrizione delle figure professionali, in particolare, si articola in una serie di elementi identificativi (sintetico profilo professionale, area professionale, ruoli lavorativi) e di componenti fondamentali (compiti principali, competenze professionali come insieme strutturato di conoscenze e capacità, aspetti istituzionali come modalità di inserimento e sviluppo professionale). Nell'ambito delle componenti fondamentali, in particolare, le competenze professionali sono state aggregate per ambiti di competenza, che consentono di leggere le competenze per attività lavorativa di riferimento e per funzione svolta e possono facilitare la successiva progettazione dell'offerta formativa nel caso in cui è rilevato un deficit formativo (fabbisogno formativo). I settori economici indagati da Monitor nel corso della seconda metà della programmazione sono sostanzialmente quattro: agricoltura (con particolare riferimento all'area professionale della produzione agricola), tessile e abbigliamento, commercio e distribuzione commerciale e costruzioni. Nell'ambito di ciascun rapporto settoriale sono state individuate alcune figure professionali³³ di riferimento e, in una seconda fase, per ciascuna figura sono stati evidenziati i principali fabbisogni

31 I riferimenti concettuali e metodologici utilizzati dal progetto Monitor riflettono il "Modello di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi" messo a punto, per conto della Provincia Autonoma di Bolzano, da Afi-IPL (Istituto per la promozione dei lavoratori) e Ctm (Centro di tecnologia e management), con la collaborazione rispettivamente di Cesos (Centro di studi economici sociali e sindacali) e Rso (Società di consulenza, formazione e ricerca).

32 La prima operazione per la rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi è la configurazione del sistema professionale di riferimento. La configurazione e descrizione del sistema professionale di cui si intende rilevare il fabbisogno è una operazione che può condizionare in maniera decisiva gli esiti di qualsivoglia rilevazione. Per l'identificazione del sistema professionale di riferimento si utilizza il concetto di "area professionale". Per "area professionale" si intende: un insieme-gruppo-famiglia di figure professionali operanti a diversi livelli di professionalità e/o ambiti di specializzazione e omogenee per processi lavorativi di riferimento e/o competenze professionali di base. Per connotare e precisare le situazioni professionali si utilizza il concetto e criterio di "processo lavorativo" che costituisce l'ambito e l'oggetto dell'attività lavorativa. Per "processo lavorativo" si intende: un flusso di fasi/attività previste per la realizzazione di output finalizzati alla produzione ed erogazione di un prodotto/servizio. Il processo è l'oggetto ove si esercita l'attività lavorativa, può coincidere con l'ambito di responsabilità e/o costituire l'ambito entro cui operano i ruoli lavorativi reali. Le analisi dei sistemi professionali prendono generalmente a riferimento i ruoli lavorativi operanti nelle imprese e nelle organizzazioni. I ruoli lavorativi sono soggetti a variazioni continue in funzione dei cambiamenti delle organizzazioni e delle tecnologie. Per tale ragione si ritiene più appropriato assumere a riferimento "figure professionali". Per "figura professionale" si intende: un insieme di ruoli lavorativi, operanti su processi lavorativi simili e connotati da competenze professionali omogenee. Così ruoli che agiscono su processi lavorativi simili e risultano essere caratterizzati da competenze della stessa natura sono raggruppati in un'unica figura professionale.

33 Ecco, in sintesi, l'elenco delle figure descritte e indagate in termini di *gap* formativi: conduttore di frutticoltura, conduttore di viticoltura e conduttore di zootecnia (per il settore dell'agricoltura); tessitore, sarta, filatore-cardatore, operatore di maglieria (per il settore tessile-abbigliamento); operatore del punto vendita, tecnico di vendita specializzata, vetrinista-gestore di spazi espositivi, tecni-

formativi, associati a specifici ambiti di competenza. In tema di fabbisogno formativo emergono varie considerazioni. Nel settore della produzione agricola i *gap* formativi più significativi si concentrano nei seguenti ambiti di competenza: gestione aziendale (per tutte le figure considerate), raccolta (per il conduttore di frutticoltura), lavorazione e cura del terreno (per il conduttore di viticoltura), prevenzione e cura allevamento animale (per il conduttore di zootecnia). I dati contenuti nel rapporto sul tessile-abbigliamento, invece, evidenziano nel complesso un fabbisogno formativo di scarso rilievo professionale. Si fa infatti sostanzialmente riferimento a competenze minime essenziali (per esempio conoscenza delle caratteristiche dei materiali in lavorazione, capacità di utilizzo dei macchinari e degli strumenti di lavorazione), verosimilmente già possedute dagli operatori, e a modalità formative di scarso peso (corsi brevi di due-tre giorni da svolgere soltanto in determinati periodi dell'anno). L'orientamento che si delinea, sicuramente influenzato dalle prospettive non certo incoraggianti che caratterizzano il comparto tessile³⁴, induce a pensare come le competenze minime siano acquisibili direttamente "sul lavoro" mentre quelle innovative non siano acquisibili nelle tradizionali attività formative e/o che le competenze delle persone non siano ritenute fattori di competitività. Nel settore del commercio e della distribuzione commerciale l'ambito di competenza maggiormente trasversale e rispetto al quale è stato evidenziato un livello atteso molto alto e dei valori di *gap* formativi molto elevati è l'allestimento degli spazi espositivi e delle merci (questo tema può costituire un modulo formativo comune a diverse figure). Le figure operanti all'interno del punto vendita (operatore e tecnico di vendita specializzata) presentano fabbisogni formativi omogenei. L'accento viene posto, in particolare, su due aspetti: esposizione ed allestimento merci e attività di vendita ed assistenza al cliente. Anche per le figure di coordinamento e controllo del punto vendita si registrano fabbisogni formativi omogenei, prevalentemente legati agli ambiti di competenza della gestione amministrativa e finanziaria e della gestione del personale. Nel settore delle costruzioni, invece, gli ambiti di competenza più indicati sono soprattutto quelli di tipo tecnico-professionale (per esempio strutturazione del layout e lavorazioni per le figure di operatore edile alle strutture, operatore edile alle infrastrutture e carpentiere oppure pianificazione, gestione dell'appalto e controllo per la figura di tecnico di progettazione e gestione commessa) ma emerge un fabbisogno signi-

co acquisti, esperto di marketing, gestore punto di vendita, esercente (per il settore commercio e distribuzione commerciale); operatore edile alle strutture, operatore edile alle infrastrutture, carpentiere edile, conduttore di macchine operatrici, tecnico di conduzione di cantiere, tecnico di progettazione e gestione commessa, tecnico costruzioni a basso fabbisogno energetico (per il settore delle costruzioni).

34 Dalle interviste svolte, sono emerse in proposito convinzioni comuni così sintetizzabili: la crisi del settore e le prospettive non positive di mercato portano ad un ridimensionamento aziendale; la maggior parte delle imprese ritengono probabile (per la propria azienda e per l'intero settore) una diminuzione di organico anche per le figure tipiche del comparto (tessitore e sarta); per le aziende a conduzione familiare il ridimensionamento può significare la riconversione o la cessione delle attività; la crisi diffusa rende più difficile alle nuove generazioni di subentrare nella conduzione aziendale.

ficativo anche su aspetti trasversali alle diverse figure (come, per esempio, i temi sicurezza sul lavoro e tutela ambientale, processo di realizzazione di un'opera edile e norme sulla sicurezza e prevenzione degli infortuni).

L'Ente Abruzzo Lavoro ha realizzato una "Indagine sui fabbisogni formativi e professionali delle imprese abruzzesi", un'iniziativa di cui si è già parlato nel corso del primo capitolo e che si pone in linea di continuità con un altro approfondimento sui fabbisogni realizzato in precedenza sul territorio della Provincia di Pescara. I risultati derivanti dalle domande del questionario che puntavano ad individuare le figure professionali maggiormente richieste dalle aziende del territorio confermano l'ipotesi alla base della stessa indagine e cioè che i fabbisogni espressi dalle imprese si riferiscono sia alle nuove professioni che a quelle legate alle qualifiche di base. L'indagine, di tipo multisetoriale, ha rilevato un alto numero di richieste di profili per il settore metalmeccanico (319 unità nell'anno in corso) e per l'abbigliamento (128 unità), seguiti a distanza da pelli, cuoio, calzature (78), alimentari e bevande (63) e poi via via da tutti gli altri settori (complessivamente si tratta di altri dieci ambiti di attività³⁵, per un totale di 142 unità richieste). Un aspetto, in particolare, colpisce: le conoscenze di informatica non sono ritenute necessarie (81%), così come quelle di natura linguistica (88%).

La Provincia di Rovigo ha realizzato annualmente, con i finanziamenti della Regione Veneto, delle indagini campionarie di tipo multisetoriale che hanno il pregio di aggiornare le informazioni sui fabbisogni rilevati e di far riflettere i soggetti che hanno una responsabilità diretta nella programmazione delle politiche formative e del lavoro, evidenziando le aree di competenza e le figure professionali più critiche o più richieste (anche ripetutamente nel tempo). Un deficit formativo, a prescindere dal settore di attività, è stato avvertito a più riprese dalle imprese del territorio soprattutto in relazione a specifiche aree funzionali: produzione, controllo di qualità, gestione del magazzino, marketing, vendite e manutenzione. I tre profili più richiesti, del resto, sono quelli del tecnico commerciale e marketing, del tecnico della produzione e del tecnico per il sistema qualità. Seguono il tecnico progettazione, il tecnico manutenzione impianti e il tecnico per il sistema informativo industriale. Le aree ricerca e sviluppo e quelle relative all'organizzazione (con l'eccezione dell'organizzazione delle procedure) e alla gestione (con l'eccezione della gestione contabile) sembrano invece disporre di professionalità più complete.

2.3.3 Modelli e strumenti per impostare future indagini

Di metodologie e strumenti che possono tornare utili nelle fasi operative di un'indagine sui fabbisogni si parla in un progetto finanziato dalla Regione Veneto, dal

³⁵ Gli altri dieci settori indagati sono: altre industrie manifatturiere; carta, cartotecnica e poligrafiche; elettromeccanica, elettronica; gomma e plastica; ceramiche, refrattari e vetro; materiali da costruzione; legno e mobili; recupero e preparazione per il riciclaggio; tessile; chimica e farmaceutica.

titolo “Analisi dei fabbisogni e profili professionali strategici per lo sviluppo del settore calzaturiero veneto: una ricerca-azione di *best practices*”. L’iniziativa si pone in una logica di naturale prosecuzione del precedente progetto “Nuove figure professionali, nuovi formatori e modelli formativi nel settore calzaturiero veneto” che si era posto come obiettivo prioritario la definizione di nuove figure professionali del settore calzaturiero (in particolare: coordinatore di collezione, responsabile dell’industrializzazione e direttore di produzione).

Il progetto, che risponde alle esigenze delle aziende venete del Sistema Moda (con particolare attenzione a quelle del settore calzaturiero) che hanno avviato o intendono avviare profondi processi di rinnovamento organizzativo, si è posto tre obiettivi: individuare un modello di competenze per le figure professionali strategiche dell’area marketing-commerciale e logistica nell’ambito del Sistema Moda che sia trasferibile al settore calzaturiero in un’ottica di *benchmarking*; confrontare il modello rilevato con il patrimonio di competenze delle corrispondenti figure nelle aree marketing-commerciale e logistica presenti in tre aree produttive del calzaturiero (province di Padova-Venezia-Vicenza-Rovigo, provincia di Verona, provincia di Treviso); determinare l’eventuale fabbisogno di competenze dei profili (responsabile commerciale e marketing e responsabile della logistica) operanti nelle funzioni aziendali appena citate delle tre aree produttive. Il modello di analisi ha scelto di focalizzare l’attenzione su due delle modalità in cui le competenze si possono presentare: *skill* (abilità di compiere un certo compito fisico o mentale) e conoscenze (informazioni di cui una persona dispone su un campo specifico)³⁶. Si tratta di una scelta metodologica coerente con gli obiettivi del progetto che prevede la definizione di profili professionali specifici in possesso di abilità tecniche e trasversali indispensabili a porre in essere comportamenti lavorativi efficaci. In questo senso la scelta di puntare sullo sviluppo di conoscenze (saperi) e *skill* tecniche (saper fare) è quella che meglio sembra in grado di soddisfare le caratteristiche del progetto. Il macro-processo di analisi è stato distinto in sei fasi. Innanzitutto, partendo da uno studio dei ruoli organizzativi presi in esame, si è giunti alla definizione preliminare di un modello delle competenze per il Sistema Moda (fase 1), differenziato in base al ruolo delle figure professionali oggetto d’indagine. Il passo successivo è stato quello di condurre un’indagine sul campo al fine di affinare il modello predisposto, attraverso la realizzazione di

36 Secondo Spencer e Spencer, citati nel progetto, sono cinque le modalità in cui le competenze si possono presentare: 1) motivazioni: schemi mentali, bisogni e spinte interiori che guidano, dirigono e selezionano il comportamento di una persona verso certi scopi e certe azioni e lo allontanano da altri, ciò che un soggetto costantemente pensa o desidera, e che guida e dirige il suo comportamento; 2) tratti: caratteristiche fisiche e reazioni costanti a situazioni o informazioni; 3) concetto di sé: atteggiamenti, valori, l’immagine di sé di una persona; 4) conoscenza: informazioni di cui una persona dispone su un campo specifico; 5) *skill*: abilità di compiere un certo compito fisico o mentale. La classificazione degli Spencer segnala come le *skill* e le conoscenze tendono a essere caratteristiche personali maggiormente osservabili. Le competenze a livello di motivazioni e tratti sono più profondamente radicate nella personalità di un individuo, e quindi anche meno visibili, mentre quelle manifestate al livello di “immagine di sé” si collocano in un punto intermedio rispetto alle due precedenti.

interviste a imprese del Sistema Moda con buone *performance* (fase 2) chiamate ad esprimere un giudizio circa le competenze distintive che le professionalità indagate dovrebbero possedere per poter far fronte con efficacia alle sfide competitive del Sistema Moda, data la complessità del contesto in cui ogni impresa si trova oggi ad operare. Dalla suddetta analisi sul campo si è giunti alla definizione del modello delle competenze attese (fase 3), declinato in termini sia di conoscenze che di *skill* tecniche e trasversali, che è stato tradotto poi in questionari di valutazione. Questi questionari sono poi stati somministrati alle migliori imprese del Sistema Moda (fase 4) per rilevare da un punto di vista quantitativo un ruolo atteso di riferimento e successivamente a un campione del settore calzaturiero (fase 5) per fotografare il patrimonio di competenze attualmente posseduto. L'elaborazione dei dati raccolti ha portato, infine, alla quantificazione del fabbisogno formativo (fase 6) per le figure del settore calzaturiero, mediante la costruzione di un indicatore di criticità riferito al ruolo atteso per ogni *cluster* di *skill* e per ogni *skill*, come misura dell'importanza relativa dello sviluppo di alcune aree di macro-competenze tecniche e di alcune specifiche competenze.

Sempre in Veneto c'è un altro progetto che suggerisce uno strumento per l'analisi dei fabbisogni. L'iniziativa³⁷, dal titolo "Il futuro dell'intermediazione commerciale: analisi dei fabbisogni professionali e formativi", propone una tecnica di valutazione del potenziale come strumento per l'analisi dello sviluppo del ruolo della figura di consulente della filiera della vendita (in pratica l'attuale agente di commercio). Questo modello di valutazione è presentato nell'ambito della seconda fase della ricerca, che si è posta l'obiettivo di misurare il potenziale dei professionisti del settore e la direzione dei possibili percorsi di sviluppo della figura a seguito del confronto tra ciò che può essere definito come il "profilo ideale" (declinato nella prima parte della ricerca) e i risultati appunto derivanti dalla valutazione delle competenze. Le aree di competenza indagate mediante il questionario (protocollo) di valutazione del potenziale sono, in dettaglio, le seguenti nove: comunicazione efficace, gestione del prodotto, gestione degli interlocutori della filiera della vendita, collocazione del proprio ruolo in relazione agli altri ruoli, presa di decisione, monitoraggio e valutazione dei processi organizzativi, conoscenza specifica legata all'area territoriale (tipologia di clienti e di prodotti), individuazione di strategie per la penetrazione dei mercati strategici, *team work*.

Un modello operativo per la classificazione dei settori produttivi in base alle caratteristiche che contraddistinguono l'innovazione, nell'ambito dei quali interpellare

37 Il progetto nasce dall'esigenza di ridefinire sia il contesto che le competenze entro cui si muove la figura professionale dell'attuale "agente di commercio" e, più in generale, tutta la "funzione vendita". In pratica l'attività di ricerca si sviluppa a partire dalla considerazione che le esigenze ed i cambiamenti del mercato hanno generato un campo di azione della figura dell'agente di commercio che è caratterizzato non soltanto da molteplici dimensioni ma dalla necessità di una differente costruzione e collocazione del ruolo stesso.

imprese disponibili a riflettere sui propri fabbisogni formativi e professionali, è suggerito dal progetto “Impresa e innovazione. Settori innovativi e prospettive occupazionali: quali scenari nel medio periodo”, finanziato dalla Provincia di Ferrara. Il modello elaborato, che in parte si ispira alla tassonomia di Pavitt³⁸, identifica sei classi di settori economici e produttivi caratterizzati da differenti tipologie di innovazione: 1) settori basati sulla scienza (farmaceutico, elettronica, produzione di macchine per ufficio e computer) con l’innovazione che si basa sull’introduzione di nuovi paradigmi tecnologici legati all’evoluzione della conoscenza scientifica; 2) settori di fornitori specializzati (meccanica strumentale, produzione di radio, tv, macchine per il controllo, strumenti per la comunicazione) con l’innovazione che è soprattutto a livello di prodotto (le imprese del settore incorporano conoscenza utile alla progettazione e si relazionano alle esigenze della clientela); 3) settori ad alta intensità di scala (produzione di mezzi di trasporto, prodotti elettrici di consumo durevoli, lavorazioni del metallo, alimentari, produzione di vetro e cemento, chimica pesante, carta, prodotti in plastica) con l’innovazione che riguarda soprattutto i processi produttivi ed è prodotta sostanzialmente all’interno dello stesso sistema; 4) settori dominati dall’offerta (tessile, pelletteria, stampa ed editoria, prodotti in legno, industria meccanica di base) con l’innovazione che deriva direttamente da altri settori o è incorporata nelle tecnologie prodotte da altri settori; 5) servizi ad alto contenuto di conoscenza che continuamente si avvalgono di nuove tecnologie, sviluppando nuova conoscenza che poi viene irradiata ad altri settori; 6) servizi ad alta intensità di specializzazione che sviluppano forme di innovazione per incrementare il grado di specializzazione innestando economie di scala.

Il progetto dal titolo “Lavoro e competenze nella Provincia di Teramo”, finanziato dalla Provincia e di cui si è già parlato nell’ambito del primo capitolo, si è posto l’obiettivo di gettare le basi per la futura costruzione di uno strumento a supporto delle attività di programmazione, rilevazione e monitoraggio costante dei fabbisogni formativi e professionali a livello locale. L’indagine è articolata in tre capitoli: il territorio, le dinamiche dello sviluppo locale e il mercato del lavoro; le caratteristiche e le competenze individuali; le aziende, i soggetti e il territorio: una relazione ambivalente. Nel terzo capitolo, in particolare, si affronta in dettaglio il tema delle competenze richieste dalle imprese locali. L’approfondimento sulle competenze richieste deriva dall’analisi delle risposte fornite dalle aziende in merito a quattro

38 La tassonomia di Pavitt, frutto di un’indagine empirica condotta su duemila imprese del settore manifatturiero, cerca in modo induttivo di definire le potenzialità innovative espresse da ciascun comparto di questo settore. La tassonomia classifica le imprese del settore manifatturiero in base a tre elementi: fonte da cui proviene la tecnologia innovativa, requisiti delle imprese che usufruiscono della tecnologia innovativa, possibilità di appropriazione e diffusione delle innovazioni prodotte dalle imprese nei diversi settori. L’utilizzo di questa tassonomia consente di evidenziare una serie di informazioni tra loro correlate: aspettative sul comportamento che un settore può assumere in relazione a scelte di *policy*, corrispondenza esistente fra tecnologia e struttura industriale a livello settoriale nonché informazioni di indirizzo per le *policy* formative attraverso l’identificazione di alcune traiettorie di comportamento del settore.

domande contenute nel questionario, di cui tre riferite ad una dimensione tecnico-professionale (le attività pratico/operative richieste relativamente agli specifici cicli produttivi; le tecnologie specifiche articolate in padronanza di macchinari o procedure tecniche; le caratteristiche tecnico/professionali fondamentali del lavoratore) e una riferita agli aspetti psicologici e alle cosiddette competenze trasversali (le caratteristiche psicologico relazionali del lavoratore).

Un altro progetto che fornisce strumenti concreti ai *policy makers* è quello dal titolo “Azioni di rafforzamento del sistema formazione istruzione e lavoro in Provincia di Lecco”. L’iniziativa vuole essere di supporto ai processi di formulazione e riformulazione delle politiche di offerta formativa attraverso un’attività di ricognizione e rilevazione delle dinamiche che interessano i vari sistemi formativi (offerta di formazione), delle figure più richieste dalle imprese, sostanzialmente mediante una elaborazione dei dati prodotti dal Sistema informativo Excelsior o dall’indagine Eva (“Entrata nella vita attiva”) svolta in passato dalla Provincia di Lecco, nonché dei fabbisogni formativi maggiormente presenti sul territorio. Utilizzando i dati tratti dai singoli scenari, delineati a partire dai risultati delle attività di ricognizione appena citate, è stato possibile analizzare, in termini di competenze, due figure professionali di particolare interesse per l’amministrazione provinciale: il programmatore informatico e il tecnico di automazione industriale. Per l’analisi delle due figure sono stati individuati alcuni testimoni privilegiati che sono stati coinvolti nel progetto attraverso interviste individuali. La metodologia utilizzata nel corso delle interviste ha previsto la ricostruzione del profilo professionale a partire dall’individuazione dei processi di lavoro in cui opera la figura, l’identificazione delle principali attività richieste e solo successivamente l’identificazione delle prestazioni correlate. Il progetto, inoltre, presenta una proposta di criteri da adottare per la valutazione di percorsi formativi professionalizzanti. La proposta prevede quattro criteri: la motivazione della proposta formativa per valutare principalmente se la figura professionale è richiesta dalla realtà economica locale (a questo criterio è strettamente legata anche l’attività di analisi dei fabbisogni), la descrizione della figura professionale che consente di verificare se l’analisi della figura è stata realizzata in modo efficace, la struttura dell’impianto formativo che deve assicurare l’acquisizione delle principali competenze richieste dal profilo professionale e, infine, il curriculum e le risorse dell’ente di formazione proponente per poterne valutare l’affidabilità.

