

## Premessa

Il sistema della formazione professionale è uno dei principali strumenti di cui la politica del lavoro si serve per promuovere e dinamizzare l'economia di un territorio. Alla base i molteplici e articolati bisogni di formazione permanente sia delle imprese sia dei lavoratori. Obiettivi prioritari lo sviluppo personale e sociale dell'individuo, l'acquisizione di una identità professionale altamente specializzata, nell'ambito di un sistema formativo che coniuga il sapere *formale* con quello *pratico*, che, tra l'altro, in sinergia tra i contesti di apprendimento formale e quelli di lavoro, opera come 'agente di inclusione sociale' nella prevenzione del disagio scolastico, elabora percorsi personalizzati, mette in atto iniziative di bilancio delle competenze, sperimenta e introduce innovazioni nella progettazione e gestione dei processi formativi.

L'attuale sistema di formazione professionale presenta però una frammentazione che ne inficia il valore e le ricadute sul piano occupazionale. Esistono infatti ancora carenze nella formalizzazione di un sistema di certificazione e accreditamento, nella realizzazione di un repertorio delle professioni, nella definizione comune di standard minimi legati a un indispensabile confronto tra le diverse istituzioni che si occupano di formazione professionale. A tutto ciò si aggiunge la frammentazione degli interventi dovuta alla eterogeneità della domanda formativa e alla necessità di risposte sempre nuove in funzione delle richieste continuamente diverse dettate dall'evoluzione dell'economia.

*L'analisi dei fabbisogni professionali e formativi* è lo strumento prioritario quindi per coordinare gli interventi sul versante lavoro-occupazione con quelli del versante istruzione-formazione. Le attività di analisi dei fabbisogni assumono caratteristiche diversificate a seconda che si tratti di azioni dirette specificamente ai singoli o di azioni volte al miglioramento dei sistemi dell'istruzione e della formazione professionale. L'obiettivo è quello di promuovere il miglioramento della formazione professionale dell'istruzione e dell'orientamento, facilitare le condizioni di accesso e di integrazione nel mercato del lavoro oltre a favorire lo sviluppo di manodopera competente e qualificata, adattabile a nuove forme organizzative del lavoro.

Nei Piani Operativi Regionali, l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi rappresenta lo strumento attraverso il quale predisporre interventi e azioni nei diversi ambiti che concorrono alla prospettiva di *lifelong learning*, dalla formazione/istruzione, all'apprendistato, alla formazione continua, alla gestione della domanda/offerta di lavoro e così via.

La consapevolezza dell'importanza dei fabbisogni formativi reali ha fatto sì che si approfondisse il tema sulle metodologie e gli strumenti più opportuni proprio

per la rilevazione degli stessi fabbisogni. Tant'è che in questi ultimi anni istituzioni, organismi ed enti di ricerca hanno cercato di promuovere indagini relative alla individuazione delle metodologie più adatte finalizzate a questa rilevazione. Oggi si può considerare l'analisi dei bisogni formativi una attività di ricerca *scientificamente orientata* che non può essere lasciata al caso né affidata, come in passato, alle interpretazioni soggettive del formatore.

### **La scelta del livello di analisi**

L'attività di analisi dei bisogni formativi pone al ricercatore, innanzitutto, un problema di *livello* di analisi.

Si può decidere di analizzare i fabbisogni formativi:

- attraverso lo studio delle domande di formazione provenienti dalle aziende. Questa corrispondenza tra fabbisogno di formazione e domanda proveniente dalle aziende spesso ha come conseguenza quella di ridurre l'analisi a una 'questione tecnica' perdendo la sua caratterizzazione critica importante della programmazione dell'attività formativa;
- attraverso l'analisi delle richieste formative dei *dipendenti*, a partire dalle loro competenze, esperienze, aspettative. Pur utilizzando la letteratura specialistica o i dati statistici relativi all'occupazione è importante che il ricercatore punti contemporaneamente la sua attenzione sui soggetti e sulle loro domande di formazione.
- attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi, coinvolgendo i diversi ruoli e le diverse responsabilità presenti all'interno della stessa organizzazione per conoscere gli obiettivi dell'organizzazione, il suo modo di funzionare, l'interazione con l'ambiente.

Nel progetto FORI è stato considerato importante condurre l'analisi con scrupolo e rigore scientifico in quanto i risultati emersi da questa indagine potrebbero permetterci di suggerire degli obiettivi formativi e il tipo di metodologia di lavoro da utilizzare.

Se risulterà che gli obiettivi formativi debbano consistere nel promuovere l'apprendimento non solo di competenze *tecnico-professionali* ma anche di competenze che mettano i dipendenti nelle condizioni di risolvere problemi o di svolgere compiti nuovi, sempre meno ripetitivi, l'obiettivo formativo sarà l'acquisizione delle cosiddette competenze *trasversali* come, ad esempio, il *problem solving*, la capacità di *saper affrontare l'inedito*, la capacità di *prendere decisioni*, la capacità di *saper chiedere e ottenere aiuto*. In questo caso le metodologie formative da utilizzare saranno diverse, più attente alla multidimensionalità del soggetto.

