

**INDAGINE SUI FABBISOGNI  
FORMATIVI E SULL'EVOLUZIONE  
DEI PROFILI PROFESSIONALI  
NELLA PROVINCIA DI GROSSETO**

COORDINATA DAL PROF. MAURIZIO FRANZINI E  
REALIZZATA DAI PROFF. SEBASTIANO BAGNARA, GUIDO  
FERRARI, ENRICO GORI E DAL DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA POLITICA DELL'UNIVERSITA' DI SIENA.

GROSSETO, 1998

# **PRESENTAZIONE E SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI**

## **Presentazione**

Questo rapporto presenta i risultati relativi all'indagine condotta tra i mesi di maggio del 1997 e di gennaio del 1998 nella provincia di Grosseto allo scopo di determinare i fabbisogni formativi delle imprese e di definire un sistema di monitoraggio e di orientamento delle competenze professionali. Le aree interessate sono quelle che ricadono sotto l'obiettivo 2 e sotto l'obiettivo 5b dei Fondi Comunitari; in pratica si tratta dell'intera provincia di Grosseto.

Il compito di individuare i percorsi più convenienti di formazione delle risorse umane, all'interno di un'area territoriale limitata, è oggi reso particolarmente difficile dall'esigenza di combinare gli aspetti e le regole dello sviluppo "globale" con le specificità della realtà locale. La logica globale dei cambiamenti in atto non deve, infatti, far dimenticare che molto spesso il successo dipende dalla capacità di mettere a frutto i vantaggi locali, cioè quell'insieme di elementi - spesso riconducibili a forme di conoscenza "agganciata" al territorio - che costituiscono la peculiarità di un'area.

I cambiamenti in atto favoriscono l'emergere di nuove forme di disoccupazione e rendono particolarmente urgenti interventi diretti a contrastarle. Negli anni passati, in una fase di sostanziale equilibrio e prevedibilità dei modelli produttivi, la disoccupazione aveva una forte componente "frizionale"; molti disoccupati erano, cioè, tali per un semplice problema informativo. Essi, semplicemente, non erano a conoscenza dell'esistenza di opportunità di lavoro perfettamente adeguate al "capitale umano" in loro possesso. L'informazione era, dunque, la chiave per permettere l'incontro di domanda ed offerta e, quindi, dare soluzione ad una delle principali cause di disoccupazione.

Oggi il problema si presenta in modo molto diverso. Coloro che operano sul mercato del lavoro non si pongono più le domande caratteristiche della fase in cui prevaleva la disoccupazione frizionale ("chi offre ciò che cerco?" "chi cerca ciò che offro?"). Le domande sono altre e rivelano il profondo cambiamento intervenuto: "cosa 'devo' offrire?", "cosa 'devo' cercare?". La semplice informazione, per quanto dettagliata, sullo stato del mercato del lavoro non è evidentemente sufficiente per rispondere a queste domande. Il compito delle istituzioni non può più semplicemente essere quello di "informare". Occorre un ruolo più attivo ed incisivo, che sappia, tra gli altri obiettivi, offrire indicazioni, combinando le "regole" dell'economia globale con le specificità territoriali locali, che spesso costituiscono un decisivo fattore di successo.

La presente indagine, alla quale hanno collaborato esperti di diverse discipline, è stata condotta con questa consapevolezza. Essa si è articolata in diversi interventi, sostanzialmente corrispondenti alle Parti che compongono questo rapporto. Come si vedrà ciascuna delle Parti si riferisce ad una fase ben precisa - e funzionale alle altre - della complessiva indagine. Nell'insieme si è cercato non soltanto di descrivere la realtà economica provinciale e di registrare le richieste delle imprese, ma anche di esprimere valutazioni e tracciare percorsi di successo alla luce dei cambiamenti in atto. E' anche questo il modo nel quale si è cercato di tenere collegate la dimensione globale e quella locale del problema.

Più in dettaglio, nella prima parte vengono esaminate alcune importanti caratteristiche strutturali dell'economia grossetana allo scopo di definire lo scenario più generale entro il quale sorgono e si manifestano le esigenze di cambiamento che sono alla base dei fabbisogni formativi delle imprese. Questi studi hanno anche lo scopo di illustrare alcune interessanti dinamiche dell'occupazione e di indicare le caratteristiche e le possibilità di sviluppo di alcuni settori potenzialmente molto importanti per la provincia di Grosseto, come ad esempio il turismo.

La seconda parte è dedicata ad illustrare la metodologia ed i risultati raggiunti con l'indagine campionaria condotta presso imprese di dimensione grandi, medie e piccole. Questa indagine permette di individuare le figure professionali che le imprese mostrano di considerare non soltanto importanti ma anche di difficile reperimento. Per questo motivo dall'indagine vengono utili indicazioni per programmare l'attività di formazione.

L'indagine non si limita però a questo. Essa consente di individuare alcuni importanti fattori dai quali dipende la domanda "formativa" delle imprese; fornisce indicazioni utili a comprendere l'importanza del settore di attività, della classe dimensionale delle imprese, e della loro attitudine alla innovazione nel determinare i rispettivi fabbisogni formativi; permette di ottenere un insieme di informazioni ( e di valutazioni) molto utile per rendere più efficace ed incisiva l'offerta di formazione professionale.

Nella terza parte vengono riportati i risultati scaturiti da due focus group tenuti con imprenditori grossetani e vengono descritti due casi di successo aziendale. Da questa analisi, essenzialmente qualitativa, emergono indicazioni interessanti e molto precise per individuare i fattori critici di successo; da essa emerge anche l'importanza che rivestono a questo riguardo sia la propensione al cambiamento aziendale, in generale, che la capacità di acquisire le necessarie competenze.

La conoscenza di un modello di identificazione delle competenze appare indispensabile per porre le risorse umane in condizione di determinare il successo delle imprese. Tale modello viene presentato nella quarta Parte, assieme alle caratteristiche di un sistema informatico di monitoraggio, informazione ed orientamento nell'attività di formazione professionale. Di tale sistema è stato progettato un prototipo sotto forma di una pagina web che è disponibile su dischetto (le istruzioni si trovano al termine della Parte quarta) e che può essere consultato anche al sito Internet <http://media.unisi.it/apgrosseto>.

### *Sintesi e principali risultati*

Nella Parte prima del presente rapporto vengono individuati i principali caratteri strutturali dell'economia grossetana e viene altresì valutata la loro importanza nel determinare la poco brillante situazione occupazionale che ormai da tempo caratterizza questa provincia.

A Grosseto è in atto ormai da tempo un forte processo di de-industrializzazione al quale fa riscontro una terziarizzazione piuttosto marcata, anche se di per sé insufficiente ad assicurare la tenuta dei livelli occupazionali ed una buona tenuta del settore agricolo.

