

Analisi dei fabbisogni formativi della Regione Toscana

Impostare una didattica efficace e congruente con le vocazioni occupazionali territoriali ha come prerequisito la verifica delle esigenze formative e le opportunità lavorative dell'area in oggetto

Di Sandra Goracci - EFFA

La ricerca che viene qui proposta si inquadra in un processo permanente di monitoraggio, promosso da **EFFA – Enti Formativi e Formatori Associati** (che patrocina l'iniziativa), svolto in collaborazione dalle seguenti agenzie formative: **ISTITUTO FORMAZIONE FRANCHI per la Toscana, AS CONSULTING di Firenze, CAT CONFCOMMERCIO di Prato, ITINERAGROUP di Pisa, OMNIA di Pisa, TDGROUP di Pisa, APITIRRENO SVILUPPO di Pisa, FIGRECO di Pisa, CAT CONFCOMMERCIO di Pisa, PerFORMARE di Pisa, RES GROUP di Pontedera, ANMIC di Livorno, SFERA di Livorno, ITINERA di Livorno, SAL-SERVIZI API di Livorno, MORRIS CONSULTING di Massa**. L'indagine è stata sviluppata e coordinata da **Riccardo Balzano, Sandra Goracci e Francesca Marcacci**.

Nella piena consapevolezza che la formazione continua è, oggi più che mai, un concreto ed efficace strumento di crescita delle competenze della totalità delle risorse umane impiegate in un'azienda ed una leva strategica per l'aumento della produttività e della competitività delle imprese, si è pensato di proporre alle aziende aderenti un questionario strutturato in cinque sezioni formulato sotto forma di intervista.

Il punto di partenza dell'analisi in oggetto è stato individuato nella **Legge Regionale del 26 Luglio 2002, n. 32**, che ha tra gli altri l'obiettivo dichiarato di dar vita ad un sistema che realizzi la libertà individuale e l'integrazione sociale, nonché il diritto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita attraverso l'integrazione sistemica degli interventi di educazione, istruzione, formazione e delle politiche attive del lavoro. Dall'analisi svolta su ricerche accreditate a cura di **ISFOL e Regione Toscana** si è giunti ad una visione sistemica delle caratteristiche e vocazioni territoriali, la cui conoscenza rappresenta la

condizione necessaria della penetrazione degli interventi formativi.

«Dall'analisi del contesto socio economico emerge l'immagine di una regione caratterizzata da una serie di elementi: l'incidenza della piccola-media impresa, il rallentamento di alcuni settori dell'economia, la presenza di una forte segmentazione territoriale, l'emergere di un punto di attenzione a livello di occupazione giovanile, l'andamento demografico in crescita (ma in tempi lunghi), l'aumento del grado di istruzione della popolazione, pur in presenza di risultati scolastici da migliorare, in particolare per quanto riguarda l'Università.» (Regione Toscana – Rapporto sull'istruzione in Toscana A.S. 2003-2004)

Nelle ricerche svolte emerge con chiarezza la centralità della problematica concernente l'occupazione giovanile e delle categorie svantaggiate, che gli attori della ricerca riassumono in questi termini: *«Il tasso di occupazione in Toscana risulta superiore alla media nazionale, ma inferiore alle regioni del centro nord e in particolare del nord-est. Una caratteristica della nostra regione è in particolare la minore occupabilità nel breve e medio periodo dei giovani con un alto livello di studio. I diplomati e i laureati sperimentano difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro maggiori di quelle incontrate da coloro che hanno concluso solo il ciclo di istruzione obbligatoria. Ciò è dovuto alla particolare struttura produttiva della nostra regione, caratterizzata dalla presenza di sistemi di piccole imprese in cui la domanda di lavoro si indirizza prevalentemente verso segmenti meno istruiti dell'offerta. I dati dell'indagine **Excelsior** fanno emergere la minore richiesta di personale altamente istruito che caratterizza la nostra regione ed al suo interno alcune sue specifiche aree, rispetto alle altre regioni del Centro Nord e alla media*