Anche la scelta dei *luoghi* di formazione può essere diversa. Se l'obiettivo, infatti, è quello di promuovere l'acquisizione di un *know-how* dei dipendenti al fine di migliorare la loro professionalità, si organizzeranno iniziative interaziendali o corsi di formazione 'standard' fuori dall'azienda stessa e ai quali i dipendenti potranno scegliere se partecipare o meno. Se, invece, l'obiettivo da raggiungere

consiste nella acquisizione di *conoscenze, abilità, comportamenti e orientamenti* del sistema organizzativo, alla luce di una ipotesi di trasformazione delle strutture, di *responsabilità* e di *meccanismi gestionali* indotti da piani strategici aziendali, si utilizzeranno modalità *in house*.

### **Gli strumenti da utilizzare**

L'analisi dei fabbisogni formativi pone al ricercatore, oltre alla scelta del livello di analisi, anche un'altra domanda: quale strumento utilizzare? In genere per l'analisi dei fabbisogni formativi sono a disposizione diverse tipologie di strumenti: da quelli *qualitativi* a quelli *quantitativi*.

I metodi *qualitativi* in genere hanno come obiettivo l'analisi di situazioni critiche poste dai soggetti coinvolti nella ricerca/formazione. In questi casi si tratta di individuare le competenze necessarie chiedendo all'imprenditore, così come alle figure professionali impegnate nella organizzazione, quali sono le difficoltà incontrate nel corso della propria attività in modo da ipotizzare soluzioni possibili. In genere, tra gli strumenti utilizzati vi è il ***focus group*** o 'intervista focalizzata di gruppo'. Il *focus group* è uno strumento di ricerca diretto all'approfondimento di un argomento attraverso la discussione tra i componenti di un piccolo gruppo, i quali però devono conoscere il tema in discussione o averne avuto esperienze. Da questa modalità di rilevazione delle informazioni deriva la possibilità dei diversi membri di modificare la propria opinione o avere maggiori elementi per rafforzarla. La funzione dei *focus groups* è quella di rilevare dubbi, idee, opinioni del personale, prima di intraprendere un'azione di cambiamento.

Tra i metodi *quantitativi* sicuramente il più diffuso è il **questionario**. Il questionario appare il più adatto ad analizzare i fabbisogni formativi di una fascia di popolazione molto vasta. Con questo strumento, infatti, è possibile giungere a una serie di dati esprimibili in forma quantitativa e quindi di facile lettura e interpretazione.

### **Progetto FORI: verifica del modello sul campo**

Per questo progetto, dopo aver sentito il parere di tutti i partner, è stato verificato sul campo il modello realizzato, che è stato modificato e migliorato in seguito alla consultazione e ai suggerimenti di alcuni esperti dell'Università degli Studi di Bari e di un esperto in Management e Leadership di Roma.

Si è cercato di predisporre un modello utile a individuare i fabbisogni professionali e formativi delle piccole e medie imprese con l'obiettivo di delineare uno scenario concreto nel quale predisporre e attuare - in una prospettiva di *lifelong learning* - una strategia di interventi e azioni regionali in vari settori della formazione.

I due modelli di rilevazione o questionari - concepiti rispettivamente per il datore di lavoro e per il lavoratore – sono stati accompagnati da una lettera di presentazione nella quale sono stati indicati i soggetti partner del progetto e le motivazioni dell'indagine.

Nella lettera di presentazione dell'indagine è stata, tra l'altro, sottolineata la necessità per le imprese di avvalersi di una formazione strettamente legata ai bisogni reali dei lavoratori. Sia per favorire nell'attuale e inevitabile ottica di mobilità la crescita, la qualificazione e la riqualificazione delle risorse umane con una professionalità più attuale e soddisfacente. Sia nella prospettiva aziendale di vincere la sfida del mercato globale e globalizzato migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

I questionari hanno previsto sezioni relative ai diversi aspetti dell'organizzazione: i dati aziendali, le risorse umane, le politiche per la qualità, il fabbisogno di formazione, la formazione pregressa (in azienda e non), personale o voluta dall'impresa, il livello di soddisfazione, la misurazione della capacità di apertura verso una formazione di qualità e continua.

**Nel modello di rilevazione per il datore di lavoro** sono state previste quattro sezioni, sono suggeriti alcuni corsi ritenuti fondamentali e strategici, prevedendo la possibilità di indicarne altri ritenuti importanti per le esigenze aziendali.

Le quattro sezioni comprendono:

**A) *Informazioni generali sull'impresa*** con numero di addetti distinti per sesso, età e tipologia lavorativa, in modo da disegnare una schematica 'carta d'identità' dell'impresa stessa.