Nel biennio 1991-92 si è verificata una significativa rottura strutturale nel pattern di sviluppo dell'economia grossetana e ciò si è integralmente ripercorso sull'andamento del mercato del lavoro. L'epicentro di tale rottura è stato il settore industriale e le sue ricadute occupazionali sono risultate particolarmente pronunciate per la forza lavoro maschile. La tendenza di più lungo periodo dell'agricoltura ad espellere, piuttosto che non assorbire, lavoratori e la difficoltà del terziario a fungere da spugna, che ha iniziato a manifestarsi negli anni Novanta, hanno reso molto difficile creare nuovi posti di lavoro. Questi fenomeni non sono peculiari della provincia di Grosseto; qui, tuttavia, essi hanno assunto una particolare gravità.

In realtà alcuni segnali contraddittori con queste tendenze si sono manifestati nel biennio 1995-96. In questo periodo il settore produttivo più dinamico, in termini di prodotto misurato attraverso il Valore aggiunto al costo dei fattori (Vac), è stata l'agricoltura (che nel complesso dei due anni è cresciuta del 15,7%) mentre il settore con il minore tasso di espansione è stato quello dei servizi (12,5% nel biennio). L'industria è cresciuta, nei due anni, 15,2% e questo dato appare particolarmente soddisfacente se si tiene conto che nel 1994 essa crebbe soltanto del 3%.

Il rallentamento dei servizi e la buona performance dell'industria modificano in modo non irrilevante la composizione del Vac provinciale, interrompendo la consolidata tendenza del settore terziario a guadagnare posizioni a scapito dell'industria. Tra il 1994 ed il 1996 i servizi scendono dal 77,2 al 76,8% come quota del Vac, mentre l'industria - nello stesso periodo - cresce dal 16,8 al 17,1%. L'agricoltura, dal canto suo, conserva le posizioni, facendo registrare soltanto un modesto aumento dal 6 al 6,1%. I dati appena riportati, con la loro consistenza, dimostrano però con chiarezza che l'economia grossetana è essenzialmente di tipo terziario e che uno dei principali problemi è costituito dalla persistente tendenza dell'industria manifatturiera a contrarre la propria capacità di offrire posti di lavoro.

I dati dell'Osservatorio sulle imprese dell'INPS, sui quali si basano gran parte delle analisi contenute nella Parte prima, dimostrano che nei 6 anni compresi tra il 1990 ed il 1995 nella Provincia di Grosseto sono stati distrutti quasi 4.000 posti di lavoro dipendente. Questo calo è, in misura nettamente preponderante, da attribuire alle imprese di dimensioni maggiori.

La tenuta delle imprese di piccole dimensioni - che l'Istat definisce come quelle che occupano meno di 19 addetti - ha fatto sì che esse occupino ormai circa il 60% dei lavoratori complessivi. La struttura produttiva fortemente frammentata costituisce, in effetti, una delle caratteristiche strutturali della provincia di Grosseto.

Più in dettaglio, si può osservare che la provincia di Grosseto è caratterizzata da una dimensione media delle imprese (3,9 dipendenti per impresa) molto inferiore a quella di altre aree ad essa confrontabili (6,3 per la Toscana e 8,3 per il Centro Italia).

Le caratteristiche strutturali dell'economia di Grosseto differiscono anche per un altro motivo da quelle prevalenti nella maggior parte delle province dell'Italia centrale; esse non definiscono alcun modello di specializzazione orientato ai settori manifatturieri tradizionali né configurano un'organizzazione della produzione riconducibile al modello del distretto industriale o, più in generale, del network tra imprese di piccole dimensioni. L'industria della provincia di Grosseto, similmente a quanto accade a Livorno e Massa Carrara, si è sviluppata prevalentemente intorno al settore estrattivo ed edilizio e, per quanto la dimensione media delle imprese risulti contenuta, non sembrano sussistere le condizioni per poter parlare di distretto industriale.

In realtà la debolezza industriale della provincia, pur accentuatasi negli ultimi anni, ha radici remote. Nel 1990 la struttura produttiva della provincia di Grosseto presentava un peso del settore industriale in termini di occupazione dipendente (49,75%) inferiore a quello riscontrabile nella regione Toscana (59,48%) o nell'insieme delle regioni dell'Italia centrale (54%), con una

specializzazione relativa - come si è già ricordato - nei settori estrattivo ed edile e, per quanto riguarda il terziario, nel settore dei trasporti; nessuna impresa risultava presente nel settore energetico e delle comunicazioni. Il 9,7 per cento dei dipendenti era occupato nel settore estrattivo, contro una media regionale inferiore al 7,5 e una media delle regioni centrali del 7,2.

Una specializzazione ancora più netta si può osservare nel settore delle costruzioni, dove nel 1990 era occupato il 21,1 per cento degli occupati censiti contro medie inferiori al 10% per l'intera Toscana e il complesso delle regioni centrali: l'indice di concentrazione per il settore edile risulta dunque pari a 2,4 in confronto alla media Toscana. A questa eccessiva estensione del settore non corrisponde peraltro una dimensione media dissimile dalle altre aree citate: nella provincia di Grosseto, come del resto in Toscana o, più in generale, nel centro Italia, ogni impresa edile ha mediamente alle dipendenze 5 lavoratori.

Questi dati permettono anche di comprendere come l'economia grossetana sia stata fortemente colpita dalle difficoltà dei due settori più volte menzionati. Il forte declino di questi settori ha trovato, come si è detto, correttivi soltanto parziali nello sviluppo del terziario. Il contributo del settore terziario alla creazione di nuova occupazione sembra essersi arrestato nella prima metà degli anni novanta. In effetti, il settore presenta un saldo occupazionale ancora positivo nel 1990, accentuatamente negativo nel 1993 durante la congiuntura economica sfavorevole - con 329 unità lavorative perse - mostrando infine un debole recupero, ma ancora con segno negativo, nel 1995.

All'interno del terziario è interessante seguire l'andamento dei "servizi alle imprese". In questo comparto si nasconde, infatti, il terziario più avanzato e produttivo. Nel periodo 1990-95 il saldo occupazione dei "servizi alle imprese" è stato piuttosto positivo, con un incremento pari a 252 unità lavorative. Il saldo è risultato positivo in tutti e sei gli anni, con l'eccezione del 1992. In questo settore sembrano esservi quasi esclusivamente imprese con meno di 19 addetti ed il numero complessivo di imprese è in aumento per effetto di un'eccedenza, anche se non fortissima, della natalità delle imprese sulla loro mortalità.