nazionale (per quanto una recente indagine **ISFOL** abbia evidenziato questa tendenza anche a livello nazionale). Per il triennio 2001-2003 a fronte di una richiesta di laureati e diplomati rispettivamente del 5% e del 26%, quella con il solo titolo dell'obbligo scolastico raggiunge circa il 49%, mentre la richiesta di soggetti in possesso di una qualifica professionale è pari al 19%. La domanda di laureati si concentra su tre sole categorie: quella con competenze tecnico-ingegneristiche, quella con competenze economiche ed infine quella con competenze scientifiche. Un'ulteriore conferma dello scarso rilievo assegnato all'istruzione formale da parte del sistema produttivo privato della regione emerge dalla minore percentuale di assunti per i quali le imprese manifestano la necessità di una formazione aggiuntiva (on the job) che in Toscana è del 33% contro valori superiori al 40% nelle altre regioni del centro nord».

Premessa metodologica

L'indagine ha coinvolto, nel mese di Febbraio 2008, 140 imprese toscane, afferenti ai comparti dell'industria e dei servizi, alle quali è stato somministrato, in via diretta, un questionario semi strutturato con finalità di analisi qualitativa. Il campionamento delle unità di rilevazione è stato effettuato, in cinque province della Toscana: Firenze, Prato, Pisa, Livorno e Massa, nel rispetto dei caratteri di rappresentatività dei principali settori di appartenenza e della classe dimensionale tipica del tessuto produttivo locale.

Dal campione sono state escluse le imprese con un solo addetto, per ragioni di opportunità e di significatività dei risultati. Si può facilmente convenire, infatti, che le imprese con un solo dipendente costituiscano una quota eccessiva del totale, e, soprattutto, che il risultato della rilevazione sulle imprese di tali dimensioni abbia scarso significato in termini di espressione dei fabbisogni formativi della regione se si considerano gli obiettivi conoscitivi sottesi alla realizzazione dell'indagine.

Obiettivo

I fabbisogni formativi di un territorio, non si limitano naturalmente al personale da assumere o alle figure professionali da formare.

Essi riguardano altresì l'organico già attivo nelle aziende, le necessità di queste di adeguare il personale già presente ai mutamenti del mercato e delle tecnologie.

E' noto tuttavia che, in Italia, la cultura della formazione continua, specialmente per le piccole e medie imprese, è poco consolidata e, soprattutto, poco strutturata, atteso che l'offerta di questa

specifico formazione è ancora limitata.

La sezione del questionario dedicata all'analisi delle esigenze di formazione continua si propone, pertanto, di stimolare presso gli imprenditori e presso la Regione una prima riflessione sulle principali carenze avvertite dagli stessi.

Il bisogno di accedere in maniera costante ed efficace alla formazione, ossia il bisogno di formazione personalizzata e ricorsiva, da parte delle PMI richiede di investire sui processi di innovazione delle modalità di incontro tra domanda e offerta per rendere la formazione continua sempre più flessibile e adattabile per un "life-long learning" in un ambiente di lavoro, in grado di:

- sostenere lo sviluppo della competitività delle PMI attraverso l'innovazione di metodologie in grado di rilevare, anticipare e agevolare processi flessibili di apprendimento per l'acquisizione di nuove competenze professionali *on the job*;
- aumentare la capacità di auto-analizzare i propri bisogni formativi da parte dell'imprenditore e dei suoi collaboratori, accedendo in tal modo a programmi mirati (personalizzati e ricorrenti) di formazione che permettano di aumentare la competitività dell'impresa;
- potenziare le capacità imprenditoriali e manageriali dell'imprenditore, sviluppando la sua abilità nel definire i propri bisogni di apprendimento, i bisogni di formazione dell'impresa, mettendolo in grado di codificare le competenze tacite rendendole esplicite.

D'altra parte, nelle nostre società, in cui i processi di globalizzazione e l'avvento delle tecnologie della comunicazione sottolineano con rinnovato vigore il valore fondamentale del capitale umano, il concetto di apprendimento continuo si accompagna ad una graduale presa di coscienza dell'importanza dei processi di acquisizione ed aggiornamento delle conoscenze e delle competenze.

