



Rapporto 2013 sulla domanda di competenze delle imprese

Risultati della rilevazione su:

**Le competenze professionali più ricercate nei diplomati meccanici,
elettronici, informatici, chimici e amministrativi**

Gennaio 2014

A cura di Umberto Vairetti

Presentazione.

Questo rapporto aggiorna al 2013 l'indagine sulla domanda di competenze delle imprese, relativa ai diplomati dei principali indirizzi di studi e alle aziende dei settori industriali maggiormente rappresentati. Il quadro che si presenta conferma nella sostanza i risultati evidenziati con il Rapporto 2012, anche se ne è considerevolmente aumentata la significatività, dal momento che all'indagine partecipano 302 aziende contro le 211 del 2012 (+43%) con 474 profili aziendali (erano 301 nel 2012, +57,5%). I profili più rappresentati sono quello meccanico (170 profili) e amministrativo (129), ma è anche rilevante la risposta del settore chimico (72 profili); il quadro è completato dai profili dell'elettronico-elettrotecnico (58 profili) e dell'ICT-informatica (45). Inoltre, va segnalata un'importante innovazione metodologica: la rilevazione è ora aperta in permanenza, costituendo in tal modo un primo nucleo di un *osservatorio sulle professioni* dei diplomati che le aziende possono incrementare in ogni momento. Annualmente, i dati inseriti sono elaborati e commentati, offrendo con i rapporti annuali un'occasione di riflessione e approfondimento alle aziende e alle scuole.

Ogni profilo è descritto mediante 70-80 item che evidenziano le competenze richieste formulate in termini di performance professionale: ciò le rende più agevolmente riconoscibili dalle imprese nel contesto organizzativo e permette alle scuole di articolare in modo più operativo le competenze obbiettivo di ciascuno specifico indirizzo di studi.

Il Rapporto 2013 di **Confindustria Lombardia** presenta dunque una elaborazione dei risultati dell'indagine che, attraverso l'azione delle Associazioni territoriali, può essere proposta a tutte le imprese e le scuole della regione: non solo come contributo allo sviluppo della collaborazione scuole-aziende, ma anche come spunto di riflessione per migliorare i programmi dell'istruzione e rendere più agevole ed efficace la stessa azione di reclutamento dei diplomati da parte delle aziende. Pur considerando la forte contrazione dell'occupazione, in particolare giovanile, nella presente congiuntura economica, i diplomati restano infatti la coorte più ricercata, soprattutto per le posizioni direttamente connesse al ciclo di produzione industriale e alla gestione amministrativa.

Le novità più significative del Rapporto 2013 sono rappresentate da:

- Un'analisi più dettagliata delle competenze comuni anche per i singoli profili, mantenendo comunque anche la comparazione tra profili diversi;
- L'approfondimento per il profilo meccanico della domanda di competenze in rapporto ai diversi comparti produttivi e alle dimensioni aziendali;
- Un confronto tra le competenze richieste per gli amministrativi nelle imprese di grandi dimensioni e nelle PMI;
- L'evidenziazione delle competenze che caratterizzano, per la chimica, la domanda di diplomati dell'Istruzione Tecnica Superiore non universitaria rispetto ai diplomati della scuola secondaria superiore.

Un particolare ringraziamento al Centro Studi di Assolombarda per aver messo a disposizione l'infrastruttura informatica per la raccolta dei dati e prodotto parte delle elaborazioni utilizzate nel presente rapporto.

L'indagine.