Questo andamento settoriale, pur se positivo, appare debole in confronto a quanto avviene in altre aree del Paese: nell'insieme delle regioni centrali ad esempio, il tasso di natalità si è mantenuto in tutti gli anni considerati nettamente superiore a quello di mortalità. In Toscana il settore ha creato 6.687 nuovi posti nell'arco dei sei anni considerati ed è quello che ha assorbito il maggior numero in assoluto di occupati. E' probabile che la debolezza del settore industriale grossetano finisca per pesare anche sulle possibilità di sviluppo di questo segmento del settore terziario.

E' interessante rilevare che in generale il tasso di natalità delle nuove imprese grossetane, per quanto sostenuto, non risulta soddisfacente. Dai dati emerge che l'occupazione cresce soprattutto grazie al contributo delle nuove imprese; essendo piuttosto debole la capacità di espansione delle imprese esistenti. I dati sugli addetti e sulle Unità Locali, provenienti dalla Camera di Commercio, suggeriscono che gli addetti crescono soltanto nei settori dove aumenta il numero delle Unità Locali. Nel 1995-96 ciò è avvenuto in Agricoltura, negli Alberghi e nei Servizi Finanziari. Questa correlazione implica che generalmente le Unità Locali già presenti sul mercato non creano in misura significativa nuovi posti di lavoro stabili. Una conferma a questo riguardo viene dalla tendenza a cadere del numero di addetti per Unità Locale, che è in atto dal 1993, anno in cui si ebbe un significativo aumento, probabilmente a causa dell'espulsione dal mercato delle imprese minori.

Quindi, debolezza della struttura industriale e sua scarsa specializzazione; prevalenza delle piccole dimensioni; limitata formazione di nuove imprese; insufficiente dinamismo del terziario, soprattutto quello più avanzato sono alcuni degli aspetti strutturali più caratteristici dell'economia grossetana. Questi segnali inducono a ritenere la struttura economica del grossetano piuttosto fragile, almeno se osservata attraverso il filtro dell'occupazione dipendente. Ad una struttura industriale attualmente sottodimensionata rispetto alle altre aree considerate non si contrappone un settore terziario sufficientemente consolidato; commercio e turismo sono inevitabilmente più legati al ciclo economico, mentre i settori finanziario-assicurativo e delle telecomunicazioni, almeno così come risulta dalla rilevazione INPS, non sembrano in grado di assicurare una spinta propulsiva autonoma.

La persistenza di questi elementi strutturali è riconducibile anche a difetti di competenze oltre che ad inadeguati investimenti in capitale umano, ai diversi livelli della compagine aziendale. In un'epoca di significativi cambiamenti tali carenze possono risultare particolarmente gravi. A questo riguardo è molto importante prestare attenzione ad uno dei più significativi cambiamenti intervenuti negli ultimi anni: la crescente integrazione economica internazionale.

Dopo una serie di risultati positivi ottenuti a partire dal 1992 (con l'unica eccezione del 1993, in cui si è verificata una lieve flessione), anno in cui le esportazioni della provincia di Grosseto hanno registrato tassi di crescita annuali notevolmente superiori alla media nazionale, il 1996 si è concluso con una caduta delle stesse di circa il 21%.

I settori maggiormente colpiti da questa radicale inversione di tendenza sono proprio quelli che sembrano rappresentare i principali punti di forza del sistema economico grossetano. Più precisamente, si è registrata nel 1996 una notevole perdita nelle vendite all'estero del settore

chimico, circa il 33% in meno rispetto alle vendite dell'anno precedente, mentre nel settore manifatturiero (legno, ceramica, vetro, ecc.) si è registrata un decremento delle vendite all'estero pari a circa il 23%.

Queste tendenze, che risentono certamente di fatti congiunturali di più ampia scala, non devono comunque far dimenticare che le esportazioni costituiscono ancora oggi una quota molto ridotta della complessiva produzione industriale della provincia. E' questo un dato non incoraggiante che non può essere trascurato da un'attenta attività di programmazione della formazione.

La provincia di Grosseto si caratterizza come fortemente agricola, sia per la struttura del territorio, sia per il peso del settore agricolo sull'economia locale in termini di occupazione (il numero di occupati in agricoltura nella provincia di Grosseto all'inizio degli anni '90 era all'incirca triplo rispetto a quello medio regionale) e di valore aggiunto (VA) (in media il 18% di quello toscano nella prima metà degli anni '90, cioè la quota più alta in Toscana).

L'elemento che caratterizza l'agricoltura grossetana rispetto alla realtà regionale è la quota degli occupati nel settore: è infatti mediamente tripla rispetto a quella registrata in Toscana (in media, il 15% negli anni 1993-1994 contro il 4,8% della Toscana) e sicuramente la più elevata tra le province toscane. Soltanto il 12% del numero di giornate di lavoro è svolto da lavoratori dipendenti, mentre la maggior parte viene svolta dal conduttore (49%) o dalla sua famiglia (38,5%) generando importanti risparmi sui costi di produzione; questo dato è rimasto più o meno stabile (con una lieve crescita) nel corso del trentennio 1970-1990.

Sembra, quindi, che le imprese agricole della provincia di Grosseto riescano a sopravvivere perché fondate su una manodopera familiare in grado di affrontare i periodi di crisi risparmiando sul fattore lavoro. Occorre inoltre considerare che il lavoro del conduttore è prevalente nelle aziende di classi dimensionali comprese tra 0 e 40 ettari, mentre la maggior parte delle giornate di lavoro dipendente è concentrata nelle aziende di classe dimensionale superiore, senza coprire comunque più del 12% delle giornate lavorative totali (un dato che indica forse la presenza di vaste aree territoriali a pascolo o messe a riposo).

Per quanto riguarda l'età degli occupati, nel 1991 circa il 55% aveva un'età compresa tra i 30 e i 54 anni, mentre i più giovani rappresentavano pressoché il 19% degli occupati. Rimane alta anche la quota degli anziani, il 26% degli occupati. Un dato interessante, tuttavia, è rappresentato dal fatto che nel settore dell'agricoltura la quota degli occupati giovani (meno di 30 anni) della provincia di Grosseto è più alta rispetto alla media regionale. Questo elemento potrebbe essere collegato al fatto che lo sviluppo dell'agriturismo e dell'agricoltura biologica è generalmente caratterizzato dalla

presenza di figure professionali mediamente più giovani degli agricoltori tradizionali. Orientare l'attività di formazione verso queste figure appare molto importante, come del resto risulta anche dal nostro questionario.

Anche nel turismo si annidano molteplici occasioni di sviluppo occupazionale. Non è tuttavia agevole valorizzarle nel modo opportuno. Accanto ai filoni tradizionali vi sono certamente alcuni filoni emergenti che meritano il massimo di attenzione, come si sostiene nel capitolo conclusivo della Prima parte.