L'analisi delle competenze consente una visione esaustiva del profilo professionale dei titolari di azienda, i quadri e i dipendenti e permette di costruire un percorso di formazione individuale e di gruppo non più episodico, ma costruito con moduli da acquisire secondo una strategia pianificata, per adeguarsi ai cambiamenti richiesti dalle imprese e per restare allineati alle richieste del mondo del lavoro, nell'arco di tutta la vita professionale in applicazione dei principi di "life-long learning".

La formazione continua diviene strumento per la crescita delle competenze della totalità delle risorse umane impiegate in un'azienda e leva strategica per l'aumento della produttività e della competitività delle imprese.

Istogrammi ed analisi

Durante la ricerca sono stati indagati i seguenti aspetti:

- L'innovazione tecnologica;
- I fabbisogni di innovazione tecnologica nei singoli processi aziendali (Produzione, Marketing, Acquisti, Logistica, Finanza e Controllo, Risorse umane);
- Il grado di collaborazione tra il mondo delle imprese ed il mondo della ricerca;
- Le misure rivolte all'innovazione introdotte negli ultimi anni per singolo processo aziendale;
- Gli investimenti effettuati dalle aziende nel campo dell'innovazione;
- La formazione del personale
- Il rispetto delle normative sulla sicurezza sui luoghi di lavoro
- L'inserimento di disabili

Più in particolare, il questionario somministrato si articola in 5 sezioni:

- La prima sezione è dedicata ai dati dell'azienda;

- La seconda sezione del questionario è destinata all'importanza che l'azienda attribuisce al miglioramento, rispettivamente, delle conoscenze (Fig. 1) e delle capacità (Fig. 2) delle risorse umane attraverso interventi di formazione. Nel valutare i fabbisogni formativi aziendali è stato richiesto di considerare le competenze dei vari ruoli attualmente operanti in azienda, tenendo presente anche la prospettiva dei fabbisogni aziendali futuri e del mondo esterno, noto come scenario competitivo dell'azienda.

Le capacità (Fig. 3) vengono suddivise per aree tematiche; mentre le competenze per processi aziendali (Fig. 4) .

- La terza sezione ha l'obiettivo di fornire all'azienda la possibilità di indicare le tematiche strategiche (Fig. 5) di fondo su cui ritiene opportuno concentrare l'attenzione per garantire all'azienda stessa di perseguire con successo gli obiettivi formativi che si è prefissa.

- La quarta sezione in merito alla sicurezza sui luoghi di lavoro (Fig. 6) ha l'obiettivo di fornire all'azienda una verifica rapida della copertura delle varie figure e adempimenti richiesti in materia di SSLL e il livello di aggiornamento delle figure coinvolte, anche in riferimento alle recenti disposizioni normative in materia.

- La quinta sezione riguarda la normativa per il diritto al lavoro dei disabili (Fig. 7): obiettivo quello di fotografare i ruoli aziendali introdotti dalla **L. 68/1999** e **D.M. 91/2000** e poter in seguito formulare una proposta formativa mirata.

Dall'analisi è emerso che

In linea con i caratteri del tessuto produttivo locale, costituito prevalentemente da piccole e medie imprese, si denota come le aziende attribuiscono al miglioramento, rispettivamente, delle conoscenze e delle capacità delle risorse umane attraverso interventi di formazione, pari importanza (42% delle aziende).

Suddividendo le capacità per aree tematiche: l'area gestionale piuttosto che l'area innovativa hanno maggiore importanza di quelle emozionali, intellettuali.

Mentre suddividendo le competenze per processi aziendali: Finanza e controllo, Strategia Mkt e l'area prodotti richiedono i maggior interventi formativi (40% - 42% delle aziende).