Di modelli e strumenti si è occupato anche il progetto “Modello integrato per la rilevazione dei fabbisogni formativi sul mercato del lavoro locale”, realizzato in Provincia di Novara, di cui si è già parlato nel primo capitolo. In questa sezione ci limitiamo, dunque, a ricordare solo alcuni dati di sintesi. Le interviste condotte presso le imprese hanno permesso di descrivere le schede delle figure professionali secondo i seguenti parametri: analisi della congiuntura e dei settori, settori di attività economica (ne sono stati indagati otto: meccanica, macchine e impianti, elettronica, tes-

sile e nobilitazione tessile, confezioni, logistica, edilizia, servizi socio-assistenziali) e aree di attività (ne sono stati indagate sette: amministrativa, commerciale, logistica, progettazione, qualità, manutenzione, produzione). Il progetto ha analizzato, oltre ai fabbisogni formativi, anche alcuni aspetti quantitativi. Le tavole di analisi di ciascun profilo professionale, infatti, contengono anche informazioni derivanti dall'analisi delle previsioni di assunzione prodotte dal sistema informativo Excelsior.

Il progetto di ricerca "Metodologie di valutazione dell'offerta formativa universitaria rispetto ai fabbisogni formativi e agli sbocchi professionali a livello settoriale e/o territoriale", finanziato dalla Regione Veneto, si è posto l'obiettivo di costituire un supporto alla programmazione della formazione superiore, con particolare riferimento all'offerta universitaria professionalizzante, "orientata" e "orientabile" a specifiche professioni o figure professionali. La programmazione dell'offerta formativa universitaria, funzionale alle politiche regionali della formazione e del lavoro, richiede un processo complesso di analisi e valutazione che si articola in più fasi (ex-ante, in itinere ed ex-post). L'attenzione è stata posta soprattutto sulla fase ex-ante. Secondo gli attuatori del progetto la semplice conferma della prassi attuale di valutazione ex ante dei progetti, basata di fatto su un esame documentale e integrata dall'accreditamento dei *provider* della formazione, non sembra essere la soluzione più appropriata per far fronte alle nuove sfide in atto. Il progetto, partendo dall'analisi di questo scenario critico, propone l'attivazione di un dispositivo di valutazione e di monitoraggio di tipo processuale e partecipativo, certamente più complesso, ma forse più funzionale alla programmazione della formazione. Il modello proposto supera un approccio valutativo di tipo meramente "amministrativo" e si indirizza verso una valutazione di tipo "sostanziale", condotta mediante il coinvolgimento di vari interlocutori sociali e più attenta a valorizzare le indicazioni legate al tema dei fabbisogni. Una valutazione ex-ante di tipo partecipativo di un corso, infatti, utilizza i risultati dell'analisi dei fabbisogni, si colloca in un contesto decisionale e in un processo complesso, ha un carattere ricorsivo e basato su *feedback* sistematici per la progettazione-programmazione ed è orientata al confronto e al miglioramento³⁹.

La Regione Lazio, invece, ha focalizzato la sua attenzione sulla filiera Eda (Educazione degli adulti), finanziando un'iniziativa dal titolo "Progetto di ricerca sui

39 Partendo da un'analisi dei modelli di valutazione ex ante e dalla ricostruzione di alcuni casi di studio relativi a corsi di laurea/master attivati dai quattro Atenei veneti, sono state formulate dieci proposte a beneficio degli stakeholder interni ed esterni al mondo universitario. Le dieci proposte sono: fare del livello regionale il motore della programmazione partecipativa; costruire reti locali flessibili con gli attori dei territori; identificare gli ambiti delle relazioni tra università e mondo socio-economico; dare valore istituzionale ai rapporti tra università e territorio; definire prima le competenze delle figure professionali da formare; riconoscere le nuove funzioni di *networking* dei partenariati locali; coinvolgere i docenti universitari e socializzare le esperienze; valorizzare le esperienze dei beneficiari diretti; condividere anche la valutazione intermedia e finale; promuovere l'integrazione tra didattica, ricerca, servizi alle imprese e alla comunità.

fabbisogni formativi del territorio della Provincia di Viterbo". Il progetto intende fornire all'amministrazione regionale, cominciando dalla Provincia di Viterbo dove si è effettuata l'indagine, gli strumenti di rilevazione necessari a individuare, in modo sistematico e dinamico, i fabbisogni formativi di gruppi di popolazione cui sono destinati i corsi Eda: giovani che hanno assolto l'obbligo formativo e adulti appartenenti a gruppi deboli (*drop out* e portatori di handicap), adulti con scarsa o nulla qualificazione, adulti con qualificazione in attività superate dall'evoluzione dei contesti produttivi e tecnologici, casalinghe e pensionati. La ricerca, in particolare, si prefigge lo scopo di: individuare le tecniche di rilevazione dati più idonee a cogliere i principali trend evolutivi, formulare i questionari adatti a sondare i fabbisogni formativi (indagine di base su utenza, indagine di base su *opinion leader*, *panel* utenza, *panel opinion leader*), realizzare dei sondaggi di prova su alcuni piccoli campioni per testare i questionari formulati ed elaborare i risultati provenienti dai sondaggi traendo le prime conclusioni. Il progetto, inoltre, affronta anche il tema relativo ai formulari che accompagnano i bandi elaborati ed emanati dalla Regione Lazio e che vanno compilati a cura dell'Ente di formazione che intende partecipare al bando stesso. Gli esperti del progetto, in particolare, suggeriscono l'utilizzo di un software specifico, con interfacce ad uso del proponente (per consentire di inserire i dati nel modo più standardizzato possibile), degli esperti addetti alla valutazione dei progetti presentati dagli enti di formazione e della Regione Lazio (con particolare riferimento al processo di definizione dei criteri per la valutazione dei dati di base dei singoli bandi e all'attività di elaborazione statistica per la verifica dell'andamento e dei risultati finali del bando).

A suggerire un modello teorico per la messa a punto di pratiche formative in età adulta ci pensa, invece, il progetto "Eda - Elaborazione di un modello dall'analisi dei fabbisogni territoriali", poi ribattezzato in corso d'opera "A.si.lo." (Adulti nel sistema locale), finanziato dalla Regione Lazio⁴⁰. L'iniziativa ha previsto una fase iniziale di indagine e ricerca sui dati relativi al territorio (punti di forza e di debolezza dell'area, caratteristiche del mercato del lavoro e della popolazione) e sugli attori del territorio che a vario titolo sono legati al tema dell'educazione degli adulti (centri territoriali permanenti, centri di formazione professionale, scuole di vari ordini e gradi, università della terza età, scuole di artigianato e di musica). In questa fase, nel corso di alcuni *focus group* che hanno coinvolto rappresentanti delle amministrazioni locali e del mondo imprenditoriale e sindacale, sono state evidenziate le principali esigenze formative espresse dal territorio. In particolare la formazione finalizzata all'inserimento di categorie a rischio di devianza (ex tossicodipendenti, disabili o immigrati), specialmente sul fronte lavorativo, è stata riconosciuta come l'esigenza prevalente. In un secondo momento, alla luce delle

40 Il territorio di riferimento del progetto A.si.lo. è quello relativo ai distretti dei centri di formazione professionale di Albano, Velletri e Pomezia-Ardea.

conoscenze acquisite con l'attività di ricerca, è stata creata una comunità di operatori interessati a discutere dei temi e dei risultati collegati all'indagine ed è stato elaborato un modello⁴¹ territoriale di Eda funzionale alle necessità e ai bisogni espressi dal territorio.

2.3.4 Elementi di supporto alla progettazione formativa

Altre proposte formative, finalizzate alla formazione di una figura operante nel settore dei servizi sociali, sono contenute in un progetto finanziato dalla Regione Veneto: si tratta dell'iniziativa dal titolo "Le Assistenti Familiari ("badanti") nel Veneto: metodologie e strumenti per la programmazione, la gestione e il monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi per la certificazione delle competenze". Il progetto, in dettaglio, si è posto due obiettivi: definire e descrivere le competenze dell'assistente familiare e suggerire un modello formativo coerente con le competenze individuate. Il processo di definizione della proposta formativa, in particolare, parte da una considerazione: le ricerche e gli studi sulla badante mettono in evidenza la estrema varietà dei compiti richiesti a questa figura, responsabilità che sono definite e delimitate dalle caratteristiche e dalle esigenze della persona per cui si richiede l'assistenza (si va da compiti che possono essere assimilati a quelli di una dama di compagnia a quelli di assistenza di persone in situazioni di notevole gravità fisica e psichica)⁴². Alla luce di questa considerazione il progetto realizzato dallo Ial Cisl suggerisce una formazione delle assistenti familiari strutturata in moduli da percorrere in base alle esigenze, insomma un percorso di addestramento che, ferme restando le competenze di base (*core competences*) della professione, possa essere utilizzato nel corso del tempo dalle persone sulla base delle mutevoli esigenze lavorative. Così il percorso formativo presentato si basa su tre fasi, di cui solo la prima è uguale per tutte le persone che svolgono questo lavoro di cura domiciliare. La prima fase, denominata pre-formazione, si pone due obiettivi: far acquisire alle aspiranti badanti una serie di informazioni sulle situazioni e sui compiti connessi con il lavoro nonché su altri aspetti che occorre conoscere prima di cominciare (permessi di soggiorno, condizioni per gli ingressi autorizzati, diritti e doveri dell'as-

41 Il modello si richiama ad alcuni principi etici e di azione: riconosce il valore culturale ed educativo dell'esperienza (prassi) per costruire e sviluppare nuovi quadri cognitivi (teoria); prende spunto dal riconoscimento della persona, nella sua identità e unicità (individuale) per favorire una sua migliore collocazione in un quadro di azione culturale e sociale (collettivo); tiene conto, valorizzandole in termini educativi, della diversità delle situazioni (valore della differenza), facendo appello a una concezione "più generale dell'altro" (uguaglianza); privilegia il territorio come "quadro dell'azione" (locale) per sviluppare una concezione della società nel sistema-mondo (globale).

42 La definizione di un profilo professionale diventa quindi praticamente impossibile in quanto, dovendo far riferimento a tutte le situazioni possibili che l'assistente familiare potrebbe incontrare, dovrebbe comprendere un numero di competenze e ad un livello tale da richiedere interventi di durata e complessità tali da non poter essere affrontati dalla maggior parte delle aspiranti lavoratrici. Sembra più realistico adottare il punto di vista della regione Emilia-Romagna la quale ritiene che non ci si debba riferire "ad un profilo professionale, bensì all'acquisizione di alcune competenze che potranno comunque essere attestate tramite dichiarazione di competenze, al fine di consentire anche l'eventuale riconoscimento di crediti per l'accesso ad ulteriori percorsi formativi che portano a qualifica".

sistente familiare) e facilitare l'apprendimento della lingua italiana. La seconda fase, chiamata formazione d'ingresso, interviene sui due processi portanti della professione: la relazione con l'assistito e i suoi familiari e la cura dell'assistito nei suoi bisogni primari. Il percorso di addestramento, in questa fase, è in parte comune e in parte personalizzato (si devono prevedere moduli funzionali a specifiche situazioni in cui l'assistente lavora o si troverà a lavorare). La terza fase, infine, è quella della formazione mirata (detta anche della formazione continua) e permette all'assistente familiare di accrescere le proprie competenze in risposta alle esigenze e ai bisogni della persona assistita.

In Veneto c'è anche un altro progetto che offre indicazioni concrete in chiave formativa: si tratta dell'iniziativa dal titolo "Nuovi scenari e nuove competenze per il turismo del Bacino Termale Euganeo e della Bassa Padovana". Le proposte formative, in particolare, riguardano alcune figure professionali innovative attinenti il settore della promozione e dell'accoglienza turistica, preziose per favorire uno sviluppo qualitativo e sostenibile del turismo locale. Le figure sono: addetto operativo all'accoglienza a diretto contatto con l'ospite, esperto nella gestione delle destinazioni turistiche, promotore turistico-ambientale, marketing communication manager del turismo, promotore dei prodotti turistici integrati. Per ciascuno dei profili professionali innovativi evidenziati dal progetto sono state individuate le competenze e le conoscenze necessarie, così come le modalità più opportune per la loro formazione e aggiornamento. La definizione puntuale dei percorsi di addestramento deriva da un'indagine sulla domanda e sull'offerta di capitale umano presente sul territorio nonché da un'attenta analisi delle aspettative di sviluppo del settore turistico provinciale⁴³. Nell'ambito del progetto sono presi in considerazione quattro dei sei motori del sistema turistico provinciale: turismo termale, turismo congressuale, turismo enogastronomico e turismi trasversali (vale a dire un insieme di turismi di nicchia e di turismi tematici dispersi sul territorio come, per esempio, il turismo fluviale delle vie d'acqua, il turismo sportivo, il tema della medievalità, i parchi letterari). La proposta formativa, in particolare, si articola nel seguente modo: obiettivi e contenuti del percorso, struttura del percorso, programma del corso formativo e metodologie didattiche.

Il progetto "Scenari evolutivi della struttura produttiva e occupazionale del comparto tessile nel ferrarese", finanziato dalla Provincia di Ferrara, fornisce due tipologie di indicazioni. La prima tipologia comprende le informazioni "classiche", quelle sugli ambiti di competenza e di conoscenza che, secondo le imprese inter-

43 Dal 2005, su iniziativa della Provincia di Padova, la Camera di Commercio, i Consorzi turistici, i comuni a maggior vocazione turistica, le associazioni di categoria e del volontariato, hanno convenuto sull'opportunità di dotarsi, in termini condivisi, di un Progetto Strategico per il Turismo padovano, articolato in alcuni assi portanti: turismo termale, turismo urbano e di città d'arte, turismo congressuale, turismo enogastronomico, turismo religioso e turismi trasversali. Il progetto analizzato in questo paragrafo non tratta due di questi assi: turismo religioso e turismo culturale.

vistate, bisognerà maggiormente sviluppare in futuro attraverso adeguate pratiche formative⁴⁴. Il secondo gruppo di informazioni, e sembra senza dubbio l'aspetto più interessante da sottolineare, va invece nella direzione di una rivisitazione critica del concetto di pratica formativa, vale a dire del modo di fare formazione: non più solo concepita, nelle intenzioni delle imprese, nella logica tradizionale dell'offerta formativa indifferenziata (aula didattica come unico *setting* formativo) ma all'interno di un processo più complesso, come elemento costitutivo di un pacchetto integrato di interventi di sostegno di varia natura (anche incentivi e altri servizi) e caratterizzato da una maggiore attenzione all'esperienza (stage presso i committenti e i fornitori, visite a fiere, autoformazione). In quest'ottica la scelta stessa dei temi da sviluppare (al di là di quelli in qualche misura irrinunciabili, come tecnologia, sicurezza e qualità) deve essere negoziata fra i vari attori del processo. Se l'obiettivo individuato da parte di un gruppo di aziende collegate sarà, per esempio, lo sviluppo di un campionario per un determinato target (moda, ma anche prodotti confezionati ad uso tecnico o industriale), le figure professionali richieste dovranno avere la funzione di sorreggere quel progetto nelle varie fasi (progettazione, ricerca, produzione e commercializzazione), necessitando pertanto di percorsi formativi in parte soggettivi. Si tratterebbe, insomma, di predisporre programmi formativi ad hoc, progettati e sperimentati in quanto funzionali ad un determinato disegno di rilancio di un'azienda o di un gruppo di aziende sinergiche nel raggiungimento di un determinato obiettivo (prodotto/mercato), integrando il progetto con attività di supporto mirato (una sorta di attività di tutoraggio).

La costruzione di altre proposte formative, con particolare riferimento all'area sociale e dei beni culturali, è invece l'obiettivo del progetto "Profili professionali del contesto sociale e dei beni culturali", finanziato dalla Regione Lombardia. L'iniziativa, che indaga in profondità tre settori (settore socio-sanitario assistenziale, settore socio-educativo, settore beni culturali) con l'obiettivo di suggerire dei percorsi di formazione professionale al passo con i cambiamenti normativi e istituzionali, si articola in cinque azioni: ricognizione dei profili normati e dell'offerta formativa esistente, analisi dei fabbisogni formativi e degli andamenti occupazionali, *workshop*, analisi di altri modelli e contesti formativi e, infine, individua-

⁴⁴ I contenuti della formazione richiesta per le figure operaie che sono stati segnalati dalle imprese con una certa frequenza sono prevalentemente tecnici o legati alla necessità di prendere atto di opportunità (materiali, innovazione) o vincoli (norme, certificazioni) presenti nel contesto. Solo le aziende un po' più strutturate (meno piccole e/o che operano in conto proprio) sembrano interessate ad affiancare agli aspetti specificamente tecnici contenuti di tipo gestionale o riguardanti il comportamento/la sensibilità del lavoratore (si allude qui a competenze trasversali riguardanti ad esempio: logistica, marketing, sicurezza, certificazione di qualità, lingue straniere). Nel corso delle interviste agli imprenditori effettuate dall'IRS, le figure professionali di cui è stata sottolineata la necessità (che sottendono ovviamente diversi modelli aziendali) sono: addetto al confezionamento del capo (cucitura), programmatore per telaio rettilineo, product manager, tecnico di tempi e metodi, addetto al controllo di gestione, tagliatore, sarto, modellista, capo-catena.

zione dei profili professionali e costruzione di un modello dell'offerta formativa relativa. La quinta azione, in particolare, rappresenta il vero e proprio nucleo centrale delle attività del progetto ed è finalizzata, alla luce delle indicazioni emerse dalle indagini previste dalle altre azioni, alla modellizzazione di filiere formative e all'individuazione di profili proponibili ai diversi livelli di uscita (diritto dovere di istruzione e formazione e formazione superiore). I percorsi formativi, fatti su misura per un profilo appartenente a uno specifico settore, si articolano nelle seguenti voci: definizione della figura professionale, ambito di lavoro, processo di lavoro, attività di ruolo, sviluppo professionale, requisiti di ingresso per partecipare al percorso di formazione, quadro generale dei contenuti formativi e delle aree di apprendimento (obiettivi e competenze; contenuti e ambiti disciplinari; aree di apprendimento), riepilogo delle aree di apprendimento e articolazione del monte ore.

Un altro progetto che fornisce indicazioni utili alle fasi di programmazione delle politiche formative è stato realizzato in Provincia di Bolzano: si tratta dell'iniziativa dal titolo "Analisi dei fabbisogni professionali e formativi per l'innovazione dell'offerta scolastica delle scuole di economia domestica dell'Alto Adige". L'economia domestica, innanzitutto, non si riferisce ad un settore produttivo specifico ma può essere raffigurata come un'area professionale, identificandosi in un insieme strutturato di attività che possono trovare applicazione in ambiti produttivi differenziati⁴⁵. L'area professionale dell'economia domestica, secondo il parere degli esperti coinvolti nei *focus group* organizzati nell'ambito del progetto, comprende attività riferibili a: alimentazione e nutrizione, assistenza e accudimento familiare, vendita e consulenza all'acquisto e cura degli ambienti e gestione degli spazi abitativi. La dimostrazione concreta dello stretto collegamento tra attività di analisi dei fabbisogni e scelte attinenti le politiche formative è contenuta all'interno della delibera della Giunta provinciale numero 335 del 6 febbraio 2006 in materia di "Nuovo orientamento delle scuole professionali di economia domestica e introduzione del quarto anno scolastico". Dal testo della delibera, infatti, si evince come la nuova proposta dell'articolazione delle scuole professionali (tre anni più uno)⁴⁶ sia maturata anche alla luce dei risultati ottenuti nell'ambito del progetto finanziato dal FSE, con

45 Con il concetto di area professionale si intende un insieme di figure professionali (e relativi ruoli lavorativi), operanti a diversi livelli di professionalità e/o ambiti di specializzazione e caratterizzate da competenze professionali di base omogenee. L'area professionale prevede che della stessa area professionale possano far parte figure professionali operanti in aree e settori occupazionali diversi e che una figura professionale possa collocarsi strutturalmente in modo differente in contesti e sistemi organizzativi diversi.

46 La proposta di offerta formativa per le Scuole professionali per l'alimentazione e per i servizi di economia domestica (questa è la nuova denominazione), contenuta nella delibera provinciale e suggerita dal progetto cofinanziato (anche se con denominazioni leggermente diverse per quanto riguarda le professioni interessate), si declina nel seguente modo: tre anni di formazione professionale per l'alimentazione e i servizi di economia domestica articolati in due anni di formazione trasversale su entrambi gli ambiti tematici per tutti gli alunni e in un anno di specializzazione (con indirizzo alimentazione o economia domestica). Alla conclusione della formazione professionale triennale sono

particolare riferimento al processo di identificazione delle figure professionali di riferimento, alle connesse ipotesi di offerta formativa e alle indicazioni in tema di fabbisogno professionale e formativo.

Tra le iniziative cofinanziate dal FSE che offrono suggerimenti concreti per impostare futuri percorsi formativi c'è il progetto "Ricerca per la definizione delle figure professionali innovative suscettibili di azioni di formazione professionale", finanziato dalla Provincia di Arezzo. La ricerca analizza diversi settori di attività e, per ciascuno, offre indicazioni relative a figure professionali nuove e ad aspetti di professionalità verso cui orientare la futura programmazione formativa: in alcuni casi i suggerimenti si focalizzano sull'aspetto delle competenze da sviluppare, in altri sulle caratteristiche di dettaglio di nuove figure professionali legate all'evoluzione dei processi produttivi. Nel settore dell'agricoltura e dell'allevamento, per esempio, le indicazioni si concentrano in prevalenza sul tema delle competenze. In futuro, secondo le riflessioni maturate nell'ambito dei *focus group* tematici, occorrerà sviluppare competenze consulenziali su normativa e legislazione, migliorare la capacità di combinare l'utilizzo di internet e l'ideazione di proposte agrituristiche nonché progettare percorsi innovativi per le attività di potatura, irrigazione e marketing dei prodotti agricoli. Trasversale a più settori risulta l'esigenza di potenziare le competenze in materia di comunicazione aziendale e gestione delle risorse umane. Per quanto riguarda il settore dell'abbigliamento si sottolinea invece l'importanza di puntare sulla formazione di figure qualificate legate a filiere produttive complete: è il caso, per esempio, di campionaristi, tintori e referenti della qualità con conoscenze specialistiche unite alla padronanza della globalità del processo di lavoro.