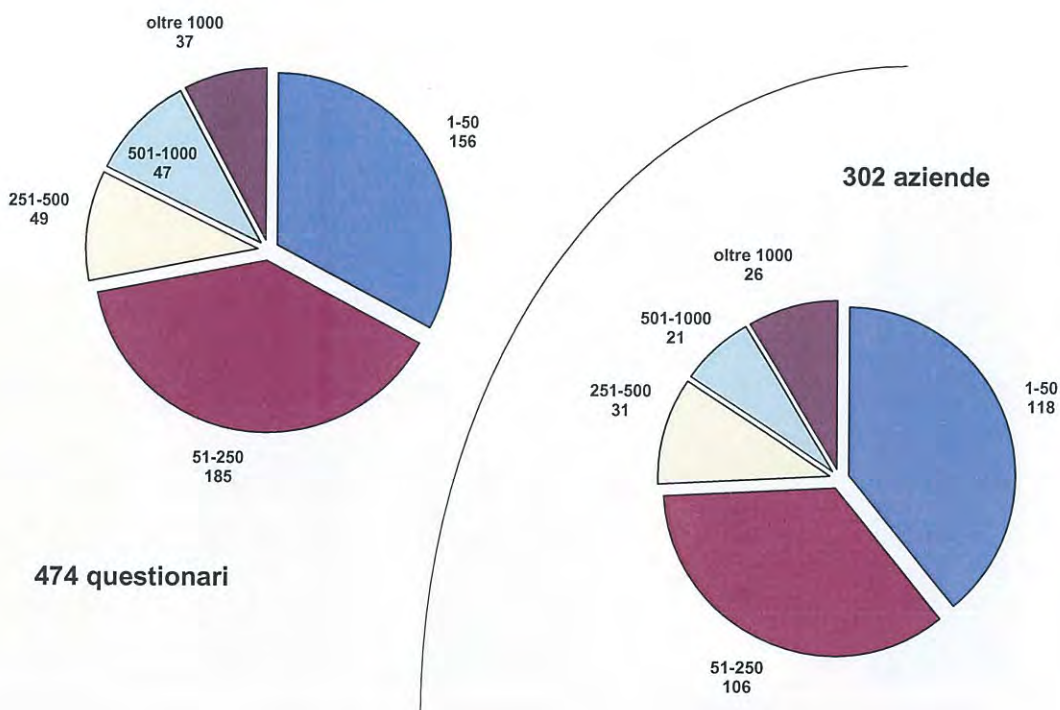
Il questionario propone alle imprese, per ciascun profilo professionale, un elenco di competenze che descrivono abbastanza analiticamente il contenuto del lavoro delle principali posizioni professionali in cui vengono inseriti i diplomati degli indirizzi meccanico, elettronico, informatico chimico e amministrativo. Le competenze sono raggruppate in "classi", le stesse per tutti gli indirizzi, rendendo più semplice e razionale l'uso dello strumento. Le classi utilizzate sono le seguenti:

• assumere responsabilità	in che modo il lavoratore prende in carico gli obiettivi aziendali, di quali decisioni è responsabile, come organizza e pianifica il proprio lavoro, con quale grado di autonomia?
• produrre e controllare	quali operazioni compie il lavoratore nell'esecuzione dei compiti a lui affidati? come tiene sotto controllo la propria attività, il processo di produzione, i risultati?
• gestire informazioni	quali informazioni (interne o esterne all'azienda) utilizza per fare il proprio lavoro? come se le procura e come le organizza o rielabora? quali produce come output del proprio lavoro?
• gestire risorse	di quali risorse (umane, strumentali, strutturali o finanziarie) è responsabile, come ne cura l'efficienza, la manutenzione e lo sviluppo?
• gestire relazioni e comportamenti	come interagisce con colleghi di lavoro, superiori, clienti o fornitori? come opera nel team di lavoro? quali atteggiamenti assume (in funzione del conseguimento dei risultati aziendali)?
• gestire problemi	come si comporta a fronte di difficoltà sorte sul lavoro o nel caso di eventi imprevisti? come li riconosce, segnala o tratta personalmente?
e inoltre:	
• conoscenze	quali sono le conoscenze più importanti per il lavoro?

Come vedremo, la rilevazione segnala che le aziende giudicano come maggiormente rilevanti competenze che non hanno apparentemente una stretta connessione con la specializzazione professionale dei diversi indirizzi: il saper stare in azienda è ritenuto una competenza preliminare ad ogni considerazione sul possesso di competenze specifiche che, quando si innestano su buone basi, possono con relativa facilità essere apprese sul lavoro e che hanno del resto la necessità di essere aggiornate o sostituite frequentemente nel corso dell'attività professionale.