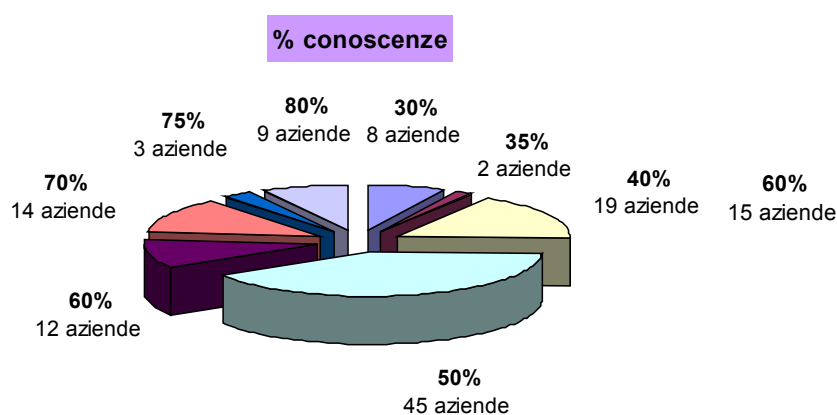


Fig. 1

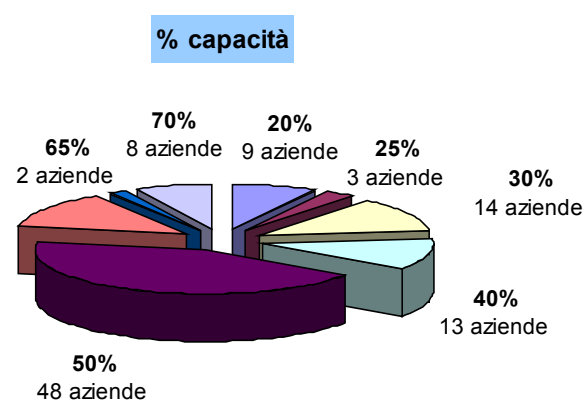


Fig. 2

In linea con quelle che sono le future aspettative della **Regione Toscana** che intende contare sul capitale umano per fronteggiare le sfide dello sviluppo, la tematica strategica per la prossima iniziativa di formazione riconosce come la più interessante quella delle risorse umane-capitale intellettuale (sapere, saper fare, saper essere), (48% delle aziende).

La descrizione di competenze e fabbisogni con un livello di dettaglio più approfondito è utile e necessaria per precisare la richiesta di competenze in ulteriori sotto categorie. Per grandi linee, abbiamo riscontrato che nella filosofia aziendale delle PMI toscane i saperi corrispondono alle conoscenze, le abilità corrispondono al "saper fare", mentre i comportamenti al "saper essere".

Tra i saperi che caratterizzano i profili professionali indicati dalle imprese emerge la **conoscenza dell'informatica** come elemento ricorrente e trasversale. I primi "saperi" richiesti dalle imprese si dividono tra quelli di taglio concettuale (**informatica, normativa, amministrazione, marketing, lingue**) e quelli di taglio operativo (**tipologie dei materiali, materiali utilizzati, legno, metalli, tecniche e meccaniche, cucina**). Tra queste, tuttavia, spicca la frequenza con cui ricorre l'indicazione di **"cultura generale"**, la cui presenza appare significativa e merita di essere registrata. Tra le abilità rientrano le competenze organizzative e gestionali, ma anche il **"saper vendere"** e l'autonomia decisionale. Non manca la presenza dell'**informatica** e la **"gestione del cliente"**. Tra le abilità più segnalate dalle imprese sono presenti competenze di tipo tecnico (**montaggio**

e **assistenza**) e competenze di tipo concettuale (**amministrative e contabili**). I comportamenti confermano l'esigenza estremamente avvertita dalle imprese di formare figure professionali che lavorano sul **front office**. L'indicazione più ricorrente si concentra sulla disponibilità, sia verso l'interno che verso i clienti, la cortesia e la buona educazione. Ma è presente anche la buona comunicazione.

Un'attenta analisi alla **sezione IV** sulla sicurezza sui luoghi di lavoro ha rilevato che oltre il 70% delle aziende è a norma di legge, mentre il 30% è ancora in attesa di regolamentarsi.

Purtroppo i dati derivanti invece dalla **sezione V** in merito all'obbligo di assunzioni di disabili per aziende che superino un certo numero di dipendenti, vede lo stesso 70% delle aziende che invece non hanno provveduto al loro inserimento e quindi alla formazione a loro destinata.

Al Passo con le nuove disposizioni della Regione Toscana - formazione/ lavoro

L'indagine affronta alcuni punti chiave, già largamente introdotti nelle linee guida della **Regione Toscana**, prossime ad uscire con il nuovo piano regionale.

La Competenza: conoscenze e capacità.