In questa sezione sono richieste informazioni sui Corsi di formazione professionale eventualmente organizzati o seguiti nel 2006 – 2007 (precisando se con gestione interna o esterna), il numero di addetti che hanno seguito i corsi, il numero di ore di lavoro complessivamente dedicate a queste iniziative, se la partecipazione ai corsi di formazione professionale ha richiesto la frequenza degli addetti dell'impresa anche al di fuori del normale orario di lavoro. È stato anche chiesto se l'impresa ha aderito ad almeno uno dei Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua tra quelli indicati dal questionario.

**B) Sulle *altre attività di formazione professionale*** è stato chiesto se nel 2007 l'impresa ha svolto una o più attività formative tra quelle elencate e quanti hanno partecipato. Se ci sono stati periodi

programmati di formazione, di apprendimento o di esperienza pratica con l'utilizzo degli strumenti abituali di lavoro, sul luogo o in situazione di lavoro (Training on the job). Se c'è stato apprendimento mediante rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio. Se è stato previsto l'autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza o con altre modalità di apprendimento gestite dai singoli addetti. Se ci sono state iniziative di apprendimento attraverso la partecipazione a convegni, workshop, seminari, presentazione di prodotti/servizi. È stato anche chiesto se nel 2008 l'impresa stava svolgendo, o prevedeva di svolgere, una o più attività di formazione tra quelle elencate nel questionario (Corsi d'informatica, Corsi di Lingue di vario livello, Corsi sulla Sicurezza, sulle Competenze trasversali relative alle capacità organizzativo-gestionali, Corsi di Management Aziendale, di formazione per lo sviluppo delle conoscenze e competenze professionali relative al proprio settore professionale).

C) Sul tema dell'*organizzazione della formazione professionale* è stato chiesto se l'impresa avesse un responsabile o un servizio dell'organizzazione delle attività formative professionali del personale. Si è anche chiesto di indicare quali sono stati *i tre fattori più importanti* che hanno condizionato le attività di formazione professionale dell'impresa nel 2007. Per la scelta sono stati indicati fattori come i costi elevati della formazione, la mancanza sul mercato di corsi di formazione adeguati alle esigenze dell'impresa, la difficoltà di valutare le proprie necessità di formazione professionale, gli elevati carichi di lavoro del personale e la ridotta disponibilità di tempo per le attività formative. Oppure se le competenze professionali del personale fossero tali da soddisfare completamente le necessità dell'impresa. Naturalmente è stata anche prevista la possibilità di indicare altre esigenze specifiche dell'azienda.

Si è chiesto infine se (e quali) strumenti di valutazione dell'apprendimento siano stati previsti per verificare l'efficacia delle attività di formazione svolte, se dopo le attività formative eventualmente svolte ci siano stati cambiamenti della produttività aziendale, quali corsi l'imprenditore ritiene utili per sviluppare l'innovazione e la competitività della sua azienda.

**Nel modello di rilevazione delle esigenze formative individuali dei lavoratori pugliesi**, oltre agli elementi essenziali per delineare la figura della specifica risorsa umana (età, titolo di studio, settore di

attività, nome dell'impresa, eventuali corsi formativi frequentati nel 2006 e nel 2007), è stato altresì richiesto il totale delle ore di lavoro dedicate nel 2007 a corsi di formazione professionale per materia/oggetto della formazione, quante ore di lavoro sono state dedicate a corsi di formazione professionale a gestione esterna (sempre nel 2007), a seconda dei diversi organismi erogatori.

Tra l'altro, anche ai lavoratori - come ai datori di lavoro - è stato chiesto se durante il 2007 l'impresa abbia svolto una o più attività di formazione tra quelle elencate nel questionario: training on the job, apprendimento mediante rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio; autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza o altre modalità di apprendimento gestite dai singoli addetti; apprendimento mediante la partecipazione a convegni, workshop, seminari o presentazione di prodotti, servizi.

Sia nel modello per il lavoratore che in quello per il datore sono state inserite alcune possibilità di risposte aperte che sono state tenute in particolare conto dal gruppo di lavoro per individuare un più articolato scenario di esigenze formative di tipo qualitativo. Una domanda articolata è stata indirizzata per esempio alla verifica dell'efficacia delle attività di formazione svolte.

## **CONCLUSIONI**

L'intento del progetto FORI è stato con l'indagine effettuata a tappeto, oltre a voler individuare/sensibilizzare il fabbisogno formativo dei lavoratori e dei datori di lavoro pugliesi, quello di dare all'Assessorato alla Formazione della Regione Puglia un modello di rilevazione permanente compilabile in rete, che la Regione potrà inviare direttamente alle imprese, i cui dati saranno inseriti in una banca dati, per essere studiati e vagliati nell'insieme, di cui con il nostro progetto abbiamo realizzato un primo prototipo, come esempio di fattibilità.

Ci si auspica che questa attività venga effettuata nel futuro, periodicamente, da un Organismo regionale preposto all'uopo.