

# **Anticipare i fabbisogni: un'analisi delle figure professionali strategiche delle imprese toscane più dinamiche**

***Natalia Faraoni***



**A.I.S.Re.**

**XXXVII Conferenza scientifica AISRe 2016**

**“Quali confini? Territori tra integrità e integrazione internazionale”**

**Ancona, 20-22 Settembre 2016**

# Struttura della presentazione

---

- Definizioni e premesse metodologiche
- Sintesi dei risultati della ricerca IRPET sulle figure professionali strategiche delle imprese toscane dinamiche
- Riflessione sull'analisi dei fabbisogni come strumento per le politiche attive del lavoro

# Analisi dei fabbisogni

---

come strumento per conoscere e anticipare la domanda delle imprese in termini di conoscenze e competenze e supportare le politiche regionali della **formazione**

## FORMAZIONE

per rispondere a due bisogni (+1):

- quello degli individui in cerca di occupazione
- quello delle imprese in cerca di dipendenti, collaboratori, altre imprese “adeguati”
- mantenere i vantaggi competitivi del territorio in termini di competenze

## FORMAZIONE

intesa come:

- iniziale: scolastica, universitaria, professionale
- continua/permanente
- obbligatoria

# Sullo sfondo:

---

✓ cronico disallineamento tra “capitale umano” e “sistema produttivo” amplificato dalla crisi

✓ contrapposizione tra due culture in conflitto:

- imprese/mercato

**VS**

- istituzioni scolastiche e formative

✓ mondo della formazione (agenzie formative)  
che si autonomizza e si autoriproduce

- Contesto specifico toscano: processo di riforma del sistema della formazione della Regione Toscana
- Imprese come attori aperti e dinamici (logica di filiera piuttosto che di settore) che esprimono fabbisogni formativi in base alle loro strategie (*make or buy*)
- Filiere strategiche per identificare percorsi virtuosi
- Utilizzo di fonti diverse e diversi strumenti metodologici

- **Dati Comunicazione Obbligatorie (CO)**

Ricostruzione e conteggio degli avviamenti dal 2008 per filiera e sotto-filiera con classificazione degli avviamenti in base al numero di giorni lavorati e al tipo di contratti stipulati

- **Indagine campionaria**

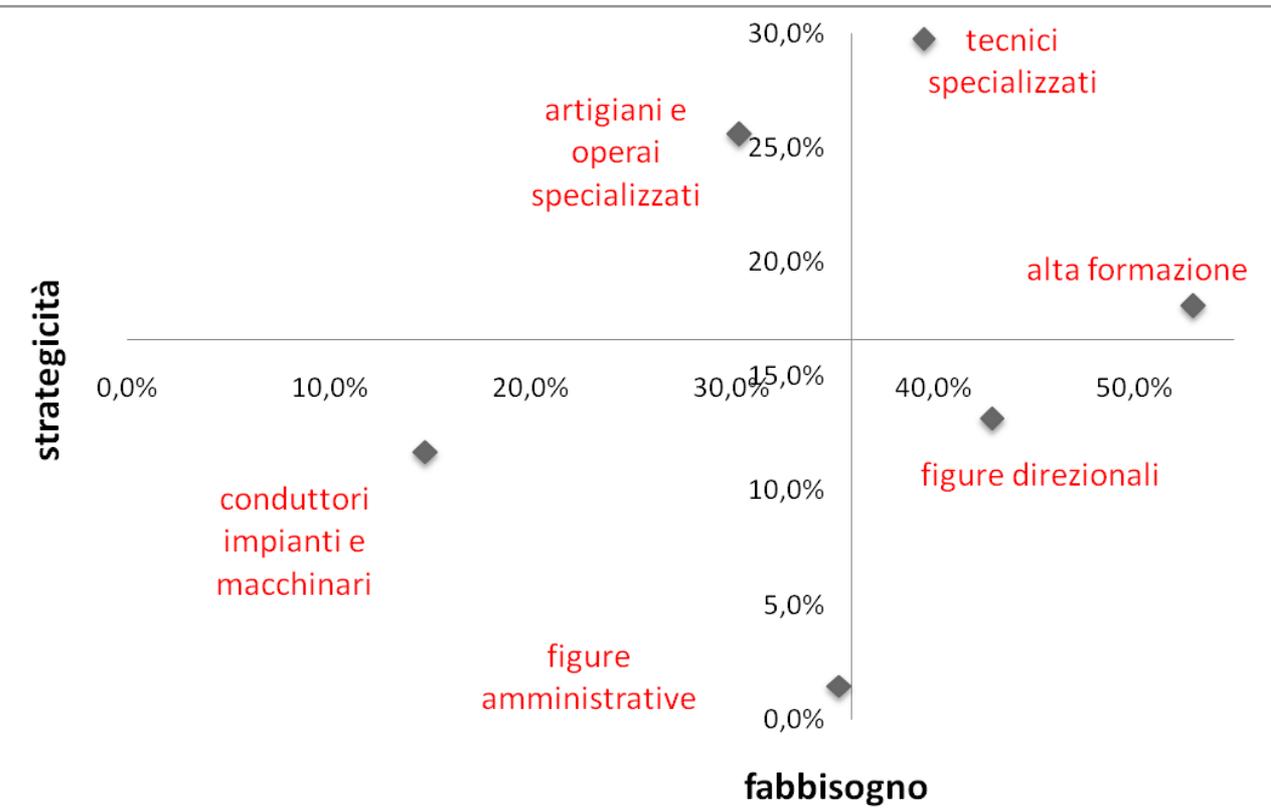
377 interviste su un universo di circa 1.500 imprese dinamiche (fatturato e/o addetti tra il 2007 e il 2011) con almeno un'unità locale in Toscana, appartenenti alle principali filiere regionali