- Le conoscenze tecnico-professionali sono saperi ed esperienze di natura professionale, acquisibili con lo studio e l'attività pratica.

- Le capacità sono comportamenti organizzativi necessari, che vengono identificati e riconosciuti al momento della loro messa in atto da parte delle persone nell'ambito della loro attività professionale. Tradizionalmente ci si riferisce a

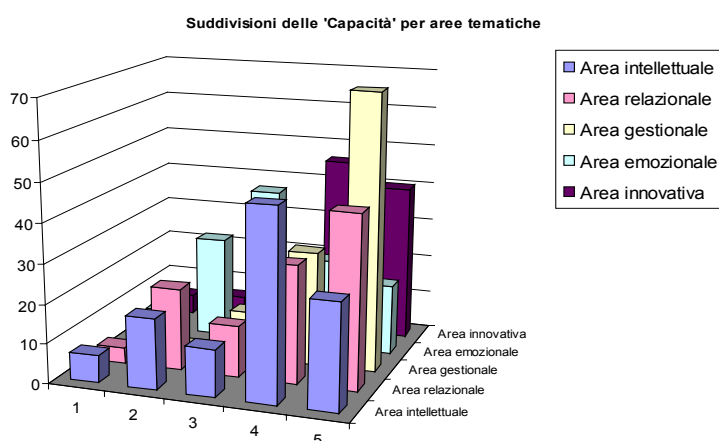


Fig. 3

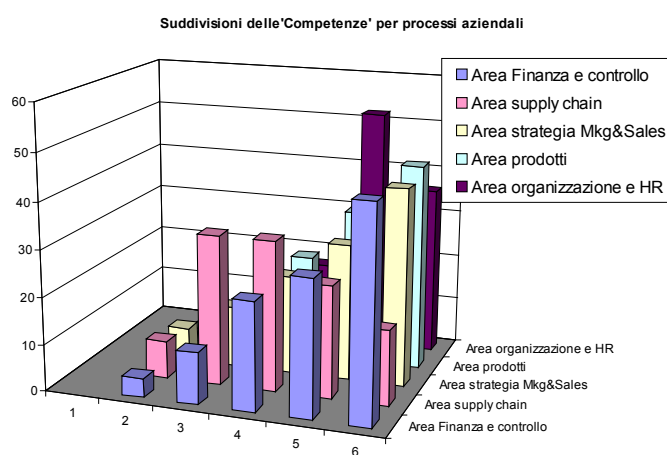


Fig. 4

elementi come: l'orientamento al risultato, la capacità di decisione, la gestione dei collaboratori, la comunicazione verbale, l'analisi e la sintesi ecc. Le capacità, in quanto forza motrice del *know-how*, consentono di trasformare gli obiettivi d'impresa in risultati.

Il Capitale umano:

In primis, a puntare sul capitale umano per fronteggiare le sfide dello sviluppo, è proprio la **Regione Toscana**. Infatti, con il via libera al nuovo **Piano di indirizzo generale integrato**, il documento programmatico fondamentale per la definizione e l'attuazione di tutte le politiche regionali nei settori dell'educazione, istruzione, formazione e lavoro nel quinquennio 2006-2010 verranno introdotte in campo iniziative e risorse per rafforzare e qualificare quello che ormai tutti considerano il principale fattore di dinamismo e innovazione della nostra economia: il **capitale umano**.

Contratti atipici e pari opportunità:

Un forte accento sulla lotta alla precarietà del lavoro (con misure ad hoc per i lavoratori atipici a tempo determinato e in Cassa integrazione); sulle pari opportunità nel campo dell'occupazione (con incentivi per il lavoro delle donne) che hanno visto mettere in campo per la prima volta, nel 2006, risorse specifiche che il **PRS** prevede di aumentare a partire dal 2007; e ancora, una profonda riforma nel campo della formazione per rendere le attività più qualificate e aderenti alle esigenze del mercato; e poi nuova attenzione alla ricerca, all'alta formazione e alla mobilità internazionale degli studenti, uno sforzo crescente per garantire a tutti coloro che ne hanno i requisiti il diritto studio, dalle superiori

all'università rappresenta l'intento di una azione coordinata che ha come filo conduttore: l'apprendimento per tutto l'arco della vita, passando per il potenziamento dei servizi per l'infanzia e la lotta alla dispersione scolastica