Su questo sfondo economico generale operano le imprese alle quali è stato somministrato il questionario che rappresenta il fulcro della nostra indagine quantitativa. Le imprese intervistate sono state 774, distinte per settore di attività e per dimensione. Diversamente da altre indagini, si è scelto di intervistare anche imprese di piccole dimensioni, vista la loro importanza nel tessuto economico grossetano. A circa 400 micro-aziende sono state rivolte numerose domande per via telefonica, che consentono di conoscere meglio le caratteristiche di questo settore. Come era facile attendersi i risultati rivelano un universo piuttosto disomogeneo che esprime una domanda debole e non sempre ben delineata di figure professionali. Vi sono, tuttavia, risultati interessanti che commenteremo più in dettaglio nella Parte seconda.

Dalle imprese di dimensioni medie e grandi, alle quali i questionari sono stati somministrati in via diretta, sono invece venute indicazioni di rilevante interesse. Dalle risposte risulta che nel loro complesso le imprese medie e grandi stimano che nel corso del prossimo triennio incontreranno seri problemi a reperire le figure professionali di cui esse avranno bisogno. Più precisamente, il totale delle figure da formare risulta pari a 1241 unità. Si tenga conto che non è stato chiesto alle imprese di quantificare il numero di assunzioni che prevedono di effettuare. Di conseguenza, "il livello 1241" rappresenta - sulla base delle dichiarazioni delle imprese - una sorta di limite quantitativo inferiore delle esigenze del mondo produttivo.

Sarebbe, tuttavia, errato interpretare quanto emerge dal questionario come una indicazione dei posti di lavoro che verranno creati piuttosto che come informazione essenziale per orientare l'attività di formazione prioritariamente verso quelle figure che le imprese ritengono essenziali e considerano, nello stesso tempo, difficili da reperire automaticamente sul mercato.

Nel complesso, l'area funzionale in cui si concentrano maggiormente le figure professionali difficili da reperire è quella della produzione (38,9% per il totale delle imprese), immediatamente seguita dall'area vendita ed assistenza clienti (21,5%), commerciale e marketing (10,8%), sistema

informativo (9,8%) e amministrazione, finanza e controllo (6,9%), mentre le rimanenti aree raggiungono quote molto modeste.

Le differenze tra medie e grandi aziende sono abbastanza rilevanti. In particolare l'area produzione ha un peso assai diverso: 24% nelle grandi e 43,1% nelle medie. Questo risultato è perfettamente coerente con l'idea che le medie imprese sviluppino di più (in termini relativi) l'area produzione piuttosto che le altre. Infatti, la gestione delle risorse umane è praticamente assente nelle medie, così come la logistica e gli approvvigionamenti, anche la progettazione e la manutenzione sono di gran lunga più "forti" nelle grandi imprese.

E' curioso notare, invece, che le imprese medie segnalano difficoltà quasi doppie delle grandi per reperire figure del sistema informativo (10,9% e 5,9% rispettivamente): una possibile spiegazione è che esse abbiano avviato in tempi più recenti l'informatizzazione delle attività e dunque rivolgono una domanda più rilevante al mercato del lavoro.

L'indagine condotta permette anche di individuare i fabbisogni per settore di attività, oltre che per area funzionale, del totale delle imprese medio-grandi.

I risultati di maggior rilievo a questo riguardo sono i seguenti:

1. Il settore manifatturiero presenta difficoltà non particolarmente rilevanti nell'area produzione (solo il 20%), mentre è interessante notare che sembrano esservi problemi in aree ad essa collegate (manutenzione e qualità, circa 26% in totale). Molto elevata risulta per questo settore la domanda dell'area amministrazione (circa 23%).

2. La domanda relativa all'area commerciale e marketing è quasi interamente attribuibile al commercio (questa area è per il settore l'equivalente dell'area produzione per gli altri). Discorso simile vale per l'area vendita ed assistenza clienti per il settore alberghiero, dove prevale la richiesta di camerieri, addetti alla reception ecc.

3. Il settore costruzioni, che negli anni recenti ha attraversato un fase di grave crisi, presenta la domanda più rilevante nell'area progettazione (13,6%). Mentre il settore che ha le maggiori nelle due aree della gestione risorse umane e del sistema informativo è quello dei servizi vari (3,7% e 25% rispettivamente)

**Distribuzione dei fabbisogni professionali espressi dalle  
aziende per dimensione nella provincia di Grosseto, 1997**

Area funzionale	Grandi Imprese		Medie Imprese		Totale	
	Valori assoluti	Valori percentuali	Valori assoluti	Valori percentuali	Valori assoluti	Valori percentuali
<i>Amministrazione, finanza e controllo</i>	14	5,2	71	7,4	85	6,9
<i>Gestione risorse umane</i>	8	3,1	5	0,5	13	1,1
<i>Sistema informativo</i>	16	5,9	105	10,9	122	9,8
<i>Commerciale e marketing</i>	18	6,4	117	12,1	135	10,8
<i>Vendita e assistenza clienti</i>	60	21,7	207	21,4	266	21,5
<i>Progettazione</i>	14	5,2	9	1,0	24	1,9
<i>Logistica</i>	6	2,2	0	0,0	6	0,5
<i>Approvv.ti</i>	34	12,4	0	0,0	34	2,8
<i>Manutenzione</i>	28	10,3	13	1,4	41	3,3
<i>Sicurezza</i>	0	0,0	9	1,0	9	0,8
<i>Qualità</i>	10	3,7	12	1,2	22	1,8
<i>Produzione</i>	66	24,0	416	43,1	482	38,9
<b>Totale</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>	<b>965</b>	<b>100,0</b>	<b>1241</b>	<b>100,0</b>

Alle imprese medie e grandi sono state sottoposte anche alcune schede relative alle competenze di specifiche figure professionali, in generale “elevate” e dotate di caratteri di novità.

Le figure professionali per le quali sono state approntate le schede sono riportate nella tabella seguente.