Le posizioni professionali indicate dalle aziende non esauriscono il quadro dei possibili sbocchi occupazionali dei diplomati, ma rappresentano anche per le scuole un buon punto di riferimento, sia perché sono tra quelle per cui c'è maggiore domanda, sia perché identificano le competenze più rilevanti richieste ai diplomati dei diversi indirizzi. Evidenziando le competenze e le conoscenze condivise tra posizioni professionali diverse (naturalmente astraendole dai contesti operativi specifici) è possibile ricostruire quello che potremmo definire il patrimonio formativo ideale dei diplomati.

Nonostante ci si limitasse ai 5 indirizzi richiamati sopra, le imprese partecipanti sono rappresentative di quasi tutti i settori produttivi.



Sono soprattutto le imprese tra 51 e 250 addetti a crescere rispetto al 2012, confermando la particolare attenzione di questa classe dimensionale alla preparazione professionale dei diplomati, che rappresentano spesso il *gruppo portante* dell'organizzazione produttiva. È frequente infatti che i diplomati siano inseriti anche in posizioni abbastanza strategiche o con maggiori prospettive di sviluppo professionale.

Inoltre, queste imprese non dispongono in genere di una funzione HR (o essa è maggiormente caratterizzata dalla gestione, anzitutto amministrativa, piuttosto che dallo sviluppo del personale) e sono perciò portate a riconoscere più facilmente il valore aggiunto che una rilevazione del fabbisogno di competenze può portare loro anche in fase di reclutamento e di valutazione dei collaboratori.

La media dei profili inseriti da ciascuna azienda è di quasi 1,6 ed è in crescita rispetto al 2012: il rapporto è un poco più basso per le piccole e piccolissime imprese (1,3), come era del resto da attendersi, e anche per le aziende oltre 1000 dipendenti (1,4); è invece più elevato per le imprese tra 51 e 250 addetti, raggiungendo un valore medio di 1,7 profili per impresa e per le imprese tra 501 e 1000 addetti dove supera il 2,2.

La distribuzione per indirizzi dei profili aziendali, al 30 ottobre 2013 è mostrata dal seguente grafico.

LA DOMANDA DI COMPETENZE

Come per le precedenti edizioni dell'indagine, alle aziende è richiesto di indicare il profilo aziendale cui intendono fare riferimento e di selezionare le competenze ad esso pertinenti, attribuendo a ciascuna un "grado di rilevanza", da 1 (meno rilevante) a 4 (più rilevante).

La rilevazione mostra una buona aderenza degli item proposti dal questionario alle competenze effettivamente richieste dalle aziende. L'elaborazione consente dunque di evidenziare per ciascun indirizzo le competenze e le conoscenze più rilevanti rispetto all'insieme dei profili inseriti. Le tabelle che seguono propongono una selezione – sempre per ogni indirizzo – delle dieci principali competenze connesse al ruolo lavorativo e ai compiti di produzione (sono, nel questionario, le classi: *assumere responsabilità, produrre e controllare*) e delle competenze di tipo organizzativo o relazionale, comuni a tutti i profili (raggruppate nelle classi: *gestire informazioni, gestire risorse, gestire relazioni e comportamenti, gestire problemi*). Questa selezione viene proposta perché può facilitare la collaborazione aziende-scuole portando l'attenzione sugli elementi più significativi della domanda.

Limitatamente all'area tecnico-professionale (le classi: *assumere responsabilità, produrre e controllare*), per ciascuna competenza si segnalano nell'ultima colonna:

- quelle per cui è stata segnalata una rilevanza significativamente maggiore rispetto all'indagine 2012 (sono quelle indicate con il segno +);
- quelle segnalate come molto rilevanti dalle aziende lombarde che non rientravano tra le maggiormente significative nell'indagine nazionale del 2011² (contrassegnate con **)
- quelle che sono indicate come le più significative per la prima volta nel 2013 (contrassegnate con N)

Le competenze comuni, qui presentate per ciascun profilo, saranno trattate anche più oltre presentando una comparazione tra i diversi profili rispetto alle stesse competenze.