L. 68/99:

In questo scenario, il monitoraggio si prefigge inoltre, lo scopo di mappare per poi erogare una formazione mirata, all'interno delle aziende destinatarie, quelle coinvolte dalla **L. 68/99** che introduce il concetto appunto di "**collocamento mirato**" il cui fine sostanziale è di consentire al disabile ed alle aziende un inserimento lavorativo che assicuri una partecipazione fattiva ai processi produttivi (in relazione chiaramente alla disabilità posseduta, al grado di istruzione e formazione, alle aspirazioni e capacità). Oltre agli obblighi di assunzione per aziende che superino un certo numero di dipendenti, la nuova normativa prevede infatti delle agevolazioni fiscali e contributive anche per le aziende che non siano tenute alle assunzioni di disabili e che effettuino comunque avviamenti di questo tipo.

"life-long learning":

Apprendimento lungo tutto l'arco della vita, alta formazione, costruzione di un sistema di riconoscimento e certificazione delle competenze professionali, formazione a distanza: questi i principali ingredienti di una nuova offerta formativa cui la **Regione Toscana** sta lavorando da tempo e che vede la sua piena definizione nel nuovo **Piano generale di indirizzo per istruzione, formazione e lavoro 2006-2010** e che ispira anche il nuovo programma operativo per il **Fondo sociale europeo** che la **Regione** ha appena inviato al **Ministero**.

Tematiche strategiche per le prossime iniziative di formazione

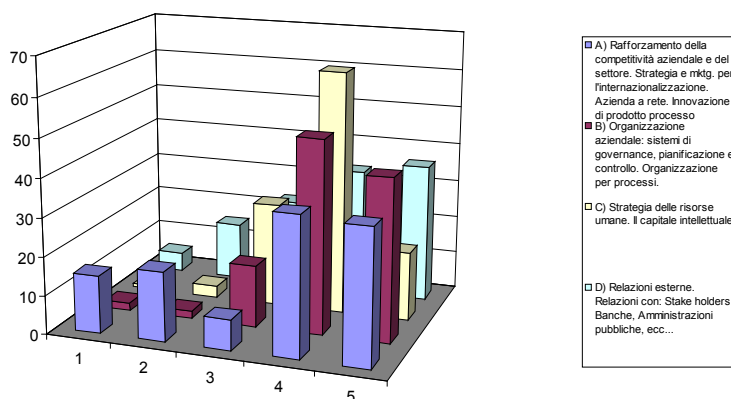


Fig. 5

Sicurezza sui luoghi di lavoro

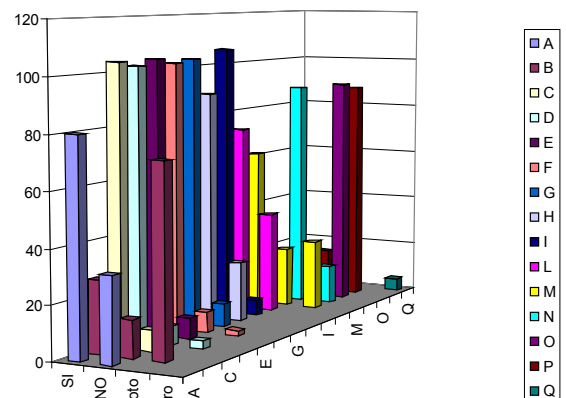


Fig. 6

Norme per il diritto al lavoro dei disabili

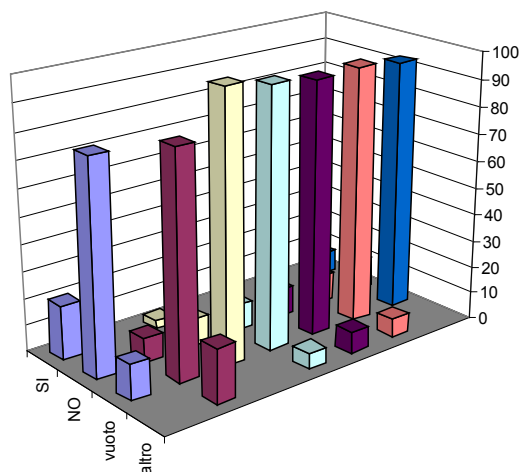


Fig. 7

- A) All'interno della Vostra azienda sono stati inseriti dei diversamente abili?
- B) Se sì, quanti?
- C) Se i diversamente abili sono due, è stata sfruttata la possibilità della chiamata nominativa?
- D) Se all'interno della vostra azienda sono inseriti lavoratori ex L. 68/99 e D.M.91/2000, indicare il ruolo che questi soggetti ricoprono
- E) Con quale tipo di contratto sono stati assunti?
- F) Qual è il loro titolo di studio?
- G) Hanno mai partecipato a corsi di formazione continua da quando sono stati assunti?

Concludendo

La ricerca, nel suo complesso, ha confermato che l'acquisizione del sapere professionale nella PMI è un processo che prescinde in misura significativa dalla formazione iniziale degli addetti, che è fortemente influenzata dalle esperienze delle persone in esso impegnate e dal loro rapporto con l'ambiente; che la competenza da loro posseduta è una variabile che dipende dalla qualità del contesto lavorativo, dalla possibilità di partecipare e di socializzare le proprie conoscenze. Il lavoro, nelle **PMI**, risulta profondamente mutato in relazione a cambiamenti di natura economica, sociale, tecnologica e organizzativa. Per tutto ciò, l'analisi della competenza si configura come un processo di individuazione di acquisizioni cognitive ed esperienziali realizzate in momenti diversi e non facilmente riconducibili a percorsi lineari di formazione.

In questo quadro:

- l'analisi strutturale, sulla base del quadro concettuale di riferimento, si rivela necessaria. Appare importante completare, con i rapporti mancanti, quanto già rilevato e delineare i percorsi necessari per la sua resa permanente, in relazione anche con le istituzioni preposte;
- l'analisi del contesto organizzativo consente di analizzare, in particolare, il nesso tra stabilità e innovazione nella costruzione e nell'applicazione delle conoscenze.

Appare importante, nei settori in cui non è stata realizzata, operare un numero selezionato di studi di caso, stabilendo nessi organici con la fase successiva dell'indagine.

Si rende necessaria un'analisi dei percorsi di professionalizzazione e il bilancio delle competenze ai fini della definizione delle figure professionali e delle aree di competenza connesse, che rappresenta altresì il veicolo per la validazione delle competenze stesse e per la loro certificazione. Nel complesso, la prospettiva teorica e meto-

dologica definita e rilevata, permette di rilevare la molteplicità delle attività che la persona esperta nel proprio lavoro è chiamata ad assolvere, evidenzia l'arbitrarietà di descrivere la competenza facendo riferimento a compiti o mansioni parcellizzate, chiarisce l'inutilità di porre in forma astratta quelle che sono definite "capacità di soluzione dei problemi" legati a situazioni, relazioni, ambiti specifici di riferimento. La necessità che ogni lavoratore esperto ha di "attraversare i confini" passando da un contesto all'altro e mettendo in connessione i problemi, appare evidente nelle situazioni più complesse e avanzate.

L'analisi dei fabbisogni attraverso un esame accurato della competenza assume per tutto ciò una connotazione di marcata dinamicità e appare suscettibile di interessanti sviluppi sia sul piano teorico sia sul piano pratico nella formazione di base, nell'apprendistato, nella formazione continua, nel riconoscimento e nella certificazione delle conoscenze e delle capacità.

Postilla

Nell'ambito estremamente strategico della filosofia della *formazione continua* e/o dell'*autof ormazione*, nota come *life-long learning*, alla acquisizione di competenze ed abilità fortemente specializzate, fa da contraltare con funzioni in larga misura di competenze di base una adeguata **formazione trasversale** essenzialmente mirata alla conoscenza della **lingua inglese** e dei fondamenti dell'**informatica**. Si tratta infatti di competenze strategiche, la cui importanza determinante è stata rilevata nell'ambito dell'intera indagine, per rendere gli individui in grado di operare e discriminare qualitativamente le informazioni e le eventuali proposte formative ritenute strategiche per il proprio settore di attività e per il proprio adeguamento ed avanzamento professionale.