### Le figure professionali di riferimento

Settore	Codice figura	Denominazione
Agricoltura	A1	Operatore agriturismo
	A2	Coltivatore piante arboree
	A3	Agricoltore biologico
Pesca	B1	Addetto polivalente gestione controllo e sviluppo della pesca
Estrattivo	C1	Operatore di cava
Manifatturiero	D1	Addetto alla gestione di qualità nelle P.M.I.
	D2	Addetto produzione con tecnologie avanzate
Energia	E1	Addetto gestione energia termica
Costruzioni	F1	Addetto rapporti con la pubblica amministrazione
Commercio	G1	Assistente tecnico al commercio
	G2	Organizzatore congressi e fiere
Alberghi e ristoranti	H1	Tecnico di promozione turistica
	H2	Addetto polivalente ristorazione
Trasporti	I1	Addetto polivalente marketing e vendite
Istruzione	M1	Addetto allo sviluppo
Sanità	N1	Addetto polivalente al sistema informativo e al controllo
Altri servizi alle persone	O1	Operatore socio-culturale
	O2	Guida turistica di parchi archeologici e naturali

Alle imprese è stata sottoposta la scheda relativa alla pertinente figura professionale. La reazione degli intervistati è sembrata nel complesso soddisfacente anche se un numero consistente di imprese ha dichiarato che la figura professionale di cui gli veniva sottoposto il profilo non era presente nell'azienda e che la ragione era che essa non risultava di interesse.

Nel valutare questo risultato, occorre peraltro rilevare che molte delle figure professionali proposte sono - volutamente - di alto profilo e risultano, in alcuni casi, anche innovative nel panorama della provincia di Grosseto. Inoltre, ciò può ovviamente dipendere dal fatto che all'interno di ciascun macro-settore coesistono attività anche molto diverse tra loro.

In ogni caso, le risposte in positivo che sono state fornite permettono di valutare meglio i risultati emersi dall'indagine sui fabbisogni formativi che sono stati esposti in precedenza.

Tra le interviste ritenute valide la percentuale di casi in cui la figura indicata risulta essere già presente nell'azienda è mediamente superiore al 90%: le quote di presenza più basse sono quelle degli operatori agrituristici e degli addetti alla gestione della qualità nelle P.M.I. (entrambe intorno al 65%).

Il primo caso è facilmente attribuibile alla particolare natura della figura proposta; il secondo, invece, potrebbe indicare una scarsa attenzione ai problemi di qualità.

Tuttavia, occorre notare che circa il 20% delle aziende dichiara di supplire all'assenza di tale figura facendo ricorso a servizi esterni; ciò è particolarmente significativo in quanto l'esternalizzazione dell'attività è assente per la maggior parte delle figure (mediamente si attua nel 3% dei casi).

Per tutte le figure proposte, inoltre, con due sole eccezioni, si prevede una crescita o stabilità della domanda con una netta prevalenza della prima (rispettivamente circa 62% e 34% dei casi).

La situazione appare, tuttavia, abbastanza variegata tra i diversi settori.

In particolare sia nella pesca che nei servizi alle persone è di gran lunga prevalente la percentuale di risposte che prevede una stabilità della situazione. Purtroppo non è possibile stabilire se essa dipenda da una valutazione non entusiastica delle condizioni generali di domanda del settore o da altri fattori, quali la piccola dimensione delle aziende o la mancata corrispondenza delle figure proposte ai bisogni più sentiti dalle aziende del settore (in particolare per gli altri servizi, come si è accennato in precedenza nell'analisi dei fabbisogni professionali).

I segnali più ottimisti provengono dall'agricoltura, dai trasporti, dal settore alberghiero e da altri settori quantitativamente poco rilevanti (estrattivo, energia, sanità). Mentre il commercio e il manifatturiero dividono quasi a metà la scelta tra crescita e stabilità.

Le uniche indicazioni di calo, pur sempre minoritarie, riguardano gli organizzatori di congressi e fiere (G2) e gli addetti polivalenti alla ristorazione (H2).

Le previsioni di crescita risultano più accentuate nelle grandi aziende.

In oltre il 70% dei casi si ritiene che le figure proposte siano difficilmente reperibili e ciò conferma un'aspettativa basata anche sul carattere innovativo delle figure professionali proposte.

Le uniche figure che dalla maggior parte degli intervistati vengono ritenute di facile reperibilità sono l'operatore agriturismo (A1), l'operatore socio-culturale (O1) e la guida turistica di parchi archeologici e naturali. Particolarmente accentuata appare la difficoltà nel reperire personale qualificato per la ristorazione (H2), peraltro rilevata anche nel questionario, e di esperti di marketing (I1). Comunque è da segnalare anche l'elevata percentuale di difficoltà per i coltivatori di piante arboree (A2) e per gli agricoltori biologici (A3), espressa dagli imprenditori del settore agricolo (relativamente importante per la provincia).

Le imprese di media dimensione segnalano complessivamente maggiori difficoltà nel reperimento delle figure proposte rispetto a quelle più grandi e ciò deriva probabilmente anche dai più rilevanti ostacoli informativi che incontrano le imprese di minori dimensioni. Naturalmente, un'indagine più accurata della situazione dell'offerta di lavoro, potrebbe permettere di accertare se le difficoltà nascono da effettive carenze oppure se esse riflettono soltanto la percezione delle imprese.

In ogni caso, vista la netta prevalenza di difficoltà, sembrerebbe esservi un elevato mismatch qualitativo tra domanda e offerta di lavoro; un situazione, cioè, ideale per permettere alla formazione professionale mirata di tradursi in un consistente aumento dell'occupazione.

Questa considerazione è ulteriormente avvalorata dall'esame dei giudizi espressi dalle imprese con riguardo esclusivo alle figure considerate in crescita dagli intervistati. La quota di imprese che ritengono come difficili da reperire alcune ben specifiche figure professionali sale all' 80%; si noti, inoltre, che le figure della pesca e di altri servizi, risultate nel complesso tra le più facili da reperire, vengono invece ritenute difficili proprio da quella minoranza di imprenditori che ne prospettano una crescita.

Per quanto riguarda l'esigenza di riqualificazione del personale assunto, occorre rilevare che dalla risposta alle domande effettuate quest'ultima risulta molto alta nell'ultimo triennio. Ciò può essere attribuito a numerosi fattori, tra i quali un ruolo rilevante spetta certamente alle innovazioni tecnologiche.

Le grandi imprese hanno mostrato sia una maggiore esigenza di riqualificazione sia una maggiore tendenza a farvi fronte con un mix di strategie diversificate (mediamente due strategie per ogni impresa che riqualifica, contro una e mezza per le medie).

Dai dati sembra emergere che l'esigenza di riqualificare (calcolata con riferimento ai valori percentuali) è più sentita nell'agricoltura e nell'industria rispetto ai servizi; si tratta, comunque, di differenze non rilevanti ed inoltre, a causa della maggiore consistenza del settore, il calcolo in valori assoluti colloca i servizi certamente in posizione di predominio.

Alla domanda specificamente diretta ad accertare la conoscenza delle aree funzionali in cui si è manifestata con maggiore forza l'esigenza di riqualificazione, le risposte, complessivamente considerate, individuavano nella produzione (35,4%) l'area nella quale questa esigenza è più avvertita, seguita da amministrazione e finanza (31,6%) e dall'area residuale (18,5%).

Tra i due gruppi dimensionali – medie e grandi imprese - esistono tuttavia differenze rilevanti. Circa il 38% degli interventi di riqualificazione delle medie, infatti, riguarda la produzione, e oltre un terzo l'area amministrazione e finanza, subito dopo viene l'area residuale (17%) ; l'organizzazione e direzione, il sistema informativo e la vendita e marketing, invece, risultano poco rilevanti.

<b>Quota di imprese che hanno esigenza di riqualificare per settore, dimensione e tipo di strategia</b>										
	Agricol- tura	Pesca	Estrattivo e energia	Manifat- turiero	Costru- zioni	Commer- cio	Alberghi e ristoranti	Trasporti	Servizi vari	media dei settori
Esigenza di riqualificare										
medie	53,6	66,7	79,2	60,9	84,6	76,0	51,9	41,2	88,1	71,7
grandi	75,0	100,0	100,0	100,0	100,0	94,7	100,0	100,0	100,0	95,3
totale	57,0	72,4	86,1	63,5	86,3	77,5	55,1	46,8	88,4	73,6
Corsi di formazione										
medie	25,0	16,7	37,5	30,4	23,1	40,0	18,5	23,5	40,9	32,7
grandi	75,0	100,0	0,0	83,3	42,9	68,4	100,0	40,0	77,8	69,4
totale	32,9	30,9	25,0	34,0	25,2	42,3	24,0	25,1	42,0	35,7
Nuove assunzioni										
medie	17,9	16,7	41,7	30,4	38,5	20,0	25,9	5,9	30,4	24,6
grandi	75,0	0,0	100,0	16,7	57,1	57,9	50,0	20,0	77,8	54,3
totale	26,9	13,8	61,1	29,5	40,5	23,1	27,5	7,2	31,8	27,0
Ricorso a servizi esterni										
medie	42,9	66,7	58,3	43,5	69,2	64,0	37,0	23,5	70,5	57,8
grandi	50,0	0,0	0,0	50,0	85,7	78,9	50,0	80,0	55,6	66,9
totale	44,0	55,3	38,9	43,9	71,0	65,2	37,9	28,9	70,0	58,6

Nelle grandi si rileva una maggiore omogeneità della distribuzione : l'area più scelta è quella residuale (26%), che raggruppa la "manutenzione e servizi alla produzione", "ambiente, sicurezza ed energia", "altri servizi". Di poco inferiore è la riqualificazione nell'area produzione (23%) e nel marketing (22%), seguite dall'amministrazione e finanza (18%). Sistema informativo e organizzazione e direzione sono entrambe al di sotto del 10%.

Osservando la distribuzione per settori delle grandi risulta abbastanza evidente la prevalenza di riqualificazione nella produzione nei settori del primario e dell'industria (con la quasi totale assenza dell'area vendite), e nell'area vendite e marketing in quelli del terziario.

Nelle medie non si riscontra un analogo fenomeno; qui, infatti, anche i servizi concentrano la riqualificazione nell'area produzione. Questo fatto si potrebbe spiegare (almeno in parte) con la differente natura delle attività all'interno dei singoli macrosettori. Ad esempio, tra le medie del commercio ci sono officine e servizi di riparazione in genere, in cui probabilmente è più rilevante

l'area produzione che non quella di marketing. Analogamente i ristoranti (presumibilmente nelle medie) hanno un'area produzione rilevante, mentre i grandi alberghi (soprattutto se facenti parte di catene) curano molto i servizi di vendita.

Per quanto riguarda infine le domande sull'efficacia della formazione pubblica rispetto a quella privata, volte ad accertare il grado di penetrazione delle politiche intraprese dalle istituzioni comunali e provinciali, nonché le aspettative degli operatori rispetto alle stesse, emerge un quadro differenziato per settore, e soprattutto, per dimensione delle imprese. Circa il 90% delle imprese intervistate ha fatto ricorso alla formazione privata, che nel complesso ottiene giudizi migliori di quella pubblica. Questo giudizio è fortemente influenzato dalla maggior severità espressa dalle imprese medie le quali probabilmente non ritengono sufficientemente calibrati ai loro specifici bisogni i corsi di formazioni approntati dalle istituzioni pubbliche.

Infine, sono state poste alle imprese alcune domande volte ad accertare quanto incide la formazione sulle nuove assunzioni e soprattutto se la provenienza della formazione gioca un qualche ruolo nel determinare la selezione del personale ai fini dell'assunzione. Dai dati raccolti emerge che il 68% delle imprese intervistate assume dal sistema privato, il 13% dal pubblico e il 32% dal sistema scolastico. Questa forte prevalenza del sistema privato si potrebbe spiegare con il fatto che molte imprese assumono persone con precedenti esperienze lavorative.

Numerose domande sono state rivolte alle imprese allo scopo di accertare la misura in cui esse ricorrono a servizi esterni; dove tali servizi siano localizzati ed il grado di soddisfazione per la qualità del servizio. Lo scopo di queste domande era anche quello di valutare se in un tessuto produttivo dominato dalle piccole dimensioni vi fosse spazio per un allargamento della prestazione attraverso il mercato di un insieme di servizi. Dalle risposte emerge che la gran parte dei servizi esternalizzati ricade nella sfera dell'amministrazione e della finanza (sostanzialmente consulenza fiscale e contabile) e che la localizzazione è prevalentemente concentrata sul territorio provinciale. Vi sono, tuttavia, alcuni segnali interessanti - anche sul grado di soddisfazione per taluni servizi - che vengono commentati nella Parte seconda. Per una conoscenza più completa dei risultati dell'indagine quantitativa si rinvia alla lettura della Parte seconda e delle appendici, in particolare della quarta.

Nella terza parte sono raccolti i risultati dell'indagine qualitativa: focus group con imprenditori dei settori più rappresentativi della provincia e casi di aziende di successo.

Oggetto dell'indagine sono state le linee di tendenza dell'innovazione dei settori produttivi e delle aziende innovative e il bisogno di competenze necessarie a supportare e a realizzare l'innovazione.

Le ipotesi guida della ricerca qualitativa possono essere sintetizzate nel modo seguente:

- le percezioni degli imprenditori in relazione al cambiamento, ai fattori critici di successo negli scenari del cambiamento e alle conoscenze necessarie all'azienda per fronteggiare il cambiamento, per interpretarlo e per renderlo produttivo sono un elemento fondamentale delle indagini sui fabbisogni formativi;
- una descrizione approfondita delle pratiche organizzative e produttive e dei processi aziendali che, per generare output o valore, hanno bisogno di determinate capacità, conoscenze e atteggiamenti delle persone, costituisce un esempio della descrizione dei lavori e delle competenze, necessario prerequisito o base per la progettazione dell'offerta formativa.