Per ciascun profilo si riportano dunque le competenze indicate dalle aziende come più rilevanti per ciascuna delle 6 sezioni in cui è stato suddiviso il questionario:

- | | |
|----------------------------------|--|
| ✓ <i>assumere responsabilità</i> | ✓ <i>gestire risorse</i> |
| ✓ <i>produrre e controllare</i> | ✓ <i>gestire relazioni e comportamenti</i> |
| ✓ <i>gestire informazioni</i> | ✓ <i>gestire problemi</i> |

² Nel 2011 l'indagine è stata lanciata su tutto il territorio nazionale – per i profili amministrativo, elettronico-elettrotecnico, ICT-informatico e meccanico – da Federmeccanica, nell'ambito del progetto "I CTS in laboratorio" che ha visto in Lombardia la partecipazione delle aziende e delle scuole di Brescia, Milano e Varese.

Delle competenze tecniche, le tre che riguardano l'esercizio di una responsabilità gestionale sono ancora in crescita rispetto al 2012 (ed erano già considerate più rilevanti rispetto al 2011): sono quelle contrassegnate con il numero 1, 3 e 5. Due di esse, *riconosce le priorità aziendali e del proprio lavoro, lavora per processo affrontando più compiti contemporaneamente e decide con quale priorità eseguire le diverse attività assegnate* le ritroviamo con elevati punteggi in tutte le aree aziendali, cioè nell'amministrazione, nel personale e nel commerciale, mentre la terza, *imposta e pianifica il lavoro assegnato in modo da assicurarne regolarità ed efficienza, elaborando i cicli di lavorazione e specificandone i tempi* è importante soprattutto per le funzioni amministrative. Un'altra competenza, *interfaccia i responsabili della gestione per migliorare la rispondenza tra gli obiettivi, le soluzioni organizzative e i procedimenti amministrativi*, entra per la prima volta tra le prime dieci ed è considerata rilevante soprattutto nell'area della gestione del personale.

È certamente probabile che l'importanza attribuita a competenze di carattere gestionale sia ascrivibile all'elevata presenza delle PMI, nelle quali tradizionalmente una o poche persone si occupano del disbrigo di tutta la parte amministrativa, garantendo, se non direttamente, per essere l'interfaccia di consulenti esterni (commercialista, tributarista, consulente del lavoro...), la corretta e puntuale esecuzione di attività diverse e che richiedono di "maneggiare" conoscenze diverse. Probabilmente però – e in modo più diffuso, dal momento che sono segnalate sia dalle PMI che dalle grandi aziende – è anche un segnale del fatto che chi lavora nell'area amministrazione e finanza delle imprese di produzione³ è sempre meno identificabile come "impiegato d'ordine": strutture più snelle e un'organizzazione del lavoro più orizzontale richiedono la capacità di gestire in autonomia un intero processo, per quanto semplice, e non più soltanto di impegnarsi ad eseguire costantemente e con precisione un numero limitato di adempimenti.

Vedremo più oltre come la rilevanza delle diverse competenze varia in funzione dell'area aziendale in cui i diplomati dell'indirizzo amministrativo sono impiegati e in relazione alle dimensioni aziendali (cfr. il paragrafo **Le competenze amministrative: aree funzionali e dimensioni aziendali**).

Tra le competenze comuni, che hanno quasi tutte punteggi di rilevanza molto alti, le prime 9 appartengono all'area *gestire relazioni*: si tratta di una costante, che ritroveremo anche per i profili degli altri indirizzi, ma che colpisce in modo particolare in questo caso, perché rappresenta un'ulteriore conferma del cambiamento di questa professionalità. L'importanza degli aspetti relazionali è infatti la conseguenza della necessità per le funzioni amministrative di sviluppare una sempre maggiore integrazione con le altre aree aziendali e di assicurare il costante utilizzo del dato amministrativo per il controllo della gestione e per la pianificazione. Basti pensare al crescente ricorso a forme di organizzazione "snella" o "orizzontale", alle necessità di collegare in tempo reale acquisti, gestione del magazzino, produzione e commercializzazione, per cui la documentazione amministrativa diviene strumento per garantire la tracciabilità del prodotto nel processo di trasformazione.