2.3.5 Conoscere le figure legate all'innovazione

Sul versante dei fabbisogni professionali ci sono diversi progetti che pongono l'attenzione sulla nascita di figure professionali legate ai processi di innovazione che

previste due qualifiche di base: operatore/operatrice agroalimentare e operatore/operatrice di servizi di economia domestica. Dopo la conclusione della formazione professionale triennale è prevista la possibilità di frequentare un quarto anno formativo o nell'ambito dell'economia domestica oppure in quello dell'alimentazione. Al termine del quarto anno sono previste le seguenti qualifiche: esperto/a per l'alimentazione e le tecniche alimentari e imprenditore/imprenditrice di economia domestica. Il progetto, in realtà, suggerisce anche l'attivazione di un canale di offerta formativa complementare da attivare successivamente al conseguimento della specializzazione al quarto anno. L'offerta di formazione complementare prevede l'attivazione, da parte delle scuole di economia domestica e servizi alimentari, di percorsi formativi finalizzati ad aggiornare, riqualificare e specializzare differenti target di persone (adulti occupati, disoccupati, giovani inoccupati, donne, immigrati, disabili). In questo modo, si legge nei rapporti di ricerca del progetto, sarà possibile sviluppare una specifica offerta formativa per la formazione, l'aggiornamento o la riqualificazione delle seguenti figure professionali: *bäuerin*/economa rurale, addetto alle vendite e alla gestione degli spazi espositivi (specializzato in alimentari, tessile-abbigliamento, casalinghi, giardinaggio e arredi), tecnico addetto agli acquisti e agli approvvigionamenti alimentari. Per le prime due figure si ipotizza la realizzazione di un corso di formazione sul lavoro, per la terza un percorso di Ifts (Istruzione e formazione tecnica superiore).

influenzano le dinamiche produttive del territorio. Uno di questi, dal titolo “Progetto Maff/Cultura - Modello per l’analisi dei fabbisogni formativo/professionali nel settore dei musei e dell’archeologia industriale”, è stato realizzato in Umbria. L’iniziativa è stata finanziata dalla Provincia di Terni con l’obiettivo di cogliere le nuove tendenze nei settori dei musei e dell’archeologia industriale, con particolare attenzione all’analisi delle figure professionali strategiche per la crescita culturale del territorio. Sono tre, in dettaglio, i profili strategici individuati dall’indagine attraverso interviste e *focus group* condotti con soggetti istituzionali ed operatori del settore: esperto in comunicazione culturale, esperto in *fund raising* e progettazione culturale e promotore culturale territoriale. I profili sono stati descritti in base all’aggregazione di tre tipologie di competenze professionali (di base, trasversali e tecnico-professionali) che dovrebbero connotare le figure necessarie a gestire iniziative di promozione culturale in base a varie componenti: museale, archeologico industriale, storico-artistica e turistica. L’aggregazione di queste competenze è stata condotta sulla base delle indicazioni fornite dagli interlocutori intervistati ma anche attraverso il confronto (*benchmark*) con le caratteristiche dei profili professionali emergenti a livello nazionale in mercati del lavoro affini (per esempio quello del turismo). I fabbisogni formativi emersi si collocano prevalentemente nel gruppo delle competenze tecnico-professionali, in particolare nelle aree del marketing, della comunicazione e del *fund raising*. L’esigenza più largamente avvertita dagli operatori intervistati è quella di disporre di capacità interdisciplinari che sappiano interpretare l’identità multifaccettata del ternano e quindi progettare, con una visione intersettoriale e di sistema, nuove modalità di offerta culturale.

Il tema dell’innovazione e dei fabbisogni legati agli scenari di sviluppo è indagato anche dal progetto “Il maestro e la vela. Struttura produttiva e sistema di competenze del settore nautico in Provincia di Ferrara” finanziato dalla Provincia di Ferrara. L’iniziativa, realizzata dall’Ecipar, ha analizzato il settore nautico del territorio con l’obiettivo di produrre un rapporto dettagliato sulle strutture produttive di beni e servizi a vario titolo riconducibili al settore, precisandone dimensioni, strutture organizzative, mercati di riferimento e fabbisogni in termini di competenze e occupazione. Il rapporto finale della ricerca contiene un censimento delle aziende e degli operatori del settore nonché una serie di riflessioni che aiutano a delineare scenari di sviluppo del settore e relativi fabbisogni formativi. Le imprese interpellate, appartenenti ai comparti pesca, turismo nautico, prodotti per la nautica e servizi al diporto, hanno dapprima espresso il loro punto di vista sui fabbisogni di competenze legati a specifiche funzioni e attività aziendali tra cui innovazione (in particolare su investimenti in formazione e ricerca, confronto con l’esterno, originalità del servizio erogato), pianificazione e strategia, gestione del cliente e gestione delle risorse umane. Le competenze chiave che più devono essere sviluppate nel settore risultano essere la gestione delle risorse materiali e tecnologiche, la gestione delle risorse umane e la gestione delle risorse relazionali (soprattutto il rapporto con il cliente). In un secondo momento alle

imprese è stato chiesto di esprimersi sui profili professionali di maggiore criticità. Le figure individuate, descritte nel loro contesto produttivo (con particolare riferimento alle problematiche legate al loro reperimento nonché al possesso di competenze specialistiche e trasversali legate alla mansione), sono sostanzialmente quelle di livello operativo: marinai, artigiani manutentori di barche, meccanici, elettricisti, tappezzeri e falegnami.

Anche nelle Marche si è posta grande attenzione al tema dell'innovazione. Un approfondimento significativo e di ampio respiro, finalizzato a indagare i fabbisogni legati a vari ambiti produttivi, è stato realizzato grazie alla Provincia di Macerata che ha finanziato il progetto "Rilevazione e monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi". L'iniziativa si è posta l'obiettivo di conoscere i fabbisogni professionali e formativi collegati sia all'inserimento di nuove figure professionali nelle imprese che alla riqualificazione dei lavoratori dipendenti, mettendoli in relazione con gli ambiti settoriali, territoriali e distrettuali nonché con il vasto processo di innovazione che influenza numerosi settori economici. Il progetto, in particolare, ha analizzato due tipologie di figure, quelle critiche e le cosiddette emergenti. Le prime figure sono a elevata diffusione con consistenti livelli di difficoltà nella reperibilità, le emergenti sono invece figure a diffusione più contenuta ma che fanno registrare una tendenza all'aumento e una difficoltà nella reperibilità. Questi gruppi di figure segnalano la necessità di sviluppo di un'offerta formativa e di investimenti formativi importanti per la crescita del sistema economico e produttivo e per l'occupabilità dei lavoratori. Nell'ambito della categoria delle figure cosiddette emergenti troviamo una serie di profili che si caratterizzano per il contenuto fortemente innovativo delle professionalità e per le conoscenze di tipo altamente specialistico, anche in settori considerati di "frontiera" quali la bioinformatica, la bioedilizia e la bioalimentazione. Tra le figure emergenti più significative vale la pena segnalare le seguenti: tecnici di comunicazione e immagine, tecnici di marketing turistico, tecnici ambientali e per l'energia, modellisti per il settore calzaturiero, esperti in bioedilizia e tecnico alimentare e bioalimentazione. Le informazioni derivanti dall'attività di ricerca sono state poi elaborate per fornire suggerimenti utili alla fase di programmazione delle politiche formative a livello territoriale, in particolare mediante l'indicazione di un livello di priorità per la realizzazione di specifiche azioni formative. Per stimare la strategicità delle figure professionali e indicare i livelli di priorità per la formazione è stato ricavato un indice che varia da un livello inferiore di "medio" a un livello superiore di "alto". L'indicatore è stato ricavato considerando una serie di parametri, tra cui la trasversalità, vale a dire il fatto che una figura è richiesta da più settori di attività economica⁴⁷. Particolarmente interessante appare l'approfondimento

47 Gli altri parametri considerati sono: posizionamento nella matrice dei fabbisogni professionali (presenza, difficoltà, previsione), consolidamento (percentuali di figure inserite come "nuove" assunzioni sul totale di settore), percentuale di richieste per una determinata figura professionale, *outsour-*

analitico realizzato in merito alle cosiddette figure “trasversali” operanti in più ambiti produttivi. Per ciascuno di questi profili è indicato il campo di azione di riferimento (i settori di impiego) e il livello di priorità per la costruzione di azioni formative da parte dei responsabili politici, mentre solo per alcuni di questi è evidenziato anche il peso specifico che possono avere in azienda come diffusori di processi e pratiche di innovazione⁴⁸.

2.3.6 I fabbisogni percepiti dai lavoratori

Sul versante dei fabbisogni è interessante notare come, in alcuni progetti multi-scopo, le indicazioni sulle competenze da sviluppare possono derivare anche da un processo di autovalutazione che chiama direttamente in gioco i lavoratori, anche quando vivono un periodo di disagio occupazionale. È il caso, per esempio, del progetto A.p.r.i.pi.s.t.a. Frosinone (Analisi programmatica sulle riconversioni industriali e la pianificazione dello sviluppo territoriale d’area), finanziato dalla Regione Lazio per conoscere i fabbisogni di circa 1.700 lavoratori disoccupati, in Cassa integrazione guadagni straordinaria e in mobilità distribuiti nelle aree territoriali afferenti ai quattro Centri per l’impiego di Anagni, Cassino, Frosinone e Sora. L’iniziativa, che ha inteso sperimentare l’efficacia strumentale di un modello⁴⁹ di “Osservatorio del disagio occupazionale nelle aree caratterizzate da situazioni di crisi economica, congiunturale e/o strutturale” per l’individuazione di interventi mirati di politica attiva del lavoro, apre uno spaccato interessante sulla nozione di fabbisogno per i lavoratori coinvolti in una situazione di disagio occupazionale. Mentre si vive un periodo di crisi lavorativa, infatti, il fabbisogno può in parte cambiare il suo modo di manifestarsi: non più riflessione puntuale su questa o quella competenza da sviluppare o migliorare nell’ambito di uno specifico contesto organizzativo, ma analisi più ampia (e per certi versi più preoccupante) che indaga sui fattori che hanno condotto alla crisi, sui dubbi rispetto all’adeguatezza della propria preparazione nonché sulla necessità di colmare quel *gap* formativo, pur in un contesto informativo che si rivela di scarso supporto all’elaborazione della scelta⁵⁰. Senza dimenticare infine che, in caso di

cing (richieste di servizi esterni per una determinata professionalità), innovazione (richieste di una determinata figura per introdurre elementi di innovazione in azienda) e importanza attribuita alle figure professionali per lo sviluppo del territorio da parte degli *opinion leader*.

48 Le figure richieste dalle aziende per introdurre innovazione sono i seguenti: analista di processi e cicli di produzione, operatore commerciale estero, responsabile della logistica commerciale, tecnico commerciale, tecnico conduzione di macchine a controllo numerico, tecnico di controllo di qualità industriale, tecnico di marketing operativo, tecnico esperto di computer aided design e di computer aided manufacturing, tecnico in computer grafica, tecnico di comunicazione e immagine, tecnico responsabile per la conservazione e l’uso razionale dell’energia.

49 Il modello, che mette a sistema i dati socio economici delle realtà locali e fornisce una chiave di lettura di dettaglio dei fabbisogni formativi e non, può contribuire alle scelte regionali per la promozione di nuove linee di sviluppo in grado di incidere sulla crisi occupazionale sia nel breve che nel medio periodo.

50 Gli intervistati mostrano notevoli difficoltà di adattamento allo stato di disoccupazione: i più anziani sono più rassegnati e, pur lamentando l’obsolescenza delle proprie competenze, non nutrono par-

disoccupazione o di Cassa integrazione, il fabbisogno si traduce in richieste specifiche in merito alle tecniche di orientamento al lavoro e ai processi indispensabili ad avviare un'attività di lavoro autonomo, magari con la possibilità di poter incontrare e dialogare con le aziende tramite i Servizi per l'impiego.

2.3.7 Lavori in corso: le analisi che chiudono nel 2008

Provincia di Pistoia. Un progetto che si chiuderà nei prossimi mesi è in corso in Toscana, sul territorio pistoiese. Si tratta dell'iniziativa "Prom.pt (Promozione di offerta integrata diretta per il comparto manifatturiero in Provincia di Pistoia)", finanziata dalla Provincia di Pistoia per offrire indicazioni significative in chiave formativa, con particolare riferimento ai fabbisogni del comparto manifatturiero. Il progetto, in dettaglio, intende costruire uno stretto collegamento tra programmi formativi scolastici e fabbisogni di professionalità delle imprese. Due delle attività previste dal progetto, infatti, vanno proprio in questa direzione: da un lato l'elaborazione di modelli integrati di analisi dei fabbisogni formativi, in secondo luogo la costruzione di un piano dell'offerta formativa, concertato ed integrato per garantire risposte adeguate ai fabbisogni emergenti dal mercato del lavoro. Alcune iniziative legate al progetto Prom.pt mirano al finanziamento di percorsi di formazione per il rilascio di qualifiche nel settore manifatturiero. Si tratta, in particolare, delle seguenti figure: addetto alla saldatura, addetto installatore e manutentore impianti elettrici, addetto montatore e manutentore impianti termici, tecnico qualificato in progettazione e realizzazione di modelli di calzature e tecnico qualificato in progettazione e realizzazione di modelli di abiti.

Regione Piemonte. Per la primavera del 2008, invece, sono attesi i risultati finali del progetto "Rif (Rete indagine fabbisogni)", realizzato di comune intesa⁵¹ dalla Regione Piemonte e dalle altre Province piemontesi (Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Torino, Verbano Cusio Ossola e Vercelli) con l'obiettivo di maturare una visione prospettica, a livello territoriale regionale, dei fabbisogni professionali, formativi e occupazionali di medio periodo quale elemento per la programmazione complessiva dell'offerta di istruzione e di formazione. La modalità di *governance* scelta per il progetto, la stretta sinergia tra la Regione e le Provin-

ticolari intenzioni per fuoriuscire da questa situazione; i giovani sono maggiormente proiettati verso il futuro e guardano con interesse qualsiasi prospettiva che si concretizzi in una occasione di lavoro. Alcuni hanno tentato la strada dell'imprenditoria anche se con risultati deludenti, non avendo a disposizione le informazioni giuste o i capitali adeguati.

51 Nell'ambito del Protocollo di intesa per la realizzazione congiunta delle attività di indagine e analisi dei fabbisogni formativi, sottoscritto a maggio del 2006, si legge come "l'analisi dei fabbisogni formativi diviene significativa se impostata in modo coordinato tra gli Enti e in una prospettiva anche sovra-provinciale e plurisettoriale in modo da poter cogliere la portata delle dinamiche generali e degli effetti compensativi nell'ambito regionale" e che "l'analisi dei fabbisogni formativi in generale e degli esiti delle indagini dovrebbe essere svolta con continuità e coerentemente a un'impostazione metodologica condivisa tale da consentire una lettura omogenea dei risultati e delle variabili nel corso del tempo".

ce, anche in termini di contributo finanziario alla realizzazione delle attività (tutte le amministrazioni partecipano con una quota di fondi), è senza dubbio interessante e in qualche modo ricalca, anche se su scala diversa, la stessa logica di collaborazione tra enti regionali fatta propria dai progetti interregionali, di cui si parlerà diffusamente nel paragrafo successivo. Il campo di indagine comprende 18 settori di attività economica⁵² che, secondo una stima, hanno come universo di riferimento oltre 100mila unità produttive locali e circa mezzo milione di addetti. La messa a punto degli strumenti di indagine è effettuata collegialmente, prevedendo per ciascun ente (Regione o singola provincia)⁵³ un ruolo di coordinamento rispetto ad alcuni settori di indagine. L'impianto metodologico scelto si basa su tre scelte di metodo (anticipazione, rispetto delle prerogative, comunicazione), due assi di ricerca (figure professionali e competenze) e cinque costrutti (figura di riferimento, competenza, prestazione ideale, unità di competenze, standard minimi).

Regione Puglia. Nel corso del 2008 si concluderanno anche altri progetti finanziati dalla Regione Puglia nell'ambito della misura 3.5 "Adeguamento del sistema della formazione professionale"⁵⁴. I progetti finanziati, che in termini di risultati potrebbero interessare da vicino il tema dei fabbisogni formativi e professionali, sono sette. Ecco, in dettaglio, i titoli dei progetti e, tra parentesi, l'indicazione dei soggetti attuatori:

- "Progetto per l'impostazione del repertorio delle qualifiche della Regione Puglia" (A.t.s. formata da Cirt - Centro interdipartimentale dell'università di Napoli; Rso spa; Dolmen srl);
- "Progetto per la definizione degli standard minimi di competenza e formativi del repertorio delle qualifiche e delle unità formative" (A.t.s. formata da università degli studi di Bari- dipartimento per lo studio delle società mediterranee; Rso spa);

52 I 18 settori indagati sono: produzione lattiero-casearia; produzione vini; produzione risicola; farmaceutica/biotecnologie; estrazione/lavorazione lapidei; edilizia (costruzione edifici); fabbricazione di articoli materie plastiche; editoria, grafica e stampa; tessile/confezione; meccanica; trasporto aerospaziale; Ict; commercio alimentare; alberghiero/ristorazione; logistica e autotrasporti; gestione rifiuti; servizio socio-assistenziale; gestione impianti sport invernali.

53 La Regione Piemonte ha il coordinamento dell'indagine sui fabbisogni per quanto riguarda i settori Ict, commercio alimentare, gestione impianti sport invernali. La Provincia di Asti ha il coordinamento dell'indagine per i settori produzione vini, alberghiero/ristorazione, servizi socio-assistenziali. La Provincia di Biella ha il coordinamento dell'indagine per il settore tessile. La Provincia di Cuneo ha il coordinamento dell'indagine per i settori produzione lattiero(casearia, gestione rifiuti). La Provincia di Novara ha il coordinamento dell'indagine per il settore farmaceutica/biotecnologie. La Provincia di Torino ha il coordinamento dell'indagine per i settori edilizia, materie plastiche, meccanica, aerospaziale, logistica e autotrasporti. La Provincia di Verbania ha il coordinamento dell'indagine per il settore estrazione/lavorazione lapidei. La Provincia di Vercelli ha il coordinamento dell'indagine per i settori produzione risicola, editoria/grafica stampa. Altre indagini, relative alla Provincia di Alessandria, saranno integrate successivamente.

54 L'avviso pubblico per la presentazione di progetti per l'adeguamento del sistema della formazione professionale è stato pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Puglia numero 138 del 26 ottobre 2006.

2.3 *Le indagini
multiscopo*

- “Creazione di un impianto di gestione del riconoscimento dei crediti formativi e della certificazione delle competenze maturate in contesti formativi e di lavoro” (A.t.i. Plan-Cras);
- “Sviluppo di un modello di analisi dei fabbisogni professionali e formativi in Regione Puglia” (A.t.s. formata da Gruppo Clas, Fondazione Regionale Pietro Seveso);
- “Studio per un modello per la qualificazione e lo sviluppo del sistema della formazione professionale degli operatori della pesca e della maricoltura in Puglia” (Consorzio Mediterraneo scarl);
- “Modello per una rilevazione permanente dei bisogni formativi delle piccole e medie imprese pugliesi” (Cnr; Iac Istituto applicazioni del calcolo “M.Piccone”);
- “Adeguamento del sistema della formazione professionale in ambito sociale” (Studio Come srl).

2.4 I PROGETTI INTERREGIONALI

2.4.1 Definizione, finalità, temi analizzati

Nell'ambito dell'ampio ventaglio di iniziative finanziate dal Fondo Sociale Europeo nel periodo 2000-2006, di cui si è già reso ampiamente conto nei capitoli e paragrafi precedenti, c'è una nuova tipologia progettuale che merita di essere sottolineata: è quella dei cosiddetti progetti interregionali. Alcuni di questi progetti, i cui risultati sono analiticamente descritti nelle pagine seguenti, hanno riguardato da vicino, con punti di vista diversi, il tema dei fabbisogni professionali e dei fabbisogni formativi. I progetti interregionali sono stati ideati e promossi, in stretta collaborazione con il Coordinamento tecnico delle Regioni, per promuovere lo scambio e il trasferimento di buone prassi sui temi delle politiche del lavoro e della formazione nonché per intensificare il dialogo fra le Regioni su temi comuni di particolare interesse.

Prima di scendere nel dettaglio dei risultati finali delle iniziative che più ci interessano da vicino è opportuno capire che cosa è un progetto interregionale e quali sono i meccanismi e le regole che disciplinano sia la fase ideativa che quella realizzativa.

La definizione di questi progetti è indicata nel Quadro Comunitario di Sostegno (Qcs) Obiettivo 3, nella sezione dedicata all'attuazione e sorveglianza di specifiche priorità: «Si intendono per progetti interregionali quei progetti collocati in reti regionali o subregionali a valenza settoriale e/o territoriale che perseguono obiettivi formativi, occupazionali, di sviluppo economico e sociale».

Ogni progetto coinvolge, per definizione, più Regioni, ciascuna delle quali partecipa con una propria quota di risorse finanziarie. Ogni progetto, inoltre, prevede una Regione capofila⁵⁵ che espleta le procedure di evidenza pubblica necessarie per la realizzazione delle attività nel rispetto della normativa nazionale e comunitaria in materia.

Le procedure per l'attuazione dei progetti interregionali sono state condivise a livello politico e tecnico dal Coordinamento delle Regioni e sono state successivamente elaborate in un documento, approvato all'interno del Comitato di sor-

55 La Regione capofila, in particolare: funge da punto di raccolta delle risorse (eventualmente istituendo un apposito capitolo di bilancio); pubblica il bando predisposto e approvato dal Comitato di pilotaggio; effettua il coordinamento di tutte le operazioni di valutazione (nuclei di valutazione e di controllo composti da rappresentanti di tutte le Regioni o di quelle che hanno manifestato interesse a parteciparvi); provvede a stipulare, a seguito della valutazione, apposita convenzione/contratto (approvata sempre da Comitato di pilotaggio) con la società vincitrice; effettua i pagamenti relativi agli stati di avanzamento delle attività previo nulla osta da parte del Comitato di pilotaggio; certifica e trasmette le spese sostenute a tutte le Regioni secondo modalità concordate in seno di Comitato di pilotaggio; si preoccupa della rendicontazione trasmettendo i risultati finali a tutte le altre Regioni.

veglia del Qcs Ob. 3 nel luglio 2001⁵⁶. Relativamente all'attuazione del progetto in ciascun territorio regionale, si possono individuare tre modalità alternative: attuazione diretta, bandi comuni ma autonomi, oppure bando congiunto⁵⁷.