- **Focus Group**

A partire da una selezione delle filiere (e sotto-filiera) strategiche abbiamo svolto focus group con imprese dinamiche rappresentative delle varie fasi

# I principali risultati della ricerca

# (1) Le figure strategiche dentro l'impresa



1

Prevalgono le figure con **formazione tecnica** e quelle dalla forte **componente manuale** (*scuole tecniche ed esperienza in azienda*)

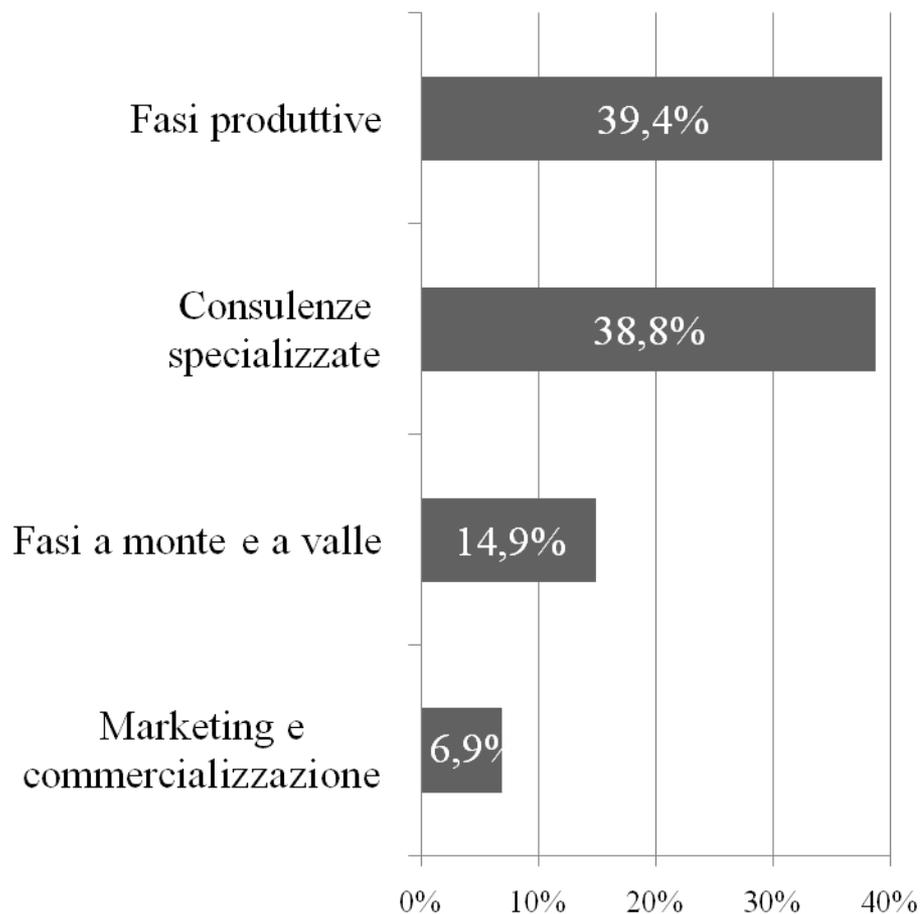
2

Estrema **differenziazione** delle figure ritenute strategiche (ottica di filiera)