I principali risultati emersi riguardano:

- l'individuazione della “**qualificazione**” (intesa come diffusione di metodi e tecniche trasversali ai processi quali il controllo di gestione, il controllo di qualità, metodi di comunicazione) e di una “**nuova mentalità**” dei manager e degli operatori come alcuni elementi principali che caratterizzano oggi il cambiamento delle aziende;
- la focalizzazione, tra i fattori critici di successo, dello **sviluppo delle potenzialità del personale**, della **comunicazione**, della necessità di **coinvolgere i dipendenti**, della **disponibilità di personale qualificato**.

Inoltre, per quanto riguarda le competenze che gli imprenditori individuano come necessarie per il cambiamento, emergono soprattutto:

- competenze e capacità di base (informatica, lingue straniere, comunicazione)
- capacità gestionali dei processi, delle persone e delle conoscenze
- comportamenti e valori

che si devono associare all'esercizio delle performance quali la flessibilità, la disponibilità, il coinvolgimento, l'orientamento all'innovazione.

La quarta parte inquadra i risultati della ricerca negli scenari globali dei cambiamenti produttivi, del nuovo modo di concettualizzare e di descrivere il lavoro, dei modelli delle competenze intesi come strumento di sviluppo e di gestione delle conoscenze.

A partire dalla descrizione delle principali caratteristiche dei nuovi paradigmi produttivi (flessibilità, orientamento al cliente, creazione di valore, interdipendenza, partecipazione) viene analizzato, tra le soluzioni/politiche messe in atto per fronteggiarli, il cambiamento, l'approccio delle competenze.

In relazione al problema di modificare i comportamenti e le pratiche delle persone, favorendo la crescita e la diffusione delle conoscenze a tutti i livelli, il concetto di competenza e la ricerca per definire, prevedere e sviluppare le competenze, vengono presentati come una strumentazione fondamentale da applicare alla progettazione e gestione di sistemi di formazione professionale, sia istituzionali che aziendali.

Vengono anche presentate le politiche delle competenze che oggi sono promosse a livello istituzionale e aziendale.

Nei paesi che applicano il modello delle competenze ai loro sistemi di formazione, la politica delle competenze prende la forma di strategie di sviluppo e di accreditamento nazionale: essa tende a elaborare strutture di qualificazione/certificazione tali da assicurare l'affidabilità e la validità delle pratiche.

Nelle aziende l'accento viene posto sul valore della conoscenza e della competenza nel generare e assicurare processi produttivi di qualità e capaci di creare valore per il cliente.

Viene quindi presentata una metodologia di descrizione del lavoro e delle competenze (il menu dei lavori e delle competenze) che presenta una serie di vantaggi sia per il mondo delle imprese che per le istituzioni formative:

- fornire un linguaggio comune che tutti gli attori dei sistemi di formazione possono utilizzare (operatori aziendali, ricercatori, progettisti, docenti e utenti finali);
- favorire il collegamento tra le strategie aziendali, le politiche formative istituzionali, i bisogni di crescita professionale delle persone;
- fornire ai sistemi di formazione professionale una base per la progettazione dei moduli formativi secondo la logica delle unità capitalizzabili.

Viene infine proposto, attraverso esempi e modelli costruiti ad hoc, sulla base dei casi aziendali analizzati, una metodologia di progettazione formativa.

A partire dalla definizione degli output dei processi di lavoro, la metodologia deriva le attività e le competenze necessarie alla realizzazione degli output, attraverso le attività lavorative.

Viene quindi operato il passaggio dalle competenze ai moduli formativi, attraverso una scheda di progettazione.

Infine viene presentato lo strumento informatizzato, di cui viene fornito un prototipo, per l'informazione, la progettazione e l'orientamento e una offerta formativa basata sul modello delle competenze.

Le caratteristiche essenziali di questo strumento possono essere sintetizzate nel modo seguente.

## **Obiettivi**

Il sistema intende realizzare i seguenti obiettivi:

- presentare lo scenario del cambiamento nelle aziende della Provincia di Grosseto;
- offrire informazioni sui fabbisogni formativi delle aziende della Provincia;
- presentare l'offerta formativa della Provincia;
- presentare il modello delle competenze;
- supportare la progettazione di moduli per la formazione dei profili professionali basati sul modello delle competenze;
- orientare l'utente della formazione professionale attraverso l'autovalutazione delle competenze possedute in relazione alla professionalità che vuole acquisire.

## **Struttura**

Per il raggiungimento di questi obiettivi il sistema propone tre diversi percorsi:

- uno rivolto all'utente generico, che vuole ottenere informazioni;
- uno rivolto ai progettisti della Formazione professionale della Provincia, per supportarli nell'attività di definizione dei profili professionali, di realizzazione della mappa di competenze dei profili professionali e nella programmazione di moduli formativi finalizzati allo sviluppo delle competenze;
- infine un percorso rivolto all'utenza finale (giovani, adulti, aziende) di orientamento all'offerta formativa del sistema di formazione professionale della Provincia. Questo percorso consente di valutare le competenze possedute e di scegliere moduli/percorsi formativi in relazione al gap riscontrato tra le competenze possedute e quelle del profilo professionale che si vuole sviluppare.

Il percorso informativo è supportato da un sistema Web, che utilizza la rete Internet.

Il percorso di progettazione e quello di orientamento richiedono un sistema client/server, integrato a un database che contiene le mappe delle competenze e i moduli formativi.

Il sistema può essere aggiornato dal personale della Provincia che può anche effettuare la manutenzione. Come si è già detto di tale sistema viene fornito un prototipo su dischetto; tale prototipo è stato anche inserito come pagina web in Internet.

### ***Valutazioni e proposte di intervento***

Il quadro complessivo che emerge dalla indagine mostra una situazione in rapida evoluzione e trasformazione. Si osservano atteggiamenti e propensioni positivi. Sono presenti però anche elementi di incertezza che si traducono in stime non sempre coerenti, e in proiezioni e previsioni talvolta deboli.

Tuttavia, le direzioni principali sono chiare. La domanda si concentra su due poli professionali. Da un lato vi è una domanda di figure medio basse con competenze polivalenti di "saper fare". Di solito questo indica un certo ritardo tecnologico nello sviluppo del settore (è il caso del settore manifatturiero, delle costruzioni ed estrattivo) o dell'area: non c'è ancora abbastanza automazione. In altri casi, è dovuto almeno in parte alle caratteristiche del settore medesimo, come l'alberghiero.

D'altro lato si vede una forte tendenza in direzione di figure professionali tipiche dei processi di innovazione e di cambiamento: sono richiesti lavoratori della conoscenza sia "knowledge provider", che innovano soprattutto i prodotti e componenti di processo, sia "knowledge integrator".

Sono soprattutto quest'ultime figure che innescano i meccanismi di innovazione e trasformazione e diventano essenziali nelle relazioni fra mercato (in termini sia di stimolazione, promozione vendita sia di ascolto e marketing), innovazioni di prodotto e innovazione di processo. La capacità fondamentale di queste figure è di tipo associativo, comunicativo e relazionale, bene messa in evidenza soprattutto dai focus group. Queste capacità sono fra l'altro i fattori critici di successo dell'impresa. Anche questo è stato notato con acutezza dai focus group, ad indicare una consapevolezza ormai avviata del cambiamento e delle risorse cruciali per lo sviluppo e l'innovazione.

Il sistema di offerta formativa sia pubblico che privato è sostanzialmente coerente con i due primi tipi di domanda formativa: è sostanzialmente efficace rispetto alla domanda di competenze polivalenti medio-basse e con quella di competenze di "knowledge provider". Meno efficace è

invece la relazione fra il bisogno delle figure critiche per il successo nella trasformazione e nel cambiamento e il sistema di offerta: i “knowledge integrator”.

In realtà, la domanda avverte la necessità di queste figure, ma non arriva ad una articolazione sufficiente, anche perchè non vi sono ancora sufficienti elementi di confronto/comparazione nell'offerta. Per queste figure sono necessari modelli e strumenti formativi che fanno riferimento a capacità e competenze di secondo livello (saper trovare soluzioni piuttosto che conoscere specifiche soluzioni in specifici contesti) invece che a conoscenze e abilità specifiche connesse a mansioni definite.

Ma il sistema di formazione è ancora disegnato in base alla seconda impostazione e vi sono ancora poche eccezioni nella direzione della necessità attuale di figure capaci di innescare e gestire l'innovazione la relazione con mercati in evoluzione.

Per rendere esplicito questo bisogno ed articolarlo in modo chiaro è necessario sviluppare con continuità nel tempo un metodo di analisi di bisogni formativi, sviluppare proposte formative e diffondere una cultura basati sulle competenze piuttosto che su abilità e conoscenze definite.

Di fronte a un cambiamento così profondo nei bisogni del mondo del lavoro, i sistemi di formazione professionale si devono innovare sia nella natura che negli standard di competenze da assicurare in uscita.

La natura della formazione professionale assume il carattere della continuità, e l'apprendimento di competenze professionali si espande su tutto l'arco della vita (life long learning).

I processi di innovazione e di miglioramento continuo ormai connaturati ai processi di lavoro per consentire di essere competitivi sul mercato globale, ridefiniscono permanentemente i risultati professionali (output) e le competenze necessarie a produrli. Questo in particolare per quanto riguarda le competenze tecnico-specialistiche, che si differenziano e si specializzano sempre di più.

Inoltre diventano fondamentali per le aziende anche le competenze che permettono di gestire i lavori in modo integrato: comunicazione, lavoro di gruppo, partecipazione e coinvolgimento.

E infine assumono nuova rilevanza le capacità di generare, trasferire, documentare la conoscenza prodotta attraverso i processi organizzativi e produttivi. La conoscenza è infatti la nuova risorsa “rara”, il bene immateriale capace di aggiungere valore ai prodotti e ai servizi.

- Differenziazione e approfondimento continuo delle competenze tecnico-specialistiche.
- Nuova rilevanza delle competenze trasversali o “core”, che devono essere apprese da tutti.
- Emergere di competenze cognitive, di generazione e gestione della conoscenza (soluzioni di problemi, trasferimento di documentazione) che costituiscono la nuova natura sia della competenza esperta che della competenza manageriale.

Sistemi di formazione professionale che diventano continui necessitano di una programmazione modulare che si pone come risultato la realizzazione di unità di apprendimento combinabili in profili professionali flessibili e capitalizzabili per le persone, al fine di consentire la crescita professionale lungo tutto l’arco della vita.

Un sistema di unità di apprendimento combinabili e capitalizzabili si può sostenere e può evolvere in relazione ai bisogni professionali del mondo del lavoro solo se si basa su modi condivisi di descrivere i lavori e le competenze.

Lo strumento proposto da questo studio, il menu degli output e delle competenze, presenta una serie di vantaggi che possono essere così sintetizzati:

**può essere utilizzato da tutti gli attori del sistema di formazione professionale continua, contribuendo allo scambio di esigenze e di attese e all’acquisizione di un linguaggio comune.**

In particolare le aziende del territorio possono trovare nello strumento dei menu uno stimolo alla descrizione dei lavori e delle competenze che dovrebbe essere realizzata direttamente da loro in collaborazione con esperti del sistema di formazione professionale. Inoltre potranno ricercare i moduli formativi, che il sistema avrà programmato, finalizzati allo sviluppo delle competenze carenti, che le aziende desiderano sviluppare sul personale già occupato.

I progettisti del sistema di formazione professionale continua potranno trovare nel menu delle competenze la base per la progettazione dei moduli formativi (tecnico/specialistici e trasversali). Potranno inoltre definire i profili professionali derivando dal menu dei lavori gli output professionali che i profili dovranno garantire e legarli alle competenze che dovranno possedere, per saper realizzare gli output.

Infine, gli utenti finali della formazione professionale, i giovani e gli adulti che vogliono raggiungere una qualificazione professionale o vogliono approfondire la professionalità posseduta, potranno, attraverso la consultazione del menu delle competenze, valutare le competenze che possiedono e quelle che desiderano acquisire/sviluppare e potranno orientarsi all'offerta di moduli formativi, anche attraverso la costruzione/scelta di percorsi formativi personalizzati.

Il sistema formativo che di seguito descriviamo potrà essere utilizzato dagli attori del sistema della formazione professionale che potrà così rispondere più efficacemente ai loro bisogni.

*A questa indagine hanno dato il proprio contributo:*

*Sandro Angiolini, Giuseppe Arlia, Domenico Barricelli, Salvatore Bimonte, Stefano Brammerini, Cristiano Chesi, Marcella Conte, Elena Edili, Luisella Erlicher, Roberto Ferretti, Francesco Gentili, Marilena Giannetti, Francesca Giuggioli, Mauro Maltagliati, Maurizio Masini, Roberto Negrini, Antonio Nicita, Ettore Pasca, Maria Grazia Paziienza, Francesca Rabotti, Stefania Rossetti, Roberto Sabini, Stefano Supino, Silvia Tiezzi, Monica Trevisani, Riccarda Zezza e il personale della Segreteria del Dipartimento di Economia Politica dell'Università di Siena.*