Nelle pagine successive si dà conto dei risultati di quattro progetti che interessano da vicino il tema dei fabbisogni formativi e professionali. Si tratta, in dettaglio, dei seguenti progetti: "Sviluppo delle risorse territoriali per l'offerta culturale e turistica", "Le figure professionali operanti nel processo di conservazione programmata del patrimonio culturale", "Interventi finalizzati alla qualificazione delle competenze e delle figure professionali operanti nell'Area umanitaria" e "Next Media - Migliorare la competitività dell'offerta di servizi per la produzione radiocinetelvisiva nelle realtà regionali".

Queste iniziative, pur distinguendosi per finalità e obiettivi, si caratterizzano per alcuni aspetti comuni. Innanzitutto in tutte le indagini prevale la logica dell'approfondimento settoriale (analisi monosettoriale), con l'intento di analizzare specifici problemi (nuove richieste delle imprese, dinamiche legate all'innovazione, esigenze dettate dai processi di internazionalizzazione) e suggerire, ai *policy makers* o a tutti gli altri operatori che a vario titolo si occupano di formazione e mercato del lavoro, una risposta adeguata e puntuale per quanto concerne la definizione di nuovi profili professionali o la messa a punto di percorsi formativi fatti su misura per aggiornare competenze particolarmente strategiche in un determinato settore. I progetti interregionali presentati in queste pagine hanno indagato, in particolare, problemi e prospettive legati a quattro ambiti: turismo, beni culturali, sociale (area umanitaria) e industria cinematografica e cine-televisiva.

In secondo luogo le indagini dimostrano una buona sensibilità nel recepire, e tradurre in elementi concreti (per esempio declinazione di un profilo professionale o

56 Inoltre, nel corso del 2002, a testimonianza della notevole importanza assegnata a tale tema dalle Regioni, all'interno del Coordinamento tecnico è stato istituito un Gruppo tecnico specifico che opera proprio con l'intento di elaborare e individuare percorsi di attivazione comuni tra le Regioni. Il Gruppo tecnico di lavoro, formato da esperti regionali opera, quindi, non solo per favorire lo scambio, il trasferimento delle buone prassi e il dialogo su temi comuni fra tutte le Regioni, ma anche per individuare sulla base delle esperienze finora attivate procedure di attuazione semplificate e per individuare meccanismi atti a velocizzare la spesa destinata a tali iniziative.

57 In attuazione diretta il progetto sarà a titolarità regionale, pertanto le Regioni stesse possiedono le capacità e gli strumenti per la realizzazione degli obiettivi fissati assumendo di fatto ruolo di soggetto attuatore. Nel caso di bandi comuni le Regioni intendono affidare l'attuazione sui loro territori del progetto a soggetti terzi la cui individuazione avviene su basi di evidenza pubblica. Per questo motivo le linee di intervento da realizzare sono espresse con un bando, i cui contenuti sono fissati in coerenza con gli obiettivi indicati nell'accordo alla base del progetto interregionale nel suo complesso. L'attuazione e la gestione di questo bando è affidata a ciascuna delle Regioni coinvolte, le quali indicano le dotazioni finanziarie per il proprio bando e si impegnano, ove il progetto complessivo lo richiedesse, ad agire su basi di contemporaneità di tempi. Nell'ipotesi di bando congiunto (più facilmente realizzabile nel caso in cui si siano appaltate congiuntamente le attività di assistenza tecnica) le Regioni condividono ed emanano un unico avviso pubblico, attribuendo ciascuna la propria quota di risorse.

proposte di programmi formativi), le novità derivanti da alcune norme che, a livello nazionale e/o regionale, in modo più o meno diretto, esprimono l'esigenza di una maggiore qualità nei processi formativi oppure aprono spazi (nuovi contesti produttivi, valorizzazione di alcuni processi nell'ambito di un settore economico) per la definizione di nuovi profili professionali.

2.4.2 Verso i Sistemi turistici locali

Alla realizzazione del progetto interregionale dal titolo "Sviluppo delle risorse territoriali per l'offerta culturale e turistica" hanno partecipato le seguenti Regioni: Liguria (come amministrazione capofila), Lazio, Piemonte, Sardegna e Toscana. L'iniziativa nasce, così come sottolineato nel testo del protocollo d'intesa per il progetto sottoscritto dalle Regioni aderenti, dalla comune volontà di promuovere una serie di azioni coordinate destinate a intervenire nei settori del turismo e della cultura, intese a facilitare la creazione di una rete tra i soggetti coinvolti, anche per favorirne la progettualità, l'innovazione e l'impegno in percorsi d'intervento e di scambio di buone pratiche ed esperienze.

Una particolare attenzione, nell'ambito del progetto, è stata posta all'individuazione delle figure professionali operanti in ambito turistico e culturale, anche alla luce delle novità contenute nella legge numero 135 del 29 marzo 2001 che sancisce la creazione giuridica dei cosiddetti Sistemi turistici locali e stabilisce il ruolo delle Regioni in materia di politiche del turismo. La definizione dei Sistemi turistici locali è contenuta nell'articolo 5 della legge: «Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate».

In sintesi la legge definisce che, in un ambito territoriale turisticamente omogeneo, i sistemi turistici locali sono contraddistinti dalla presenza di un'offerta integrata di beni culturali, ambientali e attrazioni turistiche compresa l'esistenza di prodotti tipici dell'agricoltura o dell'artigianato. In pratica per l'effetto della nuova norma le Regioni sono tenute ad incoraggiare la formazione di sistemi turistici locali e l'adozione di nuovi modelli di cooperazione tra pubblico e privato.

L'attività di ricerca condotta nell'ambito del progetto si è sviluppata nell'alveo di queste novità e si è posta una serie di obiettivi⁵⁸ tra cui, sul versante delle figure professionali, quello di verificare l'emergere (o meno) dell'esigenza di un profilo

58 Tra gli altri obiettivi delle ricerche condotte sui sistemi turistici a livello locale ci sono: analizzare lo stato del comparto turismo, in base a dati oggettivi ed utilizzando la metodologia dell'analisi economica settoriale, e comprendere le percezioni degli attori dell'offerta (turistica in senso tradizionale e culturale), rispetto all'andamento del settore e all'interazione con altri soggetti (pubblici e privati) coinvolti nelle dinamiche di gestione e sviluppo dell'offerta turistica (a diversi livelli), compresa la consapevolezza degli stessi rispetto all'essere comunque parte di un sistema.

In grado di gestire il concetto di sistema turistico e le novità derivanti dall'evoluzione legislativa.

I risultati delle attività di ricerca condotte nelle quattro Regioni evidenziano, secondo gli esperti che hanno elaborato i materiali finali del progetto, due aspetti: la presenza di trend contraddittori⁵⁹ nel settore del turismo ma anche la consapevolezza che, in un contesto caratterizzato da una complessità crescente (per numero e tipologia di soggetti interessati, per l'emergere di nuovi modelli di consumo turistico e per l'aumento della concorrenza straniera), è evidente la necessità di una figura professionale di livello elevato, in grado di coordinare gli attori e sintetizzare un'offerta articolata e coerente⁶⁰.

La figura individuata dalle Regioni per gestire il sistema turistico-culturale è il "Manager del turismo culturale e ambientale". Si tratta di un profilo in grado di porsi come anello di congiunzione tra il Sistema turistico locale ed il sistema dei beni culturali, capace di comprendere e coniugare le esigenze del comparto turistico con i bisogni di tutela e valorizzazione dei beni culturali ed ambientali. Il "Manager del turismo culturale e ambientale" ha funzioni manageriali e di direzione tecnico scientifica, di analisi e di progettazione (in collaborazione con altre figure professionali ad elevata specializzazione) nonché di coordinamento di iniziative di sistema avviate tra enti pubblici e soggetti privati e competenze multidisciplinari⁶¹. Per lo sviluppo di questa figura professionale il progetto suggerisce anche un percorso formativo fatto su misura, individuandolo nel livello del master post universitario, nonché il relativo programma didattico⁶².

Il progetto interregionale offre anche altre indicazioni in termini di profili. Innanzitutto accanto alla figura del "Manager del turismo culturale e ambientale" sono stati espressi, in particolare da parte delle imprese a struttura complessa, altri bisogni professionali che coinvolgono figure di medio-alto profilo impegnate

59 I trend contraddittori possono sintetizzarsi nei seguenti quattro punti: negli ultimi anni le città d'arte mantengono trend positivi, con un richiamo significativo anche presso la clientela estera; le località balneari, che rappresentano il segmento dell'offerta maggiormente esposto alla concorrenza internazionale, faticano a mantenere le posizioni; cresce l'agriturismo ed il turismo dei centri minori; si conferma il trend negativo del turismo termale.

60 L'analisi sul campo, realizzata nell'ambito delle attività progettuali mediante interviste di tipo qualitativo a operatori ed *opinion leader*, ha cercato di individuare trend e bisogni utili a definire una nuova figura professionale di gestione del settore turistico culturale.

61 La figura professionale è in grado di: riconoscere il patrimonio artistico/culturale/ambientale, attivare processi di tutela e valorizzazione, progettare, sviluppare, monitorare e rendere disponibile al mercato proposte adeguate alla domanda del turismo culturale (per esempio attraverso la messa a punto di pacchetti turistici culturali e ambientali tematici o di sistemi telematici ed informatici in grado di veicolare e comunicare in modo appropriato le informazioni e l'offerta turistico-culturale).

62 Il piano di studi è necessariamente multidisciplinare, comprendendo tre aree primarie (culturale, economica, giuridica) ed un'area trasversale (competenze di base). La durata del corso è di 1.200 ore di cui 300 in stage aziendale.

nella gestione d'impresa e nel rapporto con il mercato: tra queste c'è la figura del "Tecnico superiore per il marketing del turismo culturale". Questo tecnico, che gestisce i rapporti con soggetti pubblici e privati e con associazioni di settore ai fini della realizzazione di un'offerta integrata, si caratterizza in prevalenza per l'organizzazione di attività e progetti, derivanti da un'analisi dei contesti territoriali⁶³.

In secondo luogo nell'ambito del progetto sono state sottolineate anche le esigenze formative che riguardano le risorse umane operanti nelle aziende obbligate a rispettare gli obblighi dettati dalle normative Uni. Rispetto ai servizi termali, per esempio, su cui la Regione Piemonte sta attivando iniziative di rilancio e sviluppo, si evidenzia che una norma Uni (la 10865:2000) specifica i servizi fondamentali da garantire al cliente: accoglienza allo sportello per la registrazione, ammissione alle cure termali (tramite visita specialistica e documentazioni adeguate del medico curante), informazioni preliminari prima di erogare il servizio, modalità di comportamento durante la cura nonché iter da seguire per il trattamento estetico/curativo personalizzato. Si tratta di servizi che implicano competenze e conoscenze tecniche ma anche competenze relazionali e che chiamano in gioco figure professionali specifiche: personale medico e paramedico qualificato, operatori termali, responsabili gestionali, manutentori. Le considerazioni espresse dagli intervistati convergono, in particolare, sullo sviluppo di tre figure di base: manager delle strutture termali e del benessere, addetto a *front office*, operatori termali (per esempio operatore naturopata e operatore per le cure naturali e olistiche).

2.4.3 Figure e competenze nel settore dei beni culturali

Alla realizzazione del progetto interregionale dal titolo "Le figure professionali operanti nel processo di conservazione programmata del patrimonio culturale", che si concluderà nel 2008, partecipano le seguenti Regioni: Lombardia (come amministrazione capofila), Abruzzo, Calabria, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Provincia Autonoma di Bolzano, Piemonte e Valle d'Aosta.

L'iniziativa nasce dalla necessità di affrontare in modo approfondito la regolamentazione di alcuni dei processi che attengono il settore dei beni culturali. Nel testo del protocollo d'intesa per la realizzazione del progetto, infatti, si ricorda come nel 2001 il Coordinamento degli Assessori regionali con delega per i beni culturali ha approvato una mozione in cui si ribadisce la necessità che il Ministero dei Beni culturali e le Regioni affrontino in maniera organica la regolamenta-

⁶³ Nell'ambito delle interazioni esterne al proprio contesto lavorativo, infatti, la figura è in rapporto con tipologie molteplici di enti e istituzioni operanti nel proprio comparto, dal Ministero dei Beni Culturali e Ambientali, alle Soprintendenze, agli enti locali, regionali, provinciali, ai Musei locali, alle Fondazioni private, alle Curie, ai circuiti di promozione culturale e turistica, alle istituzioni culturali, agli enti preposti alla formazione e alla didattica, alle altre imprese concorrenti.

zione del processo di conservazione e restauro, con particolare riferimento ai seguenti aspetti: profili di competenza, curricula formativi, standard di accesso ed esercizio delle professioni e modalità di certificazione delle competenze.

Il progetto interregionale ha finora risposto a queste esigenze mediante un'attività di ricerca tesa a ricostruire le fasi del processo di conservazione del patrimonio culturale, a individuare e descrivere i profili di competenza di un gruppo di figure tecniche ed artigiane operanti nel processo di conservazione del patrimonio culturale (mettendo a punto specifici Dizionari delle competenze) nonché ad elaborare le linee guida⁶⁴ per l'attivazione dei relativi percorsi di formazione di specifica competenza delle Regioni.

Le linee guida, come sopra accennato, sono state concepite come materiale di base per l'elaborazione di standard comuni per la sperimentazione di percorsi formativi da fornire alle Regioni coinvolte nel progetto nonché per la definizione, in sede di Conferenza Stato-Regioni, dei "criteri e livelli di qualità" per la formazione previsti dall'articolo 29, comma 10⁶⁵, del decreto legislativo numero 42 del 22 gennaio 2004 ("Codice dei beni culturali e del paesaggio", il cosiddetto decreto Urbani)⁶⁶.

Vediamo, in dettaglio, in cosa consistono i dizionari di competenze e le linee guida elaborati nell'ambito del progetto.

Per "dizionario di competenze" si intende uno strumento che raccoglie le competenze e gli elementi di competenza di una figura professionale. La costruzione dei dizionari di competenze ha preso avvio dalla individuazione della "collocazione" di ogni figura professionale nei processi interni al più ampio processo di conservazione del patrimonio culturale. Per ogni fase del processo individuato

64 L'elaborazione delle linee guida è stata coordinata da Regione Lombardia e sviluppata da Satef srl (Sviluppo e analisi di sistemi e tecnologie formative) attraverso quattro *focus group*, ai quali hanno partecipato operatori ed esperti indicati dalle Regioni partner. Il lavoro è stato validato dai referenti delle direzioni regionali competenti negli ambiti dei beni e attività culturali e dell'istruzione e formazione professionale.

65 L'articolo 29, comma 10, del decreto legislativo numero 42 del 22 gennaio 2004 ("Codice dei beni culturali e del paesaggio") sancisce che "la formazione delle figure professionali che svolgono attività complementari al restauro o altre attività di conservazione è assicurata da soggetti pubblici e privati ai sensi della normativa regionale; tale formazione dovrà adeguarsi a criteri e livelli di qualità definiti con accordo in sede di Conferenza Stato-Regioni".

66 Il Codice è stato poi modificato dal D.lgs. 24 marzo 2006, n. 156 "Disposizioni correttive ed integrative al D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali" (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Supplemento Ordinario del 27 aprile 2006). Il Codice, come si legge nella premessa del capitolato d'oneri per l'affidamento di una serie di azioni del progetto da realizzare nel corso del 2008, "detta le regole della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale del nostro Paese. In tale contesto si colloca l'obiettivo centrale del progetto: individuare e descrivere le principali figure professionali che operano in tali ambiti di attività, delineando anche i criteri base per l'articolazione dei relativi percorsi formativi, nella consapevolezza che l'esistenza di professionalità di alto livello costituisce elemento determinante per la salvaguardia e la piena fruizione del patrimonio culturale".

sono state rilevate le attività a cui la figura contribuisce a diverso titolo: con responsabilità dirette sul risultato finale, fornendo informazioni o materiali, collaborando con altre figure nella realizzazione di prodotti intermedi o fasi di lavoro. Ultima fase della costruzione dei Dizionari è stata l'individuazione e denominazione dei principali elementi di competenza tecnica legati specificamente alla conservazione del patrimonio culturale. Si è infatti stabilito di focalizzare l'attenzione sugli elementi di competenza fondamentali per integrare una formazione di base di tipo artigianale o operaia o tecnica. Questa centratura implica che nella futura progettazione formativa di dettaglio andranno previsti anche gli elementi di competenza che fanno riferimento alle competenze trasversali e di base richieste dagli standard formativi nazionali e regionali.

Ogni dizionario si apre con una breve descrizione della figura professionale che specifica anche gli ambiti di esercizio della professione e il livello di autonomia professionale. Viene poi riportato il grafico del "processo di conservazione del patrimonio culturale" in cui sono evidenziati i processi in cui si inserisce l'attività della figura presentata. Per ogni processo evidenziato è poi specificato il livello di partecipazione della figura. Nella sezione successiva del dizionario sono elencate le attività di ogni processo in cui è coinvolta la figura professionale. La descrizione delle competenze permette di evidenziare gli elementi del contesto in cui è esercitata⁶⁷. L'ultima parte del dizionario elenca le conoscenze sia come "materie" che come informazioni indispensabili per operare, le abilità e i comportamenti/attitudini indispensabili per esercitare la professione allo standard richiesto dal mondo del lavoro.

Le linee guida, invece, sono state redatte per ognuna delle dieci figure professionali a partire dai dizionari delle competenze e dalle indicazioni presenti nella normativa. Le linee costituiscono la formalizzazione dei requisiti minimi considerati indispensabili per la formazione allo scopo di garantire sia l'operatività professionale che il *background* tecnico e conoscitivo. In particolare le linee guida presentano e inquadrano la figura rispetto al mercato del lavoro e al tipo di titolo assegnabile in uscita dal percorso formativo e forniscono indicazioni sul percorso formativo relativamente a:

- "competenze obiettivo", selezionate all'interno di quelle comprese nel dizionario di riferimento sulla base di criteri di rilevanza professionale e di "centralità" rispetto all'intero profilo della figura: individuano il "saper fare" minimo indi-

67 Lo specifico della professione viene enunciato nella denominazione delle competenze che utilizza la formula "essere in grado di...", seguita dalla descrizione circostanziata dell'attività secondo i seguenti criteri: scomporre le attività in fasi di lavoro che garantiscono un risultato rilevabile; esplicitare l'utilizzo di tecniche specifiche della professione; articolare l'individuazione delle competenze sino a un livello di dettaglio utile a fini formativi (alcune figure molto specialistiche si collocano prevalentemente in un solo processo e su poche attività, mentre altre intervengono, anche se con responsabilità limitate, quasi sull'intero processo di conservazione e restauro); specificare, quando possibile, il tipo di collaborazione (con chi, su quali risultati) richiesto alla figura professionale.

spesabile necessario al riconoscimento professionale della figura sul mercato del lavoro;

- “elementi di competenza” (conoscenze, abilità, comportamenti-attitudini) la cui acquisizione è necessaria nel processo formativo per assicurare il corretto esercizio delle competenze obiettivo: costituiscono la base per la definizione dei contenuti sia delle “materie” di studio nel percorso formativo, sia degli spazi di “pratica professionale”;
- standard formativi minimi che il percorso di formazione della figura deve rispettare, in linea con la normativa vigente, in termini di requisiti d’accesso, durata e monte ore, rapporto tra “teoria” e “pratica professionale”, dotazioni strumentali, requisiti dei docenti e criteri per la valutazione in itinere e finale.

Le dieci professioni per cui sono stati messi a punto finora sia il dizionario di competenze che le linee guida sono le seguenti:

- tecnico collaboratore del restauratore di materiali lapidei, litoidi e manufatti derivati;
- tecnico della prevenzione per i beni archivistici e librari;
- tecnico della prevenzione per i beni archeologici mobili;
- stuccatore - decoratore - doratore su superfici di edifici storici;
- intonacatore - coloritore di edifici storici;
- operatore delle coperture di edifici storici;
- tecnico degli strumenti scientifici;
- tecnico dei congegni meccanici;
- tecnico della doratura di beni culturali;
- falegname specializzato nei beni culturali.

Le attività di questo progetto interregionale, però, non sono terminate. Una serie di azioni, come già accennato, saranno portate a termine nel corso del 2008, a integrazione di quanto già prodotto nelle fasi precedenti e sopra descritto. Tra queste azioni, in particolare, sono previste la ricostruzione del processo di conservazione e di valorizzazione dei beni culturali, l’analisi delle competenze di altre figure che intervengono significativamente in tale processo, la ricerca sull’offerta formativa esistente rivolta alle figure esaminate, l’analisi del mercato della conservazione e valorizzazione dei beni culturali e dei fabbisogni occupazionali relativi alle figure analizzate, nell’ambito delle Regioni partecipanti, nonché la definizione di standard formativi per la progettazione dei percorsi formativi.

2.4.4 I profili nell’Area umanitaria

Alla realizzazione del progetto interregionale dal titolo “Interventi finalizzati alla qualificazione delle competenze e delle figure professionali operanti nell’Area umanitaria” hanno partecipato le seguenti Regioni: Provincia Autonoma di Bolzano (come amministrazione capofila), Campania, Marche, Piemonte, Sardegna, Toscana e Umbria.

Negli ultimi anni le Regioni hanno avviato un lavoro di ricerca e definizione di nuovi profili professionali in campo sociale per rispondere a specifici bisogni sociali e del mercato del lavoro.

L'obiettivo dell'azione interregionale, dichiarato nel protocollo d'intesa sottoscritto dalle Regioni aderenti al progetto, era quello di realizzare un'indagine sulle competenze e su alcuni profili professionali operanti nell'area umanitaria, con particolare attenzione alla definizione dei relativi percorsi formativi e professionali e ai possibili sbocchi occupazionali.

L'attività di ricerca finanziata nell'ambito del progetto ha analizzato, in particolare, le figure professionali emergenti nel settore della mediazione interculturale (mediatore interculturale) e delle operazioni di pace (operatore di pace).

I ricercatori hanno evidenziato, allo stato attuale, l'estrema frammentazione di profili formativi esistenti nell'area della mediazione e delle operazioni di pace. Relativamente all'operatore di pace, per esempio, esiste una varietà di denominazioni sia a livello di formazione professionale regionale che a livello di formazione accademica (si va dal *peacekeeper* al mediatore internazionale, fino al mediatore dei conflitti religiosi). Stesso discorso può essere fatto per il mediatore⁶⁸ al quale, peraltro, solo nella legge numero 40 del 1998 ("Disciplina dell'immigrazione e norme sulla condizione dello straniero"), in seguito confluita nel decreto legislativo numero 286 del 1998 ("Testo unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell'immigrazione e norme sulla condizione dello straniero"), si fa riferimento in modo esplicito come figura qualificata, anche con l'indicazione di alcune caratteristiche.

La frammentazione dei profili formativi, come sottolineato nelle pagine conclusive del rapporto di ricerca, contrasta con la necessità di un riconoscimento condiviso a livello nazionale delle figure del mediatore interculturale e dell'operatore di pace, mediante una legge nazionale che provveda direttamente a delineare status giuridico, ruolo e competenze di queste figure e che si ponga come riferimento unitario per le singole realtà regionali.

In questo contesto si sono sviluppate le azioni del progetto. Dapprima un'ampia panoramica sui percorsi formativi attualmente esistenti a livello locale in materia

68 Le denominazioni e le definizioni della figura del mediatore in ambito regionale sono varie: presso la Regione Piemonte e la Provincia Autonoma di Bolzano, Valle d'Aosta, Emilia Romagna, è in uso la dizione "mediatore interculturale", mentre nei documenti della Regione Campania e di altre regioni si usa quella "mediatore culturale". Nel Lazio sono in uso varie denominazioni, quella in uso presso il Comune di Roma è "mediatore interculturale". Presso la Regione Toscana la denominazione in uso dal 1997 era "mediatore linguistico-culturale", ma nel 2005, per effetto di alcuni decreti che hanno portato ad una revisione del repertorio regionale dei profili professionali, sono stati individuati tre profili con conseguenti denominazioni: "tecnico esperto in mediazione e trasformazione dei conflitti sociali e interculturali", "tecnico esperto in mediazione linguistica e culturale nei fenomeni migratori" e "tecnico esperto in mediazione scolastica".

di mediazione interculturale e operazioni di pace, quindi un attento quadro dei principali indirizzi normativi nazionali e regionali in materia e poi ancora un'indagine sul mercato del lavoro per queste professioni (non tanto di tipo quantitativo quanto più finalizzata a mettere in evidenza i possibili percorsi di inserimento lavorativo). L'ultima azione, proprio alla luce dei diversi profili e percorsi formativi analizzati, è consistita nella formulazione di proposte di sintesi, di seguito riportate secondo alcuni dei parametri considerati dai ricercatori (definizione, ambiti di intervento, conoscenze e competenze richieste), per la sistematizzazione del profilo del mediatore interculturale (immigrato) e dell'operatore di pace in ambito internazionale, con l'obiettivo di fornire suggerimenti preziosi al relativo processo di formalizzazione ufficiale.

Ecco, di seguito, alcune delle informazioni contenute nelle proposte di sintesi elaborate nell'ambito del progetto interregionale, sia per il mediatore interculturale che per l'operatore di pace in ambito internazionale.

Il mediatore interculturale è un professionista che opera in contesti ad alta densità d'immigrazione, intervenendo in differenti ambiti della realtà sociale: nelle istituzioni pubbliche (educative, sanitarie, sociali come gli uffici per l'immigrazione, giudiziarie, amministrative e della pubblica sicurezza); nelle agenzie, associazioni e cooperative che operano nel sociale nei contesti migratori; negli ambiti produttivi (imprese) e commerciali (banche); nelle organizzazioni sindacali di categoria; presso le famiglie e la popolazione immigrata. I compiti principali del mediatore sono: facilitare una comunicazione in profondità tra nativi, operatori, agenzie, istituzioni e migranti (il mediatore non sostituisce funzioni, ma riconduce la comunicazione ai soggetti principali, facilitandone le relazioni e il dialogo); offrire consulenza agli immigrati, alle loro famiglie e alle associazioni per aiutarli a muoversi autonomamente nella nuova realtà sociale. Le conoscenze di base, indispensabili all'esercizio della professione, sono: padronanza della lingua madre e dei codici culturali sottesi del gruppo immigrato di riferimento; ottima conoscenza della lingua italiana, competenze relazionali, comunicative, di decentramento emozionale e culturale, buona conoscenza dell'organizzazione sociale e istituzionale italiana. Sono stati rilevati, in particolare, i seguenti ambiti di competenze specialistiche: socio-educativo-culturale, sanitario, sicurezza, strada, mediazione dei conflitti sociali e interculturali, processi di acculturazione delle famiglie immigrate e confronto con la società di accoglienza e perfezionamento linguistico.

L'operatore di pace in ambito internazionale interviene in differenti processi e contesti: promozione dei processi di pace e trasformazione dei conflitti, diritti umani, *peacekeeping* civile, lavoro di pace e cooperazione internazionale allo sviluppo, lavoro di pace nella gestione degli aiuti umanitari e delle emergenze. I compiti dell'operatore possono essere diversi e cambiano in base al contesto di

riferimento. Ecco, a titolo esemplificativo, un elenco parziale, organizzato sulla base dei contesti di intervento sopra citati. Per il processo promozione dei processi di pace e trasformazione dei conflitti⁶⁹: prevenire i conflitti e la violenza (rilevamento dei segnali di allarme di conflitto e di violenza, monitoraggio e mappatura dei conflitti, gestione dei flussi di comunicazione e delle informazioni) e gestire i conflitti (ideazione di interventi di mediazione). Per il processo diritti umani⁷⁰: rilevamento di violazioni e stesura di report, accompagnamento e promozione di promotori dei diritti umani a livello locale, educazione ai diritti umani. Per il processo *peacekeeping* civile⁷¹: osservazione e rilevamento delle violazioni di accordi tra le parti, protezione della popolazione civile, accompagnamento non armato, protezione della popolazione civile. Per il processo lavoro di pace e cooperazione internazionale allo sviluppo⁷²: ideazione e gestione di progetti di cooperazione, ideazione e gestione di progetti di sviluppo di comunità, ideazione e gestione di progetti per la promozione di *empowerment* delle donne. Per il processo lavoro di pace nella gestione degli aiuti umanitari e delle emergenze⁷³: protezione e assistenza a vittime dei conflitti, rifugiati e sfollati, attività di sostegno alla reintegrazione delle forze armate e degli ex combattenti nella vita civile, ideazione e gestione di progetti per la ricostruzione post bellica. Le competenze di base principalmente richieste a questa professione sono le seguenti: capacità relazionali e comunicative basate sull'ascolto empatico e il decentramento emozionale e culturale; competenze di analisi, gestione e trasformazione dei conflitti; competenza linguistica (conoscenza di almeno una lingua internazionalmente usata, solitamente l'inglese ad un livello molto buono di conoscenza scritta e parlata); capacità personali di gestione dello stress e delle situazioni di emergenza.

69 Comprende tipologie di intervento indirizzate specificamente alla costruzione della pace con una prospettiva di sostenibilità di lungo termine, secondo un approccio, quindi, proprio del *peacebuilding*, con una funzione principale di ricostruzione del tessuto sociale, di relazioni basate sulla fiducia, di mitigazione e prevenzione dei cicli di violenza.

70 La difesa dei diritti umani è un settore abbastanza definito e a cui le Ong indirizzano sempre più spesso i loro interventi specifici. Questo settore ha una stretta attinenza con la promozione dei processi di pace. La tutela e la promozione dei diritti umani è complementare ai processi di *empowerment* e si intreccia con un'azione di prevenzione dell'escalation conflittuale.

71 È una tipologia di intervento di una terza parte esterna che richiede competenze per agire in situazione di violenza e con livelli elevati di rischio e insicurezza.

72 La cooperazione internazionale allo sviluppo è un ambito ampio, comprendente diversi settori di intervento, che richiedono differenti professionalità tecniche (situazioni di conflitto, crisi prolungata e cronica, con violazioni di diritti umani, elevata instabilità politica, economica e sociale). In questo contesto un compito specifico dell'operatore/trice di pace internazionale è quello di fornire consulenza ed expertise per contestualizzare gli interventi all'interno della dinamica del conflitto e quindi aumentarne l'efficacia.

73 Consiste nel condurre interventi di aiuto o assistenza umanitari e di gestione delle emergenze (in diversi ambiti, dalla distribuzione di beni di prima necessità al rimpatrio dei rifugiati o reintegrazione degli ex combattenti) con attenzione all'impatto che tali interventi hanno sull'escalation del conflitto.

2.4.5 I fabbisogni legati al cinema e alla televisione

Alla realizzazione del progetto interregionale dal titolo “Next Media - Migliorare la competitività dell’offerta di servizi per la produzione radiocinetelvisiva nelle realtà regionali” hanno partecipato le seguenti Regioni: Lazio (come amministrazione capofila), Campania, Piemonte, Toscana, Umbria e Provincia autonoma di Bolzano.

L’obiettivo dell’azione interregionale, dichiarato nel protocollo d’intesa sottoscritto dalle Regioni aderenti al progetto, era quello di promuovere azioni per migliorare la competitività delle industrie legate al patrimonio cinematografico e audiovisivo, con specifica attenzione all’utilizzo di nuove tecnologie come, per esempio, la digitalizzazione.

Il lavoro di ricerca, articolatosi in interviste e studi di caso, è partito dalle seguenti ipotesi di lavoro:

- l’introduzione delle tecnologie digitali comporta nuove modalità di lavoro e nuove modalità di produzione e di realizzazione del prodotto cinematografico e televisivo;
- il mercato è caratterizzato da dinamiche che aumentano la competizione fra le imprese. L’internazionalizzazione dei mercati, per esempio, determina una forte mobilità delle produzioni, sempre più orientate verso paesi che offrono vantaggi competitivi (basso costo del lavoro e delle *location*);
- il mercato del lavoro, pur caratterizzandosi in termini di estrema flessibilità, offre buone opportunità di occupazione (nel Lazio, per esempio, queste opportunità emergono soprattutto in relazione alle produzioni televisive);
- le nuove possibilità offerte dalle tecnologie digitali favoriscono la nascita di piccole e micro-imprese in grado di coprire l’intero arco di realizzazione del prodotto, dall’ideazione alla post-produzione (imprese che vivono nell’indotto delle grandi imprese, come accade a Roma e nel Lazio).

I risultati derivanti dall’attività di ricerca, realizzata sia attraverso la conduzione di interviste che mediante l’approfondimento di alcuni studi di caso, sono di vario tipo. Per quanto riguarda il tema dei fabbisogni professionali e formativi e delle figure innovative sono state evidenziate, nel rapporto finale di ricerca, le seguenti considerazioni:

- molte professionalità tradizionali (montatori, direttori della fotografia e scenografi) richiedono un aggiornamento delle competenze a seguito dell’introduzione delle tecnologie digitali;
- alcune professionalità (tecnico degli effetti speciali, tecnico della *colour correction* ecc.), soprattutto con riferimento alla loro applicazione nei settori cinematografico e televisivo, possono considerarsi nuove. Si tratta di professionalità molto tecniche, basate su forti competenze informatiche ma che richiedono, in considerazione degli ambiti in cui sono chiamate a operare, una conoscenza dei settori di riferimento e una sensibilità di tipo creativo;

- i nuovi processi lavorativi richiedono “professionalità miste”, cioè la capacità di assommare più competenze in un'unica figura professionale (giornalista/operatore oppure giornalista/operatore/montatore);
- si conferma l'esigenza, sempre più diffusa, di progettare ed elaborare contenuti da adeguare a diverse tipologie di media: per rispondere a questa necessità si richiedono figure flessibili, in particolare servono autori di contenuti che siano in grado di adattare i loro prodotti ai vari media;
- alcune figure manageriali devono incrementare le loro competenze, con particolare riferimento ai seguenti aspetti: dimensione internazionale, reperimento delle risorse finanziarie, articolazione delle nuove opportunità di distribuzione (internet, dvd, telefonino), esigenze di promozione dei prodotti e opportunità offerte dalle tecnologie digitali;
- alcune professionalità di tipo artigianale, come falegnami e decoratori, si fanno rare o tendono a scomparire (da un lato sono poco gradite dai giovani, dall'altro sono meno richieste a causa dell'avvento delle tecnologie digitali). Altre professioni, di tipo soprattutto tecnico, sono legate direttamente alla proiezione nelle sale cinematografiche: su questo versante, in un contesto caratterizzato dal progressivo passaggio dalla proiezione in pellicola alla proiezione in digitale e dalle monosala alle multisala e ai multiplex, un solo operatore, con competenze relativamente semplici, sarà in grado di gestire l'intero sistema di proiezione;
- sono state individuate alcune carenze in termini di conoscenze e competenze che riguardano, in particolare, i seguenti ambiti tematici: informatico-digitali, storia del cinema e della televisione, lingua straniera.

Nell'ambito del progetto interregionale il gruppo di monitoraggio e valutazione ha sviluppato una serie di attività per analizzare il livello di finanziamenti effettuati nel settore radiocinetelvisivo, con un'indagine puntuale delle competenze certificate in uscita nel triennio 2003-2006 nelle regioni partecipanti al progetto (Lazio, Campania, Piemonte, Toscana, Umbria e Provincia autonoma di Bolzano).

Inoltre è stato predisposto un modello per la valutazione del grado di innovazione a livello di competenze individuali e di settore. Questo modello, prima della sua definitiva messa a punto, è stato testato sui progetti individuati con l'attività di screening nei sei ambiti territoriali sopra citati. Si tratta, in particolare, di un modello di valutazione da utilizzare nella fase di selezione delle proposte progettuali per la formazione dei profili professionali. La griglia di valutazione del modello si articola in tre macroaree di approfondimento (contesto, dimensioni dell'innovazione, caratteristiche dell'innovazione), ciascuna delle quali comprende alcune dimensioni osservate, declinate operativamente in indicatori e descrittori. Nell'ambito della macroarea di approfondimento “contesto” tra i descrittori c'è anche il riferimento alla presenza di recenti analisi di fabbisogni formativi di un settore o di un'azienda.

2.5 LE FIGURE PROFESSIONALI NELLE INDAGINI REGIONALI E PROVINCIALI

L'insieme degli interventi avviati da Regioni e Province nel corso della programmazione FSE hanno portato all'individuazione di un consistente numero di professioni a cui riferire i fabbisogni espressi dalle imprese. Tali contenuti rappresentano sul piano metodologico e degli stessi risultati un contributo di rilievo anche in materia di contenuti professionali. In questa sede si intende effettuare una disamina quantitativa di questi profili, al fine di mettere in luce alcune tendenze e fare un punto sulle tipologie di professionalità di maggiore rilievo e sviluppo nelle economie locali.

Nel secondo triennio della programmazione FSE le indagini regionali e provinciali sui fabbisogni formativi e professionali hanno trattato un numero complessivo di 1.273 figure professionali⁷⁴. Il dato più significativo di questa fase di programmazione è certamente rappresentato dalla comparsa della dimensione interregionale nell'analisi dei fabbisogni, sviluppata nell'ambito di progetti che vedono la partecipazione di diverse amministrazioni. La sperimentazione di tale modello propone ad oggi risultati ancora limitati in termini di professioni trattate, ma testimonia altresì la tendenza a progettare ipotesi di lavoro comuni per affrontare il tema dei fabbisogni in un orizzonte più ampio rispetto a quello delle rispettive economie regionali.

Parallelamente, e per certi versi in antitesi, si osserva una ulteriore conferma della dimensione micro, rintracciabile in progetti dedicati all'analisi dei fabbisogni professionali e formativi di aree territoriali circoscritte. Le amministrazioni regionali e provinciali assumono con sempre maggiore convinzione un approccio locale in risposta ad una pluralità di esigenze, tra cui la valorizzazione di professioni tradizionali, il rilancio di specifici settori produttivi, la definizione dei caratteri del mercato del lavoro locale, l'implementazione di interventi formativi mirati.

L'analisi delle professioni consente di introdurre anche una riflessione sugli impianti e sulla stessa qualità dei progetti finanziati dalle amministrazioni decentrate. Si registra in primo luogo una crescente diffusione di indagini multiscopo, nelle quali, grazie a un complesso articolato di metodologie e strumenti, i fabbisogni sono considerati sia sul versante previsionale e quantitativo, sia sotto il profilo dei contenuti delle attività e della formazione richiesta. Se si effettua un

⁷⁴ Queste figure professionali sono presenti nel dettaglio in ben 38 indagini sul totale dei 53 progetti considerati. Come primo dato, si osserva una crescita del numero di progetti realizzati rispetto alla prima fase di programmazione, nel corso della quale si contano complessivamente 30 interventi (di cui 14 finanziati dalle Regioni e 16 dalle Province). Sul tema vd. "L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000 - 2006: stato di attuazione al termine del primo triennio" - Isfol 2005.

bilancio delle figure professionali trattate, emerge in modo netto che tale impostazione è ormai prevalente e si propone come modello di riferimento nel futuro. In secondo luogo, i progetti regionali e provinciali ricorrono in misura crescente a fonti ed indagini nazionali (Isfol, Istat, Excelsior) al fine di inquadrare con maggiore ampiezza ed articolazione i fenomeni osservati nelle proprie rilevazioni. Inoltre, vi è un sempre maggiore utilizzo delle classificazioni Ateco 2002 per i settori e soprattutto Istat CP 2001 per le professioni. In molti casi sono direttamente utilizzate le denominazioni elementari caratteristiche di questi sistemi classificatori.

Nel loro insieme, tali aspetti confermano come le analisi dei fabbisogni regionali e provinciali propongano una serie di dati e risultati che possono (e anzi devono) essere inquadrati e sistematizzati nel complesso degli altri interventi nazionali ed europei sui versanti della formazione e dell'analisi del mercato del lavoro. In un quadro normativo che garantisce comunque ampia autonomia alle amministrazioni decentrate nelle materie suddette, non va sottovaluta (ma anzi incoraggiata) la scelta di far riferimento ad un comune impianto classificatorio e descrittivo della realtà professionale, approccio che rende possibile una maggiore integrazione dei sistemi europei, nazionali e regionali, nonché pone i presupposti per la stessa valorizzazione delle indagini delle amministrazioni in uno schema condiviso.

Gli interventi regionali e provinciali in materia di fabbisogni hanno per oggetto una pluralità di settori produttivi. È evidente che la scelta di trattare uno specifico ambito economico discende da considerazioni di vario ordine, tra cui la struttura e la stessa storia del tessuto produttivo ed imprenditoriale di riferimento. In diversi casi le indagini rappresentano il tentativo di supportare l'economia locale in fasi congiunturali negative, ovvero di esplicitare la domanda di professionalità espresse dalle imprese nella veste, a seconda dei casi, di fabbisogni professionali, formativi e di competenze.

Nel complesso, gli ambiti economici maggiormente trattati sono quelli dell'industria manifatturiera e dei servizi. Si osserva in sintesi un elevato numero di profili professionali per le industrie tessili e dell'abbigliamento, industrie meccaniche, industrie alimentari, alberghi e ristoranti, agenzie di viaggio e attività ricreative, culturali e sportive. Su questi argomenti ed ulteriori aspetti è possibile effettuare alcune riflessioni di carattere quantitativo sulla base di un dettagliato esame delle figure professionali richiamate nei diversi progetti.

2.5.1 Le tendenze generali delle analisi dei fabbisogni

Considerando nel dettaglio i dati, il 44,2% delle figure professionali riferite a fabbisogni formativi e professionali è analizzato nel quadro di progetti avviati dalle amministrazioni regionali (tab. 1), mentre il 54,6% è elaborato in quelli finanziati

2.5 Le figure professionali nelle indagini regionali e provinciali

dalle Province. Ciò testimonia in certa misura l'avanzamento del processo di decentramento delle competenze in sede provinciale e soprattutto l'investimento crescente di queste amministrazioni in materia di analisi dei fabbisogni. A questo va aggiunto il contributo dei nuovi progetti interregionali (che rappresentano l'1,2% delle professioni rilevate), progetti che costituiscono la novità di maggiore interesse di questa seconda parte della programmazione FSE.

Tabella 1
Profili professionali in base alle amministrazioni responsabili (val. %)

Interregionale	1,2
Regione	44,2
Provincia	54,6
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Rispetto alle aree geografiche di riferimento si osserva una distribuzione relativamente omogenea del dato. Complessivamente le analisi dei fabbisogni avviate dalle amministrazioni del Nord Ovest hanno trattato il 20,7% delle figure professionali in esame, e percentuali sostanzialmente analoghe si riscontrano nelle indagini finanziate nel Nord Est (25,8%) ed nel Centro (22,7%). Un numero consistente di profili professionali si rileva anche nelle indagini del Sud ed Isole (29,6%), realizzate tutte un'unica regione, l'Abruzzo⁷⁵.

Tabella 2
Profili professionali in base all'area geografica

Nord ovest	20,7
Nord est	25,8
Centro	22,7
Sud ed isole	29,6
Interregionale	1,2
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

⁷⁵ Nel dettaglio si deve specificare che questi profili sono elaborati in 3 distinte indagini rispettivamente della Regione Abruzzo, Provincia di Pescara e Provincia di Teramo.

La variabile territoriale assume un carattere ulteriore se si considera il campo di indagine dei progetti. Come introdotto in precedenza, le amministrazioni decentrate hanno avviato progetti di analisi dei fabbisogni relativi a molteplici *target*, ed in particolare si è posto l'accento sulla sperimentazione della dimensione macro (progetti interregionali) e della dimensione micro (area territoriale). Su questo ultimo aspetto si osserva che il 19,8% delle professioni sono individuate nell'ambito di progetti su fabbisogni formativi e professionali locali (tab. 3). Nel dettaglio va inoltre precisato che circa il 75,0% di questi profili "locali" sono elaborati in progetti regionali, il resto in progetti provinciali. L'attenzione ad aree limitate di territorio è testimoniata anche dal numero di profili definiti per un ambito provinciale di indagine (55,9%), prevalente rispetto a quella regionale (23,0%), segno che in diversi progetti regionali sono state considerate figure professionali in una specifica area provinciale.

Interregionale	1,3
Regionale	23,0
Provinciale	55,9
Area territoriale	19,8
Totale	100,0

Tabella 3
Profili professionali in base al territorio di riferimento

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

I progetti regionali e provinciali possono essere classificati in termini di analisi dei fabbisogni formativi, analisi dei fabbisogni professionali ed indagini multiscopo. Senza ritornare sui contenuti di questa tripartizione, si osserva che oltre il 67,0% dei profili professionali sono elaborati nel quadro dei progetti multiscopo (tab. 4), mentre il 22,8% ed il 10,2% sono presenti rispettivamente in rilevazioni di fabbisogni professionali e formativi.

Sembra si possa dedurre in sostanza che le amministrazioni decentrate si orientino con maggiore convinzione a privilegiare una visione complessa dell'analisi dei fabbisogni, nella quale trovano posto indicazioni articolate sia sulle previsioni di assunzione, sia sui contenuti formativi e descrittivi dei profili professionali. Oltre alla consistenza e varietà dei risultati, l'approccio quali - quantitativo risulta altresì di estremo interesse in quanto consente l'applicazione e sperimentazione di una pluralità di metodi e strumenti di indagine.

Tabella 4
Profili professionali in base alla tipologia di indagine

Rilevazione fabbisogni professionali	22,8
Rilevazione fabbisogni formativi	10,2
Indagine multiscopo	67,0
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Analizzando nel dettaglio i dati rispetto ai settori indagati, emerge che poco meno della metà dei profili professionali sono espressione dei fabbisogni delle imprese dell'industria manifatturiera; il 23,4% rimanda invece a professioni dei servizi (tab. 5)⁷⁶. In diversi studi viene assunta una dimensione trasversale ed intersettoriale delle professioni ovvero non compare riferimento ad alcun settore produttivo, come testimoniato dalla consistente quota di professioni non inquadrata in un definito segmento economico (15,3%). Per il resto, il 3,9% delle professioni analizzate si colloca nel settore delle costruzioni, il 3,8% nella sanità, il 2,3% nel commercio, il 2,0% nell'agricoltura e pesca, l'1,3% nella pubblica amministrazione, percentuali certo più contenute ma che nel loro insieme mostrano lo sforzo delle amministrazioni di intervenire in molteplici ambiti in considerazione delle problematiche e delle caratteristiche del territorio.

Tabella 5
Profili professionali in base al settore produttivo

Agricoltura e pesca	2,0
Industria manifatturiera	47,9
Costruzioni	3,9
Commercio	2,3
Servizi	23,4
Pubblica amministrazione	1,3
Sanità	3,8
Non indicato o intersettoriale	15,3
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

⁷⁶ I settori sono riportati secondo la classificazione Ateco 2002. In alcuni progetti la classificazione Ateco 2002 è espressamente utilizzata, mentre in altri si è proceduto ad una classificazione in fase di analisi dei progetti ed elaborazione dei dati.

Limitando l'analisi statistica esclusivamente al settore manifatturiero e disaggregando ulteriormente i dati, si osserva che il 25,2% dei profili professionali è riferito alle industrie tessili e dell'abbigliamento (tab. 6). Percentuali consistenti di fabbisogni professionali e formativi sono rilevati per i settori della fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici (15,6% delle figure professionali del manifatturiero) ed in misura minore per quelli dell'industrie alimentari (9,5%), delle industrie del legno e della fabbricazione di mobili (9,0%), della fabbricazione di macchine e apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche (8,5%). Il 5,7% dei fabbisogni rilevati in sede decentrata è definito senza una precisa specifica sul settore manifatturiero di riferimento, mentre il 3,9% esprime i fabbisogni del settore artigiano.

Tabella 6
Profili professionali in base ai settori dell'industria manifatturiera

Industrie alimentari	9,5
Industrie tessili e dell'abbigliamento	25,2
Industrie conciarie, dei prodotti in cuoio, pelle e similari	4,6
Industrie del legno e fabbricazione di mobili	9,0
Editoria, stampa e riproduzione supporti registrati	3,6
Fabbricazione dei prodotti chimici	2,1
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	4,4
Fabbricazione dei prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	5,1
Metallurgia	0,3
Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo	0,2
Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	15,6
Fabbricazione di macchine e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	8,5
Fabbricazione di mezzi di trasporto	2,0
Recupero e preparazione per il riciclaggio	0,2
Artigianato	3,9
Altre industrie manifatturiere non specificate	5,7
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Nelle indagini relative al settore dei servizi, il comparto del turismo è tra quelli maggiormente analizzati. Tale ambito economico assume infatti una rilevanza strategica in molte economie locali, ragione per la quale diverse amministrazioni hanno inteso indagarne i fabbisogni e le tendenze di sviluppo. I dati mostrano in particolare che il 36,9% dei fabbisogni formativi e professionali dei servizi è riferito al settore degli alberghi e ristoranti (tab. 7). A ciò va aggiunto il numero consistente di professionalità analizzate nel settore delle agenzie di viaggio (21,5%) e in diversa misura anche in quello delle attività ricreative, culturali e sportive

2.5 Le figure professionali nelle indagini regionali e provinciali

(18,8%). Percentuali più contenute si osservano infine per i fabbisogni formativi e professionali per le attività di servizi alle imprese (9,4%) e l'informatica ed attività connesse (6,7%).

Tabella 7
Profili professionali in base ai settori dei servizi

Alberghi e ristoranti	36,9
Trasporti terrestri e mediante condotte	0,7
Trasporti marittimi e per vie d'acqua	2,7
Attività di supporto e ausiliarie dei trasporti attività delle agenzie di viaggio	21,5
Noleggio di altri mezzi di trasporto	1,7
Informatica ed attività connesse	6,7
Attività di servizi alle imprese	9,4
Attività ricreative, culturali e sportive	18,8
Servizi alle famiglie	0,3
Servizi domestici alle famiglie	1,3
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

2.5.2 Le figure professionali

Di seguito vengono proposti alcuni risultati sui profili professionali espressi in termini di fabbisogni dalle indagini regionali e provinciali. Al fine di dare una visione sintetica e complessiva di questi contenuti, in fase di studio dei progetti i 1.273 fabbisogni formativi e professionali sono stati ricodificati utilizzando quale riferimento la classificazione Istat CP 2001. In molti casi tale operazione è risultata immediata, in quanto nelle stesse indagini la descrizione del fabbisogno riporta codici e denominazioni desunte dalla classificazione Istat. Per gli altri si è proceduto ad attribuire un codice sulla base dei contenuti professionali e formativi espressi nelle indagini stesse⁷⁷.

Fatta questa premessa, nello studio e successiva sistematizzazione dei dati delle indagini di Regioni e Province emerge che il 39,4% dei fabbisogni è costituito dalle professioni tecniche (tab. 8). Tale dato appare molto significativo in quanto offre una prima indicazione sui contenuti prevalenti delle indagini e sulle tendenze in materia di fabbisogni di tipologie professionali. Detto in altri termini, sembra di poter osservare che, sulla base delle rilevazioni di imprese ed esperti consultati nell'ambito dei progetti di ricerca, le professioni tecniche sono considera-

⁷⁷ In allegato è riportato l'elenco di denominazioni delle figure professionali rilevate, suddivise in base al primo digit della classificazione Istat CP 2001.

te nel loro insieme quelle di maggiore centralità nel tessuto produttivo locale, in considerazione della presenza di *vacancy* ovvero di una domanda consistente (spesso insoddisfatta) di formazione e competenze.

Analoghe indicazioni, anche se di minore portata stando ai dati a disposizione, possono essere effettuate per artigiani, operai specializzati ed agricoltori (18,6% dei fabbisogni complessivi) e per i conduttori di impianti ed operai semiqualeficati di macchinari fissi e mobili (10,7%). Va inoltre sottolineato il fabbisogno formativo e professionale espresso nei confronti di dirigenti e imprenditori (5,3%, valore percentuale significativo rispetto a quelli osservati nei dati sull'occupazione), così come quello nei riguardi delle professioni intellettuali scientifiche e di elevata specializzazione (9,0%).

Legislatori, Dirigenti e Imprenditori	5,3
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	9,0
Professioni tecniche	39,4
Impiegati	6,6
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	7,2
Artigiani, Operai specializzati e Agricoltori	18,6
Conduttori di impianti e operai semiqualeficati di macchinari fissi e mobili	10,7
Professioni non qualificate	3,2
Totale	100,0

Tabella 8
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali (val. % al 1° digit della classificazione Istat 2001)

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Nelle pagine successive si intende procedere ad un esame specifico dei gruppi professionali⁷⁸, e in seconda istanza dei singoli profili di maggiore rilievo sul piano statistico.

Restringendo il campo di analisi alle professioni tecniche, si osserva che il 24,4% dei fabbisogni formativi e professionali è espresso nei confronti dei tecnici delle scienze ingegneristiche (tab. 9). Nel dettaglio, tra queste vi sono le professioni impiegate nei processi produttivi, quali i tecnici di produzione, tecnici sistema qualità, tecnici di conduzione di macchine a controllo numerico, tecnici controlli e collaudi. A questi vanno aggiunti i tecnici della logistica industriale e le diverse

⁷⁸ In particolare per gruppi professionali vengono adottate le denominazioni della classificazione Istat CP 2001al 3° digit.

tipologie di disegnatori industriali. È da sottolineare che si tratta in generale di fabbisogni professionali e formativi ricorrenti, presenti in molti progetti regionali e provinciali, dato che in sostanza offre indicazioni verosimili in termini di domanda di professionali e formazione espressa nel sistema produttivo italiano.

Elevata risulta anche la percentuale relativa ai tecnici dei rapporti con i mercati (20,4%) e dei tecnici delle scienze quantitative, fisiche e chimiche (14,8%). Per ciò che concerne la prima tipologia emerge un fabbisogno significativo per le professioni dei tecnici acquisti ed approvvigionamenti, tecnici commerciali, e soprattutto tecnici esperti in promozione turistica e tecnici del marketing. Per la seconda sono invece da segnalare i programmatori informatici, i progettisti web, i progettisti software, i tecnici del sistema informativo aziendale, tutte peraltro professioni di natura trasversale e richieste in molteplici ambiti dell'industria e dei servizi.

Seguono infine le professioni dei tecnici dell'amministrazione e dell'organizzazione (9,4%), le professioni tecniche delle attività turistiche, ricettive ed assimilate (8,0%) ed i tecnici della sicurezza, della protezione ambientale e della qualità industriale (7,4%). Considerando tali famiglie professionali viene rilevato un fabbisogno diffuso di professioni quali: tecnici di amministrazione, finanza e controllo di gestione; tecnici di gestione e sviluppo del personale; tecnici della programmazione della produzione; tecnici del controllo della qualità industriale; tecnici ambiente e sicurezza, professioni anch'esse trasversali per la copertura di ruoli cruciali nei processi gestionali e produttivi.

Discorso a parte meritano le professioni tecniche del turismo, ambito tra i più trattati nelle indagini e per il quale si osserva un consistente fabbisogno per professionalità nuove, quali il tecnico per lo sviluppo turistico locale, e per figure tradizionali quali le guide turistiche e naturalistiche e gli agenti di viaggio.

Tabella 9
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

Tecnici delle scienze quantitative, fisiche e chimiche	14,8
Tecnici delle scienze ingegneristiche	24,4
Tecnici ed operatori di apparecchiature ottiche, elettroniche ed assimilati	0,4
Tecnici della sicurezza, della protezione ambientale e della qualità industriale	7,4
Tecnici paramedici	1,0
Tecnici nelle scienze della vita	1,2
Tecnici dell'amministrazione e dell'organizzazione	9,4
Tecnici delle attività finanziarie ed assicurative	0,2
Tecnici dei rapporti con i mercati	20,4
Tecnici della distribuzione commerciale ed assimilati	1,2
Professioni tecniche delle attività turistiche, ricettive ed assimilate	8,0
Insegnanti	0,4
Istruttori, allenatori, atleti e assimilati	1,0
Tecnici dei servizi ricreativi e culturali	2,2
Tecnici dei servizi sociali	4,8
Altre professioni tecniche non specificate	3,0
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

L'analisi dei fabbisogni per i profili artigiani, operai specializzati ed agricoltori propone un quadro di risultati complesso (tab. 10). In sintesi le indagini indicano che tali professionalità coprono funzioni in continua evoluzione, spesso importanti nel tessuto produttivo, per le quali si confermano spesso asimmetrie tra domanda ed offerta di lavoro. In sintesi, il fabbisogno professionale e formativo risulta più consistente per gli artigiani e gli operai metalmeccanici specializzati (pari complessivamente al 37,3% delle figure rilevate⁷⁹) e gli artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni alimentari, legno tessile, abbigliamento, pelli e cuoio (31,8%⁸⁰).

79 La percentuale è data dalla somma del dato relativo alle seguenti professioni al 3° digit della tabella 10: fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria metallica e assimilati; fabbri ferrai costruttori di utensili ed assimilati; meccanici artigianali, montatori, riparatori e manutentori di macchine fisse e mobili; artigiani ed operai specializzati dell'installazione e della manutenzione di attrezzature elettriche ed elettroniche; meccanici, montatori, riparatori e manutentori di macchine su navi.

80 La percentuale è data dalla somma del dato relativo alle seguenti professioni della tabella 10: artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni alimentari; ebanisti, attrezzisti, operai e artigiani del trattamento del legno; artigiani ed operai specializzati del tessile e dell'abbigliamento; artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni del cuoio, delle pelli e delle calzature.

2.5 Le figure professionali nelle indagini regionali e provinciali

Nel dettaglio, il 14,8% di queste figure professionali si colloca nella classe dei meccanici artigianali, montatori, riparatori e manutentori di macchine fisse e mobili (tra cui vanno segnalate in particolare professioni quali i manutentori meccanici, termoidraulici, polivalenti, nonché gli assemblatori ed i verniciatori), il 10,6% in quella degli artigiani ed operai specializzati del tessile e dell'abbigliamento (con una prevalenza del fabbisogno di sarti e ricamatori), il 9,3% in quella degli artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni alimentari (con un fabbisogno professionale e formativo prevalente di pasticceri e panettieri), l'8,5% nei fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria metallica. Per questa ultima tipologia si deve tenere presente che la professione del saldatore ricorre con estrema frequenza, tanto da rappresentare secondo i dati uno dei fabbisogni professionali e formativi di maggiore importanza in termini assoluti.

Tabella 10
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

Minatori, cavaatori, tagliatori di pietre ed affini	1,3
Artigiani ed operai specializzati addetti alle costruzioni e mantenimento di strutture edili	4,2
Artigiani ed operai specializzati addetti alle rifiniture delle costruzioni	3,0
Artigiani ed operai specializzati addetti alla pitturazione e pulizia degli esterni degli edifici	3,0
Fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria metallica e assimilati	8,5
Fabbri ferrai costruttori di utensili ed assimilati	3,0
Meccanici artigianali, montatori, riparatori e manutentori di macchine fisse e mobili	14,8
Artigiani ed operai specializzati dell'installazione e della manutenzione di attrezzature elettriche ed elettroniche	6,4
Meccanici, montatori, riparatori e manutentori di macchine su navi	3,8
Artigiani ed operai specializzati nella meccanica di precisione su metalli e materiali simili	0,4
Artigiani delle lavorazioni artistiche del legno, del tessuto e del cuoio	0,8
Artigiani ed operai specializzati delle attività poligrafiche e dei laboratori fotografici	5,1
Agricoltori ed operai agricoli specializzati	3,4
Allevatori e operai specializzati della zootecnica	0,4

segue

segue
Tabella 10
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

Lavoratori forestali specializzati	0,4
Pescatori e cacciatori	0,8
Artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni alimentari	9,3
Ebanisti, attrezzisti, operai e artigiani del trattamento del legno	6,4
Artigiani ed operai specializzati del tessile e dell'abbigliamento	10,6
Artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni del cuoio, delle pelli e delle calzature	5,1
Altri artigiani, operai specializzati e agricoltori non specificati	9,3
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Considerazioni analoghe possono essere sostanzialmente effettuate anche per le professioni conduttori di impianti e operai semiqualeficati di macchinari fissi e mobili (tab. 11), puntualizzando in aggiunta la difficoltà incontrata nel ricodificare con un adeguato grado di precisione diverse professioni secondo la classificazione Istat, come peraltro evidenziato dalla consistenza della percentuale relativa ad “altro”.

In questo ambito professionale le analisi dei fabbisogni hanno trattato in prevalenza le professioni operaie addette ai macchinari fissi per la lavorazione in serie e al montaggio (complessivamente il 45,6% dei conduttori ed operai semiqualeficati⁸¹), ed in particolare gli operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni ed assimilati (22,8%). In particolare assume rilievo il fabbisogno espresso nei confronti degli addetti alla tessitura, alla filatura ed al finissaggio. Seguono i fabbisogni riferiti alla tipologia dei conduttori di veicoli, di macchinari mobili e di sollevamento (complessivamente pari al 19,9%⁸², tra cui si rilevano le figure degli autisti e degli addetti alle escavatrici) e dei conduttori di impianti industriali (complessivamente pari al 15,4%⁸³).

81 Tale percentuale fa riferimento alla somma del dato relativo ai seguenti gruppi professionali della tabella 11: operai addetti a macchine automatiche e semiautomatiche per lavorazioni metalliche e per prodotti minerali; conduttori di macchinari per la fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche; operai addetti a macchinari in impianti per la produzione in serie di articoli in legno; operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni ed assimilati; operai addetti all'assemblaggio di prodotti industriali.

82 Tale percentuale fa riferimento alla somma del dato relativo ai seguenti gruppi professionali della tabella 11: Conduttori di locomotive, altri manovratori di veicoli su rotaie ed assimilati; Conduttori di veicoli a motore e a trazione animale; Conduttori di macchine per movimento terra, di macchine di sollevamento e di maneggio dei materiali.

83 Dato relativo alle prime cinque voci dei gruppi professionali della tabella 11.

Tabella 11
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: conduttori di impianti e operai semiqualeficati di macchinari fissi e mobili (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

Conduttori di impianti per l'estrazione ed il trattamento dei minerali	0,7
Conduttori di impianti per la trasformazione e lavorazione a caldo dei metalli	0,7
Conduttori di forni ed altri impianti per la lavorazione del vetro, della ceramica e di materiali similari	5,9
Conduttori di impianti per la trasformazione del legno e la fabbricazione della carta	0,7
Conduttori di impianti chimici e petrolchimici e cementifici	4,4
Conduttori di catene di montaggio automatizzate e di robot industriali	0,7
Operai addetti a macchine automatiche e semiautomatiche per lavorazioni metalliche e per prodotti minerali	8,8
Conduttori di macchinari per la fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	8,1
Operai addetti a macchinari in impianti per la produzione in serie di articoli in legno	2,2
Operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni ed assimilati	22,8
Operai addetti all'assemblaggio di prodotti industriali	3,7
Operai addetti a macchinari fissi nell'agricoltura e nella prima trasformazione dei prodotti agricoli	0,7
Operai addetti a macchinari fissi per l'industria alimentare	5,1
Conduttori di locomotive, altri manovratori di veicoli su rotaie ed assimilati	1,5
Conduttori di veicoli a motore e a trazione animale	8,8
Conduttori di macchine per movimento terra, di macchine di sollevamento e di maneggio dei materiali	9,6
Altri conduttori di impianti e operai semiqualeficati di macchinari fissi e mobili non specificati	15,4
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Gli ingegneri e gli specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie sono le professioni maggiormente analizzate tra quelle intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (rispettivamente 21,9% e 21,1%, tab. 12). Tra queste sono da sottolineare i fabbisogni di ingegneri meccanici, di ingegneri gestionali e di esperti commerciali, in comunicazione, pubblicità e marketing. In termini percentuali seguono gli specialisti in scienze sociali (10,5%), gli specialisti in discipline linguistiche, letterarie e documentali (8,8%), gli specialisti in scienze matematiche, fisiche e naturali e quelli in discipline artistico-espressive (7,0%).

Tabella 12
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione ((val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001))

Specialisti in scienze matematiche, fisiche e naturali	7,0
Ingegneri e professioni assimilate	21,9
Architetti, urbanisti e specialisti del recupero e della conservazione del territorio	3,5
Specialisti nelle scienze della vita	6,1
Medici	0,9
Infermieri ed ostetrici professionisti	3,5
Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie	21,1
Specialisti in scienze giuridiche	2,6
Specialisti in scienze sociali	10,5
Specialisti in discipline linguistiche, letterarie e documentali	8,8
Specialisti in discipline artistico-espressive	7,0
Ricercatori e tecnici laureati	1,8
Altri specialisti dell'educazione e della formazione	2,6
Altre professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione non specificate	2,6
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tra le professioni delle attività commerciali e dei servizi i dati indicano la presenza di fabbisogni formativi e professionali per esercenti ed addetti alla ristorazione ed ai pubblici esercizi (37,4%, tab. 13) ed in particolare per le figure di camerieri e baristi, nonché per le professioni qualificate nei servizi personali (24,2%), quali badanti ed assistenti familiari.

Tra le figure impiegate si rileva un elevato fabbisogno di addetti alla contabilità, (professione riconducibile a quelle del personale con funzioni specifiche in campo amministrativo, gestionale e finanziario 31,0%, tab. 14), di magazzinieri e di addetti alla logistica interna, entrambe collocate nell'ambito del personale addetto alla gestione degli stock, degli approvvigionamenti e alla gestione amministrativa dei trasporti (23,8%). Per ciò che concerne infine dirigenti ed imprenditori e personale non qualificato, si rimanda alle successive tabelle 15 e 16 ed all'elenco delle figure professionali in allegato, dalle quali emerge in estrema sintesi un fabbisogno di direttori e dirigenti delle diverse aree dipartimentali delle grandi imprese e di personale non qualificato per le funzioni della logistica e dei trasporti.

Tabella 13
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

Esercenti ed addetti alle vendite all'ingrosso	5,5
Esercenti ed addetti alle vendite al minuto	13,2
Altre professioni qualificate nelle attività commerciali	4,4
Esercenti ed addetti ai servizi alberghieri ed extralberghieri (esclusi gli addetti alla ristorazione)	5,5
Esercenti ed addetti alla ristorazione ed ai pubblici esercizi	37,4
Professioni qualificate nei servizi sanitari	2,2
Professioni qualificate nei servizi personali ed assimilati	24,2
Professioni qualificate nei servizi di sicurezza, vigilanza e custodia	3,3
Altre professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi non specificate	4,4
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tabella 14
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: impiegati (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

Personale di segreteria ed operatori su macchine di ufficio	9,5
Personale con funzioni specifiche in campo amministrativo, gestionale e finanziario	31,0
Personale addetto alla gestione degli stock, degli approvvigionamenti e alla gestione amministrativa dei trasporti	23,8
Cassieri, addetti allo sportello ed assimilati	2,4
Personale addetto all'accoglienza, all'informazione ed all'assistenza della clientela	19,0
Altri impiegati non specificati	14,3
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Dirigenti dell'amministrazione statale ed equiparati	7,5
Direttori di grandi aziende private	22,4
Direttori dipartimentali in grandi aziende private	44,8
Imprenditori, gestori e responsabili di piccole imprese	23,9
Altri dirigenti e imprenditori non specificati	1,5
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tabella 15
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: dirigenti e imprenditori (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

Personale non qualificato di ufficio	2,4
Personale ausiliario di magazzino, dello spostamento merci, delle comunicazioni ed assimilati	46,3
Personale non qualificato nei servizi turistici	22,0
Personale non qualificato addetto a servizi di pulizia, igienici, di lavanderia ed assimilati	2,4
Personale non qualificato addetto ai servizi di sicurezza	2,4
Personale non qualificato dell'agricoltura	2,4
Personale non qualificato delle costruzioni ed assimilati	7,3
Personale non qualificato delle attività industriali ed assimilati	12,2
Altre professioni non qualificate	2,4
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tabella 16
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni non qualificate (val. % al 3° digit della classificazione Istat 2001)

allegato 1

*le figure professionali delle analisi dei
fabbisogni regionali e provinciali*

Tavola 1 Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: dirigenti e imprenditori

Addetto ai rapporti con i terzi/outsourcing	Manager della moda
Addetto alla produzione, conservazione e commercializzazione di frutti del sottobosco	Manager di reti di servizi sociali
Bäuerin/economa rurale	Manager di servizi sociali
Coordinatore di collezione/uomo prodotto,	Product manager
Coordinatore reparto cure	Project management (organizzazione)
Direttore amministrativo	Responsabile acquisti
Direttore commerciale	Responsabile amministrativo
Direttore di albergo	Responsabile del coordinamento interno della produzione
Direttore di ostello/campeggio	Responsabile del personale/risorse umane
Direttore di produzione	Responsabile dell'esportazione
Direttore di struttura ricettiva	Responsabile dell'ufficio dei servizi ricettivo
Direttore generale operativo	Responsabile di prodotto
Direttore ict	Responsabile immagine e promozione
Direttore marketing	Responsabile informatico
Direttore tecnico	Responsabile marketing
Direttore tecnico distribuzione prodotti farmaceutici	Responsabile organizzazione e gestione
Export manager	Responsabile ufficio statistico
Food e beverage manager	Responsabile yield management
Gestore degli impianti di risalita e piste da sci	Responsabile di produzione
Gestore punto di vendita	
Imprenditore agricolo	
Impresario di costruzioni ecologiche	
Junior hotel manager	

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tavola 1
*Profili
 professionali
 delle analisi dei
 fabbisogni
 regionali e
 provinciali:
 dirigenti e
 imprenditori*

Tavola 2
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

Tavola 2 *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione*

Analista software	Esperto in bioedilizia
Analisti di sistemi organizzativi complessi	Esperto in bioinformatica
Archivista	Esperto commerciale/marketing/organizzazione/vendite
Archivista di impresa	Esperto commercio e marketing prodotti agricoli
Bibliotecario	Esperto commercio elettronico
Chimico	Esperto di analisi e di investimenti turistici
Conservatore/Curatore	Esperto di diritto aziendale
Consulente in agricoltura biologica	Esperto di marketing
Consulenti nei processi di commercializzazione dei prodotti	Esperto gestione attività agrituristica
Consulenti nel processo di internazionalizzazione dell'impresa	Esperto gestione impresa commerciale
Controller - Responsabile del controllo di gestione	Esperto gestione/sviluppo del personale
Costruttore di impianti di riscaldamento e generazione fotovoltaici	Esperto in "sistemi territoriali" (analisi, dinamiche di sviluppo ecc.) e in gestione operativa dei progetti di sviluppo rurale (efficienza-efficacia)
Custode di documenti e di espressioni della tradizione ladina e cadorina	Esperto in comunicazione culturale
Direttore di museo	Esperto in comunicazione e pubblicità
Educatore ambientale	Esperto in logistica
Educatore professionale	Esperto in progettazione comunitaria e interregionale
Esperto di normativa e strumenti di finanza agevolata a sostegno delle imprese	Esperto in selezione, acquisizione e gestione di finanziamenti (normative, procedure ecc.) per lo sviluppo rurale (es. Progetti leader)
Esperto di politiche del lavoro	Esperto in valorizzazione del "brand"

segue

segue **Tavola 2** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione*

Esperto in diritto societario	
Esperto in promozione e marketing di prodotti locali e "tipici"	
Esperto nella conservazione della fauna e della flora selvatiche	Progettisti costruzioni edili
Esperto nella cura e nella organizzazione degli spazi abitativi	Progettisti di prodotto
Esperto nella regolazione di torrenti, dighe, invasi artificiali alpini	Progettisti elettro-elettronici e di sistemi di automazione
Esperto processi produttivi per prodotti tipici	Progettisti meccanici
Esperto in qualità	Programmatore cicli produttivi
Esperto sicurezza ambientale e rintracciabilità	Programmatore plc
Esperto tecnologie di industrializzazione prodotto/processo	Responsabile commerciale/marketing
Farmacista	Responsabile commercio estero
Guardia medica turistica di montagna	Responsabile d'area nelle cooperative (musei)
Ingegnere elettronico	Responsabile logistica
Ingegnere meccanico	Responsabile manutenzione e allestimenti
Ingegneri civili	Responsabile qualità
Ingegneri meccanici	Responsabile ricerca/studio/catalogazione
Laureato in ctf	Ricercatore statistico
Mediatore/mediatrice interculturale	Stilista di moda
Micologo	Tecnico collaboratore del restauratore di materiali lapidei, litoidi e manufatti derivati
Modellista sviluppatore	Tecnico della riabilitazione psichiatrica

segue

segue
Tavola 2
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

segue
Tavola 2
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione

segue **Tavola 2** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione*

Operatore di pace internazionale	Tecnico socio-sanitario alle terme di padola
Progettista di abitazioni e arredamenti biologici	Tecnologo alimentare
Progettista di hardware e software	Terapista della neuro e psicomotricità dell'età evolutiva
Progettista di impianti	Terapista occupazionale
Progettista prodotto	
Progettista tunistico di impresa/servizi tunistici	

Fonte: *Elaborazioni Istat su dati delle Regioni e delle Province italiane*

Tavola 3 Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche

Accompagnatore turistico per anziani e disabili	Agente di sviluppo locale
Addestatore di mountain bike	Agente di sviluppo turistico er
Addetto agli acquisti	Agente di viaggio
Addetto al marketing	Analista di metodi di produzione industriale
Addetto alla produzione	Analista di processi e cicli di produzione
Addetto alle macchine complesse	Animatore sociale
Addetto agli acquisti merci	Animatore turistico
Addetto al commerciale	Animatore turistico integrato
Addetto al controllo qualità	Animatore e gestori di itinerari naturalistici e ambientali
Addetto al customer service export	Assistente ai turisti
Addetto al montaggio di schede elettroniche	Assistente anziani
Addetto al settore estero	Assistente disabili
Addetto all'amministrazione e finanza	Assistente sanitario esperto
Addetto alle prenotazioni (booking)	Assistente sociale
Addetto c.e.d.	Assistente sociale (tossico dipendenze)
Addetto erp	Assistente tecnici informatici per i beni culturali
Addetto reportistica	Assistenza domiciliare per portatori di handicap
Agente di commercio	Capo intermedio di fabbrica
Capo magazzino	Esperto di tempi e metodi

segue

Tavola 3
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche

segue **Tavola 3** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche*

Capocantiere	Esperto di trasformazione, confezionamento e conservazione dei prodotti
Comunicatore della cultura rurale	Esperto in fund raising e progettazione culturale
Conduttore sistemi automatizzati	Esperto logistica impresa commerciale
Conduttori di generatori a vapore	Esperto manutentore impianti per la grande ristorazione
Coordinatore logistica	Esperto nella commercializzazione dei prodotti tipici
Designer	Esperto nella gestione delle destinazioni turistiche
Designer dell'occhialeria	Esperto produzione di fonti rinnovabili di energia
Direttore tecnico (palestra)	Esperto trattamento, trasporto e smaltimento rifiuti
Disegnatore grafico	Esperto vendita impresa commerciale
Disegnatore meccanico	Fisioterapista
Disegnatore sviluppatore	Fotografo
Disegnatore	Fotografo interno
Disegnatore progettista cad	Geometra
Educatore	Geometra di cantiere
Educatore per soggetti svantaggiati	Gestore rete locale
Elettronico	Gestore sicurezza
Elettrotecnico	Grafico
Esperto di information technology	Guida alpina
Esperto ambientale (rifiuti)	Guida ambientale escursioni

segue **Tavola 3** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche*

Esperto di commercio elettronico	Guida naturalistica
Esperto di organizzazione di eventi e congressi	Guida speleologica
Esperto di organizzazione e promozione del turismo integrato	Guida turistica
Esperto di procedure di qualità	Guida ed accompagnatore sportivo
Esperto di storia e cultura del territorio	Installatore e manutentore di impianti idraulici e di bordo
Istruttore per palestre	Perito elettronico
Istruttore sportivo	Perito meccanico
Logopedista	Perito tecnico
Maestro di sci e snowboard	Pianificatore carico nave
Manutentore impianti elettronici	Product/service manager per la nautica da diporto
Mediatore all'inserimento lavorativo	Progettista disegnatore
Modellista di confezione (disegnatori/progettisti cad)	Progettista elettro-elettronici e di sistemi di automazione
Operatore commerciale e di marketing dell'occhialeria	Progettista impianti di bordo
Operatore dei beni culturali (della civiltà industriale)	Progettista meccanico
Operatore di agenzia turistica	Progettista siti web
Operatore di comunità	Progettisti di prodotto-disegnatori tessuto
Operatore di comunità terapeutiche	Progettisti software industriale
Operatore di musica terapia	Progettisti team di piattaforma prodotto
Operatore front office	Programmatore di macchine a controllo

segue

segue
Tavola 3
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche

segue **Tavola 3** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche*

Operatore museale	Programmatore e gestore di eventi
Operatore naturalistico	Programmatore informatico
Operatore per l'incontro domanda/offerta di lavoro	Promotore culturale
Operatore sociale	Promotore culturale territoriale
Operatore tecnico dei servizi sociali e socioassistenziali	Promotore dei prodotti turistici integrati
Operatore telematico	Promotore del bene ambientale, culturale e archeoindustriale
Operatore turistico del territorio	Promotore turistico
Operatore/consulente per l'orientamento professionale	Promotore turistico ambientale
Operatori agrituristici	Prototipista meccanico
Operatori di case di riposo	Puericultrice
Operatori di servizi turistici culturali	Quality management e addetto allo sviluppo di strategie
Organizzatore di eventi culturali	Ragioniere
Organizzatore d'impresa	
Osservatore del mercato (market observer)	
Periti plastici e meccanici	
Responsabile smistamento merci nel trasporto combinato	Tecnico per progettazione elettronica
Sviluppatore software	Tecnico programmazione della logistica interna
Tecnico acquisti/approvvisionamenti	Tecnico programmazione della produzione/logistica
Tecnico ambiente/sicurezza	Tecnico promozione sviluppo commerciale prodotto

segue **Tavola 3** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche*

Tecnico amministrazione/finanza/controllo di gestione	Tecnico sistema informativo aziendale
Tecnico cad - cam	Tecnico sistema qualità (processi e prodotti)
Tecnico commerciale/marketing/organizzazione vendite	Tecnico acquisti
Tecnico commerciale-analisi di mercato (acquisizione commesse)	Tecnico addetto agli acquisti e agli approvvigionamenti alimentari
Tecnico del marketing turistico	Tecnico agricolo
Tecnico marketing del prodotto	Tecnico alimentare
Tecnico del tessuto (conoscenze integrate intera filiera)	Tecnico alimentare e bioalimentare
Tecnico del turismo ambientale	Tecnico alimentare per animali
Tecnico della confezione	Tecnico amministrativo
Tecnico della ricezione turistica alberghiera	Tecnico amministrazione economico finanziaria e controllo di gestione
Tecnico di area amministrativa e personale.	Tecnico automazione industriale
Tecnico di assistenza	Tecnico autronico (autoriparatori)
Tecnico di avviamento di uno stabilimento di produzione all'estero	Tecnico commerciale
Tecnico di comunicazione e immagine	Tecnico conduzione cantiere
Tecnico di controlli/collaudi	Tecnico conduzione di macchine a controllo numerico
Tecnico di diritto aziendale	Tecnico conduzione manutenzione degli impianti
Tecnico di informatica industriale	Tecnico confezione
Tecnico di laboratorio	Tecnico costruzioni a basso fabbisogno energetico
Tecnico di prodotto/processo a supporto delle unità operative di produzione	Tecnico degli strumenti scientifici

segue

segue
Tavola 3
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche

segue **Tavola 3** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche*

Tecnico di prodotto/servizio assistenza clienti	Tecnico dei congegni meccanici
Tecnico di produzione (gestione reparto/unità operativa)	Tecnico dei servizi sociali
Tecnico di programmazione/gestione manutenzioni	Tecnico del commercio estero
Tecnico di utilizzo fattori/cicli di lavorazione	Tecnico del controllo tempo e metodi
Tecnico documentazione prodotto/manualistica	Tecnico dell'organizzazione del lavoro
Tecnico gestione commessa	Tecnico della prevenzione per i beni archivistici e librari
Tecnico gestione/sviluppo personale	Tecnico dell'ambiente
Tecnico modellista	Tecnico di agenzia di viaggio
Tecnico per macchine a controllo numerico	
Tecnico di assistenza	Tecnico manutenzione, pulizia, prevenzione
Tecnico di automazione industriale	Tecnico meccanico
Tecnico di laboratorio chimico biologico	Tecnico per disegno e progettazione industriale
Tecnico di manutenzione	Tecnico pianificazione processi produttivi
Tecnico di office automation	Tecnico progettazione gestione controllo processo produttivo
Tecnico di prodotto/processo	Tecnico programmazione della produzione/logistica
Tecnico di prodotto/servizio assistenza cliente	Tecnico pubblicitario
Tecnico di produzione	Tecnico responsabile controllo produzione
Tecnico di produzione (gestione reparto/unità operativa)	Tecnico responsabile controllo qualità
Tecnico di produzione/servizio assistenza clienti	Tecnico responsabile del controllo della produzione nell'abbigliamento

segue **Tavola 3** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche*

Tecnico di progettazione e gestione commessa	Tecnico responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia (energy manager)
Tecnico di utilizzo fattori/cicli di produzione	Tecnico ricerca e sviluppo articoli
Tecnico di vendita specializzata	Tecnico sicurezza antinfortunistica
Tecnico elettronico	Tecnico sistema informativo aziendale
Tecnico erborista	Tecnico specialista di applicazioni informatiche
Tecnico esperto di computer aided design, computer aided manufacturing	Tecnico specialista di linguaggi di programmazione
Tecnico farmaceutico	Tecnico superiore
Tecnico gestione impianti e sistemi tecnologici di piccole e medie dimensioni di fonti rinnovabili	Tecnico superiore per la promozione culturale e turistica del territorio
Tecnico impianti sicurezza	Tecnico sviluppo nuovi prodotti e servizi attraverso nuove tecnologie
Tecnico in computer grafica	Tecnico sviluppo prodotto
Tecnico industrializzazione prodotto e processo	Tecnico tempi e metodi
Tecnico informatico	Tecnico utilizzo fattori/cicli di produzione
Tecnico infrastrutture	Tourist promoter
Tecnico maglierista	Webmaster

Fonte: Elaborazioni Istat su dati delle Regioni e delle Province italiane

segue
Tavola 3
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni tecniche

Tavola 4
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: impiegati

Tavola 4 *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: impiegati*

Addetti al personale	Impiegato commerciale
Addetto al ricevimento	Impiegato tecnico
Addetto alla biglietteria	Magazziniere industria
Addetto alla contabilità	Magazzinieri (accettazioni/spedizioni)
Addetto alla documentazione di trasporto marittimo ed intermodale	Operatore di call center
Addetto all'accoglienza ricettiva	Operatore help desk tecnico
Addetto all'informazione turistica	Operatori di contabilità
Addetto contabile	Operatori di segreteria
Addetto operativo all'accoglienza a contatto diretto con l'ospite	Operatori servizi commerciali
Assistente turistico er	Addetto alla reception
Capo gestione trasporto	Responsabile ricevimento
Capo servizi treno	Ricevimento e rapporti con la clientela
Coordinatore di movimento	Segretario
Esperto movimento merci	Smistatore merci
Gestione del magazzino e delle scorte	Tecnico della logistica con competenze relative ai trasporti
Impiegato amministrativo addetto alla contabilità	Telefonista
Impiegato amministrativo	

Fonte: Elaborazioni Istat su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tavola 5 Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

Accompagnatore sociale	Cuoco di cibi di montagna
Addetto ai servizi di economia domestica	Customer service
Addetto al mini club	Custode di museo
Addetto alla assistenza familiare	Educatori dell'infanzia
Addetto alle vendite (commesso)	Esercente
Addetto alle vendite e alla gestione degli spazi espositivi (specializzato in alimentari, tessile, abbigliamento, casalinghi, giardinaggio, arredi)	Estetista
Addetto alle vendite settore freschi e freschissimi	Fanghino
Aiuto cuoco	Figurista di sala
Apprendista parrucchiere	Gestore di agriturismo
Assistente bagnanti	Gestore di attività forestali
Ausiliario socio assistenziale	Governante
Baby sitter	Magazziniere
Badante o assistente familiare	Maitre
Badanti qualificate	Manutentore
Bagnino di salvataggio	Massaggio
Bancomieri	Operatore del punto vendita
Bancomista	Operatore socio sanitario
Barista	Operatore turistico di agriturismo

segue

Tavola 5
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

segue
Tavola 5
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi

segue **Tavola 5** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi*

Barman	Parrucchiere
Benzinaio	Personale ai piani
Cameriera ai piani	Personale bar
Cameriere	Personale di sala
Cameriere da sala	Pizzaioli (taglio e trasporto)
Capo partita	Pizzaiolo
Cassiere	Portiere di notte
Chef de rang	Responsabile di sala
Comesso esperta negozio al dettaglio	Shampista
Commis di sala	Sommelier
Conduttore di rifugio alpino	Venditore (distribuzione/assistenza clienti)
Cuoco	Vetrimista/Gestore di spazi espositivi

Fonte: Elaborazioni Istat su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tavola 6 Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori

Addetta sartoria	Dipintore in stile alpino
Addetto alle macchine per stampaggio di materie prime	Elettrauto
Addetto con competenze di restauro edilizio	Elettricista
Addetti selezione e confezionamento del prodotto alimentare	Elettricista elettronico
Addetto al montaggio	Elettricista per impianti industriali
Addetto alla preparazione delle tomaie	Elettricisti impiantisti (inclusa elettronica di consumo)
Addetto alla produzione del tessuto a maglia	Fabbro
Addetto alle riparazioni	Falegname
Addetto allo stiro	Falegname mobiliere
Addetto montaggio/assemblaggio	Falegname specializzato
Addetto polivalente di produzione/montaggio (elettronica, meccanica, carpenteria)	Falegname specializzato nei beni culturali
Allestitore d'imbarcazioni (interni ed esterni)	Fornaio professionale
Apprendista calzolaio	Fotocompositore
Apprendista sarta	Gelatiere
Ascensoristi	Gessista
Caldaista	Giardiniere
Calderaio	Idrraulico-termoidraulico (incluso condizionamento)
Camicciaio	Impastatore/formatore
Capo catena	Impiantista termoidraulico

segue

Tavola 6
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori

segue
Tavola 6
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori

segue **Tavola 6** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori*

Capo fabbrica (settore calzature)	Intagliatore
Capo macchina	Intarsiatore/intagliatore/levigatore
Carpentiere	Intonacatore - colonitore di edifici storici
Carpentiere edile	Ispettore piatti tipici
Carpentiere metallico (ferro)	Macellaio
Carpentieri ferriaioli (saldatori)	Macellatore
Carpentieri navali	Manutentore dell'ambiente montano, sentieri, piste e viabilità forestale
Carrozziere	Manutentore elettricista
Casaro	Manutentore meccanico
Collaudatore	Manutentori elettro-elettronici e di sistemi di automazione
Conduttore di frutticoltura	Manutentori estintori
Conduttore di viticoltura	Manutentori impianti (termoidraulici, caldaie, condizionamento)
Conduttore di zootecnia	Manutentori meccanici
Confezionista	Manutentori polivalenti (meccanico-elettro-elettronici)
Cucitore	Marinato (equipaggi per la pesca)
Decoratore	Marmista
Mastro carpentiere	Operatore polivalente per nautica da diporto
Meccanico	Operatore rammendo
Meccanico di officina	Operatori di rifiniture a mano/rammendo

segue

segue **Tavola 6** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori*

Meccanico elettrotecnico	Orlatore di calzature
Meccanico motorista navale	Panettiere
Modellista	Panificatori
Modellista calzaturiero	Parquetisti
Montatore assemblatore	Pastaio
Montatore assemblatore installatore	Pasticcere professionale
Montatori	Pasticciere
Muratore	Pontatori
Operai	Ponteggiista
Operaio addetto al taglio	Posatore
Operaio agricolo	Posatore di piastrelle
Operaio del reparto di confezionamento	Premontatori di calzature
Operaio qualificato	Preparatore di insaccati e affumicati
Operaio specializzato (gommista)	Ricamatrice
Operaio specializzato (segantino)	Rilegatori
Operaio specializzato metalmeccanico	Rotaristi
Operaio specializzato nell'edilizia	Saldatore
Operaio specializzato nell'edilizia muratore	Saldatore/carpentiere in metallo
Operaio specializzato per lenti per occhiali	Saldatore carpentiere

segue

segue
Tavola 6
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori

segue
Tavola 6
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori

segue **Tavola 6** *Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: artigiani, operai specializzati e agricoltori*