3

Scarso peso delle **figure amministrative**

## (2) Le figure strategiche fuori dall'impresa



1

Quasi l'**80%** delle imprese hanno collaborazioni con l'esterno e di queste circa il **42%** anche **fuori Toscana**

2

Per le filiere del **Made in Italy** e per quelle in cui pesa il costo del lavoro appaiono più importanti le esternalizzazioni relative alle **fasi della produzione**

3

Le imprese di dimensioni più grandi e in cui la produzione immateriale ha un peso maggiore, come l'**ICT** e la **farmaceutica** si servono di più di **consulenze specializzate**

### 3) Perché fuori dalla Toscana?

	Minore costo	Competenze più avanzate fuori dalla Toscana	Non si trovano tali competenze in Toscana	Rapporti consolidati
Fasi produttive	19,9	22,2	11,3	46,6
Consulenze specializzate	3,4	33,4	20,5	42,7
Fasi a monte e a valle	-	33,2	11,3	55,5
Commercializzazione e marketing	-	24,5	28,4	47,1
TOTALE	9,2	28,3	16,0	46,4

➤ creare le competenze che mancano

➤ lavorare sul *matching*

## 4) Le imprese e il mondo della formazione

---

- Una collaborazione con il mondo formativo **da potenziare**
- Le imprese che si confrontano con il mondo della formazione si trovano davanti un **contesto frammentato**: tra scuole, università e agenzie formative scarsa continuità
- Ruolo della **formazione on the job**
- **Disponibilità a collaborare**

## 5) Problemi con i neo-assunti

---

- Il **40%** delle imprese ha riscontrato **problemi** con i neo-assunti
- Insoddisfazione per 1) competenze **tecniche** specifiche del settore, ma anche per 2) le competenze **trasversali** e quelle 3) **di base**
- Le imprese hanno risolto i problemi soprattutto con **l'affiancamento** degli assunti da parte di personale interno
- **Costo per l'impresa** sempre meno sostenibile

# IN SINTESI ...

---

- ✓ Ruolo delle **competenze tecnico-professionali**, unite a competenze di base e trasversali: le fasi della produzione rimangono centrali, perché la figura professionale ricercata ha competenze avanzate
- ✓ Competenze calate nei contesti aziendali e ricercate subito nel neo-assunto: **imparare a conoscere il mondo del lavoro da studenti**
- ✓ Necessità di un **forte investimento in capitale umano** per formare competenze oggi ricercate fuori della Toscana
- ✓ **Estrema differenziazione dei fabbisogni**: filiere e legami con il **territorio** fondamentali per anticipare i fabbisogni; serve un **dialogo** più **“istituzionalizzato”** e una maggiore conoscenza dei meccanismi di funzionamento delle singole filiere

- ✓ Non si osserva una contrapposizione netta tra **professioni cognitive** e **professioni energetiche**.
- ✓ Le **fasi produttive** risultano centrali e il lavoro “manuale” possiede un contenuto “immateriale” indispensabile per conferire qualità al prodotto/servizio.
- ✓ Le **persone** costituiscono la vera **risorsa strategica** delle imprese.

**La rilevazione dei fabbisogni:  
in che senso uno strumento per le politiche  
attive del lavoro?**

# Due livelli dell'analisi dei fabbisogni

---

## ✓ “strutturale”:

analisi delle tendenze e dei cambiamenti del sistema produttivo

- Suggerimenti filiera vs settore
- Impresa come attore aperto
- Maggiore attenzione e conoscenza degli aspetti organizzativi

## ✓ congiunturale e periodico:

indirizzare l'organizzazione dei corsi e dei curricula formativi

# Strumenti

---

- ✓ Dati
  
- ✓ Confronto diretto tra gli attori:
  - per identificare la visione strategica
  - per rinnovare i contenuti dei corsi
  
- ✓ Relazioni e circolazione di informazioni (sistema più istituzionalizzato) tra gli attori coinvolti

# Attori con stili di comportamento differenti ma obiettivi che possono convergere

---

- ✓ Scuole – università – agenzie formative  
*Formare persone con la capacità di immaginarsi e costruirsi un futuro lavorativo*
- ✓ Soggetti economici  
*Centralità delle persone per competere sulla qualità*
- ✓ Istituzioni politiche  
*Mantenere e arricchire patrimonio di competenze locali (vantaggio competitivo dei territori)*