³ L'indagine non riguarda i settori non industriali, segnatamente il credito

La pianificazione del lavoro e il controllo del processo produttivo sono gli aspetti più rilevanti dell'attività professionale dei profili chimici. Al livello professionale qui considerato, la programmazione è soprattutto organizzazione del proprio lavoro, pianificazione dell'attività in funzione degli obiettivi assegnati, rispetto della metodologia di lavoro, di tempi e scadenze. Il controllo – di prodotto e di processo – vale come verifica della conformità alle specifiche di lavorazione, rilevazione delle anomalie e dei difetti, segnalazione dei rischi. Qualità del processo di produzione e sicurezza sono del resto due fattori strategici in questo settore, in cui “rilavorare” un prodotto difettoso è spesso più impossibile che costoso e la perdita di controllo in qualunque fase della lavorazione può provocare danni gravi e vistosi non soltanto all'interno dell'azienda.

Due competenze tecniche entrano per la prima volta tra le prime dieci; la prima, *controlla la correttezza e l'efficienza della procedura seguita valutando gli indici di controllo adottati*, segnala l'esigenza di non considerare il proprio lavoro come una pratica routinaria: l'applicazione rigorosa dei protocolli non è disgiunta da un'attenta considerazione della loro rispondenza agli obiettivi di produzione. La seconda, *accetta e prende in carico nuovi compiti riorganizzando le proprie attività in base alle nuove priorità*, evidenzia anche in questo settore produttivo una crescente domanda di flessibilità professionale.

L'importanza di un comportamento connotato dalla capacità di autocontrollo, dal rispetto delle procedure e delle norme, dalla capacità di attenersi con precisione alle disposizioni organizzative sono le caratteristiche più evidenti anche per le competenze “comuni” richieste ai chimici.

Organizzazione e controllo del processo produttivo sono gli aspetti evidentemente richiamati dalle competenze tecniche che entrano per la prima volta tra le 10 più rilevanti per i profili meccanici. Sono dunque particolarmente ricercate le competenze organizzative connesse all'impostazione del lavoro e al controllo della sua corretta esecuzione. Ciò è confermato anche, tra le competenze comuni, dal particolare rilievo attribuito alla gestione delle risorse di produzione, all'utilizzo della reportistica, alla comprensione e accettazione delle regole dell'organizzazione e alla capacità di adattarsi a diverse situazioni produttive.

Al secondo posto tra le competenze tecniche, troviamo *propone lievi modifiche, sostituzioni o aggiunte per migliorare la fattibilità, l'economicità o la funzionalità di un sistema o impianto*: si tratta di una competenza che segnala la necessità di coniugare l'attenzione alla funzionalità tecnica con la considerazione della convenienza economica, che per questi profili professionali significa essenzialmente la capacità di valutare il tempo necessario ad eseguire una lavorazione, la riduzione degli sprechi o dei difetti, il grado di integrazione con le precedenti o successive fasi di lavorazione. La decima competenza, *identifica le determinanti strutturali e prestazionali d'impianto per l'ottimizzazione del processo produttivo*, conferma questa caratteristica del lavoro meccanico.

Tra le competenze comuni, la 3 (*accetta la ripartizione del lavoro e le attività assegnate dal team leader, collaborando con gli altri addetti per il raggiungimento dei risultati previsti*), la 4 (*lavora in gruppo esprimendo il proprio contributo e rispettando idee e contributi degli altri membri del team*), la 5 (*condivide le informazioni sul lavoro e sui risultati ottenuti*) e la 6 (*riporta con continuità e precisione al responsabile dei lavori, anche con l'uso della modulistica interna*) costituiscono un corpo unitario: lo scambio ha un'importanza crescente anche nei reparti di produzione. Il lavoro di squadra non è solo un mezzo per una maggiore integrazione operativa e dunque per una più alta produttività, è una modalità essenziale al miglioramento continuo della qualità del processo e del prodotto. L'informazione è un output del lavoro importante quanto il prodotto, se l'organizzazione è in grado di valorizzarla trasformandola da conoscenza individuale a know-how collettivo e di conservarla mediante un utilizzo "non burocratico" delle registrazioni e della reportistica interne. Un *circolo virtuoso* in cui si concretizza quella consapevolezza di collaborare per un risultato comune che deve permeare la nuova cultura della fabbrica.