Operai specializzati per macchine a stampa rotocalco	Saldatore di metalli speciali e leghe
Operatore agricolo	Saldatore specializzato
Operatore all'installazione/manutenzione impianti elettrici	Sarta
Operatore delle coperture di edifici storici	Scalpellino
Operatore di macchine	Scapellisti ornaisti
Operatore di produzione	Serramentisti
Operatore edile alle infrastrutture	Stampatori
Operatore edile alle strutture	Stampista
Operatore grafico	Stampista/aggiustatore/attrezzista
Operatore macchina stampa di alta qualità	Stiratrice
Operatore montatore	Stuccatore
Operatore multifunzionale per l'ambiente e la casa	
Stuccatore - decoratore - doratore su superfici di edifici storici	Termoidraulici
Stuccatori intonacatori	Tornitore
Tagliatore	Tubista navale
Tagliatore di pelli	Verniciatore
Tappezziere	Verniciatore di occhiali
Tecnici di trattamenti termici e superficiali	Videocompositore su sistema computerizzato
Tecnico della doratura di beni culturali	Vignaiolo
Tecnico specializzato per verniciature	Viticolto

Fonte: Elaborazioni Istat su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tavola 7 Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: conduttori di impianti e operai semiqualficati di macchinari fissi e mobili

Addetto alla movimentazione carrelli	Conduttore sistemi automatizzati
Addetto alle macchine	Confezionista polivalente (taglio, cucito, stiro)
Addetto alla produzione	Costruttore su macchine utensili
Addetto alle macchine	Cucitore
Addetto alle macchine elettroniche	Deckman
Addetto alle manutenzioni	Escavatorista
Addetto alle segherie e prima lavorazione del legname	Escavatorista/Ruspista
Addetto allo stampaggio	Esperto cantina
Addetto estrusione	Filatore-cardatore
Aiutante per manutenzione pompe	Fresatori
Analista chimico	Gruista
Assemblatore	Macchinista
Assemblatore di hardware	Macchinista a braccio
Autista	Macchinista di pellicceria
Autista adr (materiali infiammabili)	Manutentore meccanico
Autotrasportatore	Manutentore polivalente
Calandratore	Meccanico
Capo linea	Modellista tornitore
Capo reparto	Operai addetti a macchine a controllo numerico

segue

Tavola 7
Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: conduttori di impianti e operai semiqualficati di macchinari fissi e mobili

segue
Tavola 7
 Profili
 professionali
 delle analisi dei
 fabbisogni
 regionali e
 provinciali:
 conduttori di
 impianti e operai
 semiqualeficati di
 macchinari fissi e
 mobili

segue **Tavola 7** Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: conduttori di impianti e operai semiqualeficati di macchinari fissi e mobili

Capo squadra	Operai macchinari lineari
Carrellista	Operaio di cantina
Cheker	Operaio generico
Conducente di escavatrice meccanica	Operaio specializzato
Conducente di automezzi	Operaio specializzato (frantoio)
Conducente di macchine automatiche per tornitura e saldatura ad arco	Operatore addetto alle macchine di movimentazione
Conducente di macchine operatrici	Operatore agro-alimentare
Conducente di macchine per la lavorazione di lame sottili	Operatore alimentare
Conducente macchine movimento terra	Operatore della circolazione treni
Conducente processi chimico/alimentari	Operatore di maglieria
Conducente di macchine	Operatore tecnico produttivo
Conducente di macchine operatrici per l'edilizia	Operatori di produzione e servizi vari
Conducente di processi di tintura e stampa	Operatori distribuzione gas
Resinatore/carroziere	Tecnico tessitura-orditura
Saldatori/trivellatori	Tecnico tintoria
Stampista	Tessitore
Tagliatore	Tessitori polivalenti (preparazione e tessitura)
Tecnico filatura cardata	Tomiante
Tecnico finissaggio	Tomitore
Tecnico manutenzione	Tubista

Fonte: Elaborazioni Istat su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tavola 8 Profili professionali delle analisi dei fabbisogni regionali e provinciali: professioni non qualificate

Addetto al magazzino	Magazziniere carrellista
Addetto alle spedizioni	Magazziniere/dispensiere
Addetto carico/scarico merci	Manovale Manovale edilizia
Addetto imballaggio	Operario generico
Bracciante agricolo	Operatore dell'imballaggio e dell'unitizzazione dei carichi
Conduttori impianti betonaggio e preparazione malte	Operatore impresa pulizie
Distributore di magazzino	Operatore magazzino filati
Esperto elettronica	Operatore polivalente di terminal
Facchino	Operatori di produzione e servizi vari
Guardasala	Operatori polivalenti edili: opere murarie e finiture
Lavapentole	Personale di spiaggia
Lavapiatti	Addetto pulizie manovali
Magazziniere	Rizzatore

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati delle Regioni e delle Province italiane

Tavola 8
*Profili
 professionali
 delle analisi dei
 fabbisogni
 regionali e
 provinciali:
 professioni non
 qualificate*

allegato 2
catalogo progetti 2003-2006

Regione	TITOLO progetto	Ente Finanziatore	Ente/i attuatore/i
Toscana	1 Bisogni formativi e sistema formativo integrato all'Isola d'Elba	Provincia di Livorno	IRES Toscana
	2 I fabbisogni formativi delle lavoratrici	Provincia di Livorno	COA Onlus
	3 Ricerca per la definizione delle figure professionali innovative suscettibili di azioni di formazione professionale	Provincia di Arezzo	Università di Siena; Università Cattolica di Milano
	4 Promozione di offerta integrata diretta per il comparto manifatturiero della provincia di Pistoia (il progetto si conclude a settembre 2008)	Provincia di Pistoia	Servindustria srl (capofila); Cesat soc. coop.; Sophia srl; Istituto professionale di Stato per l'industria e l'artigianato "A. Pacinotti" di Pistoia; Istituto professionale di Stato per l'industria e l'artigianato "Sismondi - Pacinotti" di Pescia
	5 Domanda e offerta di lavoro: percorsi e luoghi d'incontro	Provincia di Teramo	Provincia di Teramo
Abruzzo	6 Lavoro e competenze nella Provincia di Teramo	Provincia di Teramo	Ergon
	7 Ricerca sui profili professionali emergenti nella provincia di Pescara	Provincia di Pescara	ATI - Kylitx, K_shift
	8 Indagine sui fabbisogni formativi e professionali delle imprese abruzzesi	Regione Abruzzo	Abruzzo Lavoro
Lombardia	9 Profili professionali del contesto sociale e dei beni culturali	Regione Lombardia	Fondazione Enaip Lombardia (capofila); Ial Lombardia; Esae

Regione	TITOLO progetto	Ente Finanziatore	Ente/i attuatore/i
Lombardia	10 Individuazione degli ambiti territoriali di riferimento e degli strumenti di analisi e di rilevazione dei fabbisogni	Provincia di Varese	Ats Università Cattolica Sacro cuore; università di Milano Bicocca; Libero Istituto universitario Carlo Cattaneo
	11 Azioni di rafforzamento del sistema formazione istruzione e lavoro in Provincia di Lecco	Provincia di Lecco	Fondazione Luigi Clerici; Gruppo Clas; Laborcamere
	12 Rilevazione e monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi	Provincia di Macerata	Prime Consulting
	13 MAFF/Cultura. Modello per l'analisi dei fabbisogni formativi e professionali nel settore dei musei e dell'archeologia industriale	Provincia di Terni	Istituto Luigi Sturzo (capofila); Disamis srl
	14 Rilevato del fabbisogno formativo e mobilità fra la popolazione non italiana	Regione Lazio	ATS - Fidet Coop Lazio (capofila)
Lazio	15 A.P.R.I.P.I.S.T.A.	Regione Lazio	Proteo spa
	16 Progetto di ricerca sui fabbisogni formativi nel territorio della provincia di Viterbo	Regione Lazio	Orizzonti società cooperativa
	17 Analisi dei fabbisogni formativi	Provincia di Latina	IRIPA Lazio
Valle d'Aosta	18 EDA - Elaborazione di un modello dall'Analisi dei fabbisogni territoriali	Regione Lazio	Censis (capofila); Albatfor; Saip; Atenea
	19 Dinamiche recenti del settore industriale in Valle d'Aosta	Regione Valle d'Aosta	Regione Valle d'Aosta
	20 La situazione del settore industriale in Valle d'Aosta: un aggiornamento al 2004	Regione Valle d'Aosta	Regione Valle d'Aosta

Regione	Titolo progetto	Ente Finanziatore	Ente/i attuatore/i
Emilia Romagna	21 Il maestro e la vela. Struttura produttiva e sistema di competenze del settore nautico in Provincia di Ferrara	Provincia di Ferrara	Ecipar Ferrara
	22 Scenari evolutivi della struttura produttiva e occupazionale del comparto tessile nel ferrarese	Provincia di Ferrara	Irs
	23 Impresa e innovazione. Settori innovativi e prospettive occupazionali: quali scenari nel medio periodo	Provincia di Ferrara	Sipro
	24 Risultati dell'indagine effettuata alle imprese del settore turistico/alberghiero della riviera ravennate anno 2005	Provincia di Ravenna	Centro per l'Impiego di Ravenna
	25 Analisi dei fabbisogni di competenze strategiche delle imprese locali	Provincia di Forlì-Cesena	Ismeri Europa
Veneto	26 Analisi dei fabbisogni e profili professionali strategici per lo sviluppo del settore calzaturiero veneto: una ricerca-azione di best practices	Regione Veneto	Politecnico calzaturiero scarl (capofila); Fondazione Cuoa; Acrib; Fo.ca.ver; Fondazione Museo dello Scarpone; Confindustria Veneto Sivi spa; Cna di Rovigo; Fòrema
	27 Nuove figure professionali, nuovi formatori e modelli formativi nel settore calzaturiero veneto	Regione Veneto	Politecnico calzaturiero scarl; Fondazione Cuoa
	28 Osservatorio sui mestieri della montagna e sui fabbisogni di professionalità nel territorio bellunese (il caso delle comunità montane Centro Cadore e Comelico - Sappada)	Regione Veneto	A.N.A.P.I.A Regionale del Veneto - Ente di formazione professionale

Regione	TITOLO progetto	Ente Finanziatore	Ente/i attuatore/i
Veneto	29 Progetto qualitativo. Qualificazione delle risorse umane per la qualità del turismo nella Provincia di Padova	Regione Veneto	Ente formazione artigiana (capofila); Provincia di Padova (settore lavoro-formazione); Università degli studi di Padova - servizio stage e mondo del lavoro; Camera di Commercio di Padova; Istituto tecnico statale commerciale e per il turismo Luigi Einaudi; cooperativa Domandonna; Azienda speciale turismo Padova terme euganee; Ente parco dei colli Euganei; Federterziario Claa; Federclaa veneto; Centro studi termali Pietro d'Abano
	30 Le assistenti familiari ("badanti") nel Veneto: metodologie e strumenti per la programmazione, la gestione e il monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi e per la certificazione delle competenze	Regione Veneto	Ial Veneto
	31 Metodologie di valutazione dell'offerta formativa universitaria rispetto ai fabbisogni formativi e agli sbocchi professionali a livello settoriale e/o territoriale	Regione Veneto	Fondazione Cuoa (capofila); Confindustria Veneto; Confcommercio Veneto; Confartigianato Veneto; Confagricoltura Veneto; Cuoa Samità
	32 Osservatorio regionale sui fabbisogni professionali	Regione Veneto	Ires Veneto
	33 Il futuro dell'intermediazione commerciale: analisi dei fabbisogni professionali e formativi	Regione Veneto	Usarci Servizi srl
	34 I fabbisogni formativi e professionali delle aziende polesane anno 2003	Regione Veneto	Provincia di Rovigo
	35 I fabbisogni formativi e professionali delle aziende polesane anno 2004	Regione Veneto	Provincia di Rovigo
	36 I fabbisogni formativi e professionali delle aziende polesane anno 2005	Regione Veneto	Provincia di Rovigo

Regione	TITOLO progetto	Ente Finanziatore	Ente/i attuatore/i
Veneto	37 I fabbisogni formativi e professionali delle aziende polesane anno 2006	Regione Veneto	Provincia di Rovigo
	38 I fabbisogni professionali del turismo	Provincia di La Spezia	Studio Roberto Venuti Consultino
Liguria	39 Le vie della cultura rurale in Val di Vara e in Val di Magra - Analisi dei fabbisogni professionali per l'inserimento dei giovani nelle professioni della cultura rurale	Provincia di La Spezia	ATS - Iripa, Form Impresa Liguria, Istituto Luigi Sturzo
	40 I fabbisogni professionali dell'economia del mare	Provincia di La Spezia	ATI - Cisisa, Scuola nazionale trasporti e logistica, Form Impresa Liguria
	41 I fabbisogni professionali per l'inserimento dei giovani nelle professioni dell'economia sociale	Provincia di La Spezia	ATS - Quinns
	42 I fabbisogni professionali per l'assistenza sanitaria e domiciliare e i sistemi di telemedicina	Provincia di La Spezia	Associazione Formazione Cooperazione Lavoro
	43 Fabbisogni professionali per le politiche sociali e della famiglia	Provincia di La Spezia	ATS - Quinns
	44 Problematiche e fabbisogni professionali legati all'accessibilità delle strutture e dei servizi turistici ai soggetti svantaggiati	Provincia di La Spezia	Quinns, Form Impresa Liguria
	45 Analisi dei fabbisogni professionali e formativi per l'innovazione dell'offerta scolastica nelle scuole di economia domestica dell'alto Adige	Provincia di Bolzano	Rso spa
Trentino Alto Adige	46 Implementazione della rilevazione dell'analisi del fabbisogno professionale e formativo Monitor 2005	Provincia di Bolzano	Afi-Ipl e Ctm (con Cesos e Rso)
	47 Implementazione della rilevazione dell'analisi del fabbisogno professionale e formativo Monitor 2006	Provincia di Bolzano	Afi-Ipl e Ctm (con Cesos e Rso)

Regione	Titolo progetto	Ente Finanziatore	Ente/i attuatore/i
Piemonte	48 Modello integrato per la rilevazione dei fabbisogni formativi sul mercato del lavoro locale	Provincia di Novara	Corep (capofila); Srf
Sicilia	49 Focus. Ricerca dei fabbisogni formativi nelle piccole e medie imprese	Regione Sicilia	Ecipa Siracusa
	50 Interventi finalizzati alla qualificazione delle competenze e delle figure professionali operanti nell'area umanitaria	Provincia Autonoma di Bolzano (regione proponente); Campania; Marche; Piemonte; Sardegna; Toscana; Umbria	Centro Studi Difesa Civile (capofila); Cirpac Firenze; Fondazione Alexander Langer; Università di Firenze; Università di Siena; associazione Fields; Università degli Studi di Napoli "l'Orientale"
	51 Sviluppo delle risorse territoriali per l'offerta turistico-culturale	Liguria (regione proponente); Lazio; Piemonte; Sardegna; Toscana	Centro assistenza formazione e ricerca aziendale
Interregionali	52 Le figure professionali operanti nel processo di conservazione programmata del patrimonio culturale (il progetto si conclude a fine 2008)	Lombardia (regione proponente); Abruzzo; Calabria; Emilia Romagna; Lazio; Liguria; Piemonte; Valle d'Aosta; Provincia Autonoma di Bolzano	Satef srl
	53 Next-Media - Migliorare la competitività dell'offerta di servizi per la produzione radiocinetivisiva nelle realtà regionali	Lazio (regione proponente); Campania; Piemonte; Toscana; Umbria; Provincia Autonoma di Bolzano	Filas; Università di Roma "La Sapienza"

- 1 *I termini della formazione. Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, ottobre 2002
- 2 *Compendio normativo del FSE. Manuale 2000-2006*, 1^a edizione dicembre 2002, 2^a edizione aggiornata dicembre 2003
- 3 *Compendio normativo del FSE. Guida operativa*, 1^a edizione ed. dicembre 2002, 2^a edizione aggiornata dicembre 2003
- 4 *Il FSE nel web. Analisi della comunicazione attraverso Internet*, dicembre 2002
- 5 *Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, luglio 2003
- 6 *Politiche regionali per la formazione permanente. Primo rapporto nazionale*, luglio 2003
- 7 *Sviluppo del territorio nella new e net economy*, luglio 2003
- 8 *Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro*, settembre 2003
- 9 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Terzo rapporto di monitoraggio*, settembre 2003
- 10 *Manuale per il tutor dell'obbligo formativo. Manuale operativo e percorsi di formazione*, settembre 2003
- 11 *Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2000-2001*, settembre 2003
- 12 *Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione*, ottobre 2003
- 13 *Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione*, ottobre 2003
- 14 *I contenuti per l'apprendistato*, ottobre 2003
- 15 *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, dicembre 2003
- 16 *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, dicembre 2003
- 17 *L'offerta di formazione permanente in Italia. Primo rapporto nazionale*, dicembre 2003
- 18 *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo rapporto nazionale sulla domanda*, dicembre 2003
- 19 *La qualità dell'e-learning nella formazione continua*, dicembre 2003
- 20 *Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning*, dicembre 2003
- 21 *Apprendimento in età adulta. Modelli e strumenti*, marzo 2004
- 22 *Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori*, aprile 2004
- 23 *La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione*, aprile 2004

- 24 *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, maggio 2004
- 25 *Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE* (volume + cd rom), maggio 2004
- 26 *Appunti sull'impresa sociale*, maggio 2004
- 27 *Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. Synthesis report*, maggio 2004
- 28 *Formazione continua e grandi imprese* (volume + cd rom), maggio 2004
- 29 *Guida al mentoring. Istruzioni per l'uso*, giugno 2004
- 30 *Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. Guida operativa*, giugno 2004
- 31 *La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, giugno 2004
- 32 *Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione*, giugno 2004
- 33 *Tecnici al lavoro. Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, giugno 2004
- 34 *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego*, giugno 2004
- 35 *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego*, giugno 2004
- 36 *Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, luglio 2004
- 37 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Quarto rapporto di monitoraggio*, luglio 2004
- 38 *Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia*, settembre 2004
- 39 *Accreditamento delle sedi orientative* (8 volumi in cofanetto), settembre 2004
- 40 *Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione*, ottobre 2004
- 41 *Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi*, ottobre 2004
- 42 *Guida al mentoring in carcere*, novembre 2004
- 43 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, novembre 2004
- 44 *Certificazione delle competenze e life long learning. Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, dicembre 2004
- 45 *Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione*, dicembre 2004
- 46 *Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione*, dicembre 2004
- 47 *Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione* (volume + cd rom), gennaio 2005
- 48 *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio*, gennaio 2005
- 49 *I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa*, gennaio 2005
- 50 *Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, gennaio 2005
- 51 *La rete, i confini, le prospettive. Rapporto apprendistato 2004*, febbraio 2005

- 52 *La spesa per la formazione professionale in Italia*, febbraio 2005
- 53 *La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario* (volume + cd rom), marzo 2005
- 54 *Informare per scegliere. Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, aprile 2005
- 55 *Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, aprile 2005
- 56 *Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani. V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, maggio 2005
- 57 *La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society* (volume + cd rom), giugno 2005
- 58 *La domanda di lavoro qualificato. Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, giugno 2005
- 59 *La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, settembre 2005
- 60 *La moltiplicazione del tutor. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, settembre 2005
- 61 *Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2002-2003*, settembre 2005
- 62 *La Ricerca di lavoro. Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, settembre 2005
- 63 *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, ottobre 2005
- 64 *I sistemi regionali di certificazione: monografie*, ottobre 2005
- 65 *Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive. Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, ottobre 2005
- 66 *Trasferimento di buone pratiche: case study. Terzo volume*, ottobre 2005
- 67 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1. Seconda sperimentazione in ambito regionale*, novembre 2005
- 68 *L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti*, novembre 2005
- 69 *Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006*, dicembre 2005
- 70 *La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione. Indagini placement Obiettivo 3*, gennaio 2006
- 71 *Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro. I risultati di due indagini*, febbraio 2006
- 72 *La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004*, febbraio 2006
- 73 *Insegnare agli adulti: una professione in formazione*, marzo 2006
- 74 *Il governo locale dell'obbligo formativo. Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, marzo 2006

- 75 *Dipendenze e Mentoring. Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia*, maggio 2006
- 76 *Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative. Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, giugno 2006
- 77 *Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema. I progetti degli Avvisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, giugno 2006
- 78 *Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE. Le azioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere*, giugno 2006
- 79 *La transizione dall'apprendistato agli apprendistati. Monitoraggio 2004-2005*, giugno 2006
- 80 *Plus Participation Labour Unemployment Survey. Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, luglio 2006
- 81 *Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006. The 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation. Executive Summary*, luglio 2006
- 82 *La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti*, luglio 2006
- 83 *Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006. Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE)*, novembre 2006
- 84 *Organizzazione Apprendimento Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, dicembre 2006
- 85 *L'offerta regionale di formazione permanente. Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo*, febbraio 2007
- 86 *La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia*, marzo 2007
- 87 *Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato. Uno strumento per l'apprendimento in rete*, marzo 2007
- 88 *Verso il successo formativo. Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, aprile 2007
- 89 *xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line. Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni*, aprile 2007
- 90 *Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE. Le province di Genova, Modena e Siena*, settembre 2007
- 91 *I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione*, settembre 2007
- 92 *Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento*, settembre 2007
- 93 *La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti*, settembre 2007
- 94 *La domanda di lavoro qualificato in Italia. Le inserzioni a modulo nel 2005*, settembre 2007
- 95 *Gli organismi per le politiche di genere. Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa*, settembre 2007
- 96 *L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali. Monitoraggio sul 2005-06*, settembre 2007

- 97 *La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: Linee guida e Carta dei Servizi*, ottobre 2007
- 98 *Analisi della progettazione integrata. Elementi della programmazione 2000/2006 e prospettive della nuova programmazione 2007/2013*, ottobre 2007
- 99 *L'Atlante dei Sistemi del lavoro: attori e territori a confronto. I risultati del SIST II mercato del lavoro attraverso una lettura cartografica*, ottobre 2007
- 100 *Procedure per la gestione della qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego. Manuale operativo*, ottobre 2007
- 101 *I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano*, ottobre 2007
- 102 *Sviluppo, Lavoro e Formazione. L'integrazione delle politiche. Atti del Seminario "Sistemi produttivi locali e politiche della formazione e del lavoro"*, novembre 2007
- 103 *I volontari-mentori dei soggetti in esecuzione penale e le buone prassi nei partenariati locali*, novembre 2007
- 104 *Guida ai gruppi di auto-aiuto per il sostegno dei soggetti tossicodipendenti e delle famiglie*, novembre 2007
- 105 *Gli esiti occupazionali dell'alta formazione nel Mezzogiorno. Indagine placement sugli interventi cofinanziati dal FSE nell'ambito del PON Ricerca 2000-2006*, dicembre 2007
- 106 *La riflessività nella formazione: modelli e metodi*, dicembre 2007
- 107 *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del secondo triennio*, dicembre 2007



Finito di stampare nel mese di dicembre 2007
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)