I profili elettronici e elettrotecnici presentano il maggior numero di “new entry” tra le prime 10 competenze rispetto all’indagine 2011 e anche una maggior rilevanza rispetto al 2012 delle competenze connesse al controllo, preventivo e in itinere (le competenze tecniche dalla 2 alla 5), particolarmente necessarie per il fatto di dover garantire la funzionalità degli impianti (i profili di gran lunga più rappresentati sono quello del progettista, del manutentore e del tecnico di automazione).

Tra le competenze comuni, la 5 (*mantiene in ordine e in efficienza le attrezzature, la strumentazione e la documentazione affidata, eseguendo i check, le tarature e gli aggiornamenti richiesti*) conferma in modo particolare questo aspetto. Anche per gli elettronici-elettrotecnici sono particolarmente importanti l’uso appropriato delle risorse aziendali e la condivisione delle informazioni sul lavoro e sui risultati e li caratterizza una particolare precisione nell’applicazione del sistema qualità, strettamente connesso al tema della sicurezza oltre che dell’efficienza.

Questo indirizzo dell’istruzione tecnica, che ha raggruppato elettronici e elettrotecnici, manifesta un particolare problema di identità: *competenze elettriche e competenze elettroniche* sono apparentate meno strettamente di quanto si possa credere ed è molto diverso operare nel campo dell’impiantistica o dell’automazione industriale. Tuttavia, pur nella diversità dei contesti produttivi, questi profili sono nella loro generalità particolarmente investiti dai processi di innovazione tecnologica – soprattutto di processo – da cui dipende il mantenimento e lo sviluppo della competitività aziendale.

Le principali competenze connesse alla pianificazione del lavoro, la cui rilevanza caratterizzava i risultati del 2012 rispetto all'indagine precedente, sono confermate nel 2013. Le competenze "nuove" riguardano invece aspetti più tecnici: *esegue le diverse fasi di testing, usando test case preesistenti o costruiti ad hoc per la valutazione delle funzionalità di un programma* (competenza tecnica 8) e *esegue operazioni di backup/ripristino* (competenza tecnica 10).

Per gli informatici è comunque più difficile tracciare un confine netto tra le competenze relative alla programmazione e organizzazione del lavoro e quelle di produzione, proprio perché la programmazione è anche il *contenuto* del lavoro; una puntualizzazione analoga può del resto essere fatta, tra le competenze comuni, per la gestione delle informazioni, al tempo stesso *condizione* per poter fare il lavoro e *prodotto* dell'attività lavorativa.

Le competenze comuni evidenziano una caratteristica del lavoro in team che, se presente per tutti i profili, è nel caso dell'ICT più marcata. Il team è un gruppo che, generalmente, gestisce tutte le fasi di ideazione, progettazione, produzione, implementazione e controllo di una soluzione o di un programma: esso è caratterizzato da una precisa gerarchia dei ruoli e da una forte necessità di integrazione – non solo delle specifiche attribuzioni dei diversi soggetti, ma anche sotto il profilo della tempistica di realizzazione e di compatibilità delle soluzioni adottate. La competenza *accetta la ripartizione del lavoro e le attività assegnate dal team leader, collaborando con gli altri addetti per il raggiungimento dei risultati previsti* è dunque al primo posto, con un grado di rilevanza significativamente alto.

Un'altra competenza comune molto rilevante è la 6, *riporta in azienda le esperienze, le informazioni ed i casi visti sul campo e le informazioni sui trend innovativi nel proprio campo di attività, traducendole in specifiche utili per la produzione*, che mostra l'importanza per questo profilo di un'attenzione costante ai contesti esterni e di una buona capacità di raccolta e finalizzazione di informazioni di diversa natura e provenienza.

In generale, si può infine osservare come per i profili dell'ICT le competenze di programmazione-organizzazione pesino più di quelle di produzione e le competenze comuni più di quelle tecniche specifiche.

Confindustria Lombardia
Rapporto 2013 sulla domanda di competenze delle aziende

LE COMPETENZE COMUNI

GESTIRE INFORMAZIONI		
1	utilizzare/produrre la documentazione	Utilizza i glossari, gli standard interni, le banche dati e gli archivi aziendali, la documentazione di progetto o di processo, la manualistica di uso e manutenzione di attrezzature o programmi per reperire informazioni e istruzioni sulle specifiche di prodotto o processo, su componenti, soluzioni e strumenti da riutilizzare
2		Reperisce (anche sul web) informazioni relative alle caratteristiche costruttive e funzionali dei componenti
3		reperisce informazioni sulla normativa pertinente il processo, i requisiti di prodotto e la sicurezza
4		verifica ed eventualmente traduce e corregge le informazioni e istruzioni reperite in rete, sui manuali e dalla documentazione aziendale
5		Predisporre la documentazione per la qualità e gestisce gli adempimenti richiesti per la certificazione del prodotto
6		documenta le attività svolte secondo le procedure previste, gli standard aziendali e i requisiti del cliente
7		predisporre la documentazione (il manuale) delle caratteristiche tecniche del prodotto, le istruzioni per l'uso e la manutenzione
8		documenta le attività (compila registri o schede tecniche), in modo da fornirne la tracciabilità, segnalando i problemi riscontrati e le soluzioni individuate
9		Verifica la correttezza e il corretto avanzamento dell'emissione della documentazione; Attua metodi di archiviazione efficaci, tali da permettere la facile rintracciabilità dei documenti
10	utilizzare e elaborare dati	ricerca, registra e riporta i dati e le informazioni attinenti il processo, il funzionamento del prodotto, l'intervento di controllo, manutenzione o ripristino; E' attento alla consistenza/correttezza/congruenza dei dati contenuti nei documenti prodotti
11		Utilizza metodi di raccolta, elaborazione ed analisi dei dati
12		analizza i dati relativi al contesto di applicazione/utilizzo del prodotto o della soluzione da realizzare, derivandone informazioni utili per la produzione
13	rispettare norme, prescrizioni e specifiche	analizza i dati sull'avanzamento delle lavorazioni, sul consumo di materiali o sui consumi energetici
14		Applica le procedure e gli standard previsti dal manuale qualità, la normativa e le procedure di sicurezza ed impatto ambientale, le procedure in caso d'emergenza
15		si attiene alle specifiche di lavorazione, usando correttamente la documentazione tecnica e contrattuale; applica gli standard o i protocolli previsti e le normative relative a qualità e sicurezza del prodotto
GESTIRE RISORSE		
16	usare al meglio le risorse di produzione	Utilizza in modo appropriato le risorse aziendali (attrezzature e strumenti, spazi, strutture, persone) evitando gli sprechi
17		mantiene in ordine e in efficienza le attrezzature, la strumentazione e la documentazione affidata,
18		controlla la disponibilità e la conformità di materiali e attrezzature
19		utilizza la strumentazione informatica per la gestione, la diagnostica e la documentazione delle attività
GESTIRE RELAZIONI E COMPORTAMENTI		
20	gestire i propri comportamenti e le relazioni	accetta la ripartizione del lavoro e le attività assegnate dal team leader, collaborando con gli altri addetti per il raggiungimento dei risultati previsti
21		gestisce i rapporti con i diversi ruoli o le diverse aree aziendali adottando le modalità di relazione richieste
22		lavora in gruppo esprimendo il proprio contributo e rispettando idee e contributi degli altri membri del team
23		condivide le informazioni sul lavoro e sui risultati ottenuti
24		riporta con continuità e precisione al responsabile dei lavori, anche con l'uso della modulistica interna
25		aiuta gli altri membri del team a svolgere/completare le attività assegnate; gestisce le collaborazioni in funzione del conseguimento degli obiettivi aziendali
26		si rapporta con fornitori e clienti (sia esterni che interni) per garantire la conformità dei componenti e dei prodotti, gestendo secondo regole e accordi i casi di non conformità o di insoddisfazione
27		utilizza una terminologia appropriata e funzionale nello scambio di informazioni, sia verbale che scritto (reportistica, mail...), rispondendo in modo appropriato alle richieste
28		rispetta lo stile e le regole aziendali di comportamento
29		utilizza tecniche di negoziazione per la gestione dei rapporti con colleghi/fornitori/clienti e la gestione di eventuali conflitti
30		rimane calmo, concentrato e determinato anche nelle situazioni più problematiche
31	utilizzare le occasioni di crescita professionale	analizza e valuta criticamente il proprio lavoro e i risultati ottenuti, ricercando le ragioni degli eventuali errori o insuccessi
32		si adatta alle diverse situazioni di lavoro, anche svolgendo più attività contemporaneamente
33		aggiorna le proprie conoscenze e competenze, ricercando autonomamente soluzioni ai problemi
34		Acquisisce informazioni e idee dai colleghi e da altre aree aziendali; ricerca occasioni di confronto con i colleghi più esperti
35		Riporta in azienda le esperienze, le informazioni ed i casi visti sul campo e le informazioni sui trend innovativi nel proprio campo di attività, traducendole in specifiche utili per la produzione
GESTIRE PROBLEMI		
36	usare tecniche di problem management	adotta tecniche di intervento (anche non standard) per risolvere anomalie o problemi
37		Affronta i problemi e le situazioni di emergenza tenendo conto delle proprie responsabilità, delle norme di sicurezza e dei requisiti minimi di esercizio; chiede aiuto e supporto quando è necessario
38		identifica in anticipo le possibili cause di problemi
39		segnala o risolve guasti degli impianti di produzione/della strumentazione
40		riporta i problemi di lavorazione e contribuisce a definire le successive azioni correttive

Gestire le informazioni					
competenze	amm	chi	mec	ele	ict
applica le procedure e gli standard previsti dal manuale qualità, la normativa e le procedure di sicurezza ed impatto ambientale, le procedure in caso d'emergenza	2,43	3,45	3,23	3,33	2,84
si attiene alle specifiche di lavorazione, usando correttamente la documentazione tecnica e contrattuale; applica gli standard o i protocolli previsti e le normative relative a qualità e sicurezza del prodotto ⁵	3,08	3,59	3,21	3,22	2,87

Gestire le risorse					
competenze	amm	chi	mec	ele	ict
utilizza in modo appropriato le risorse aziendali (attrezzature e strumenti, spazi, strutture, persone) evitando gli sprechi	3,35	3,41	3,56	3,38	3,24
mantiene in ordine e in efficienza le attrezzature, la strumentazione e la documentazione affidata, eseguendo i check, le tarature e gli aggiornamenti richiesti	3,20	3,20	3,18	3,34	3,40

Gestire i problemi					
competenze	Amm	Chi	Mec	Ele	ICT
affronta i problemi e le situazioni di emergenza tenendo conto delle proprie responsabilità, delle norme di sicurezza e dei requisiti minimi di esercizio; chiede aiuto e supporto	3,20	3,32	3,49	3,38	3,29

Come già ricordato, è notevole il ventaglio di competenze segnalato dalle aziende relativamente alla classe “*gestire relazioni e comportamenti*”. Ciò potrebbe indicare che proprio sotto questo aspetto la preparazione dei giovani deve essere particolarmente curata: l’azienda è un luogo di relazioni, in cui adesione agli stili di gestione e coerenza dei comportamenti personali hanno grande valore.

⁵ Per i chimici, la competenza è così formulata: “*si attiene alle prescrizioni d'uso di materiali o sostanze di cui si conoscono le note di rischio, segnalando secondo le procedure il verificarsi di situazioni anomale*”

LE CONOSCENZE

L'indagine ha proposto alle imprese una serie di conoscenze, articolate in *conoscenze generali*, *conoscenze specifiche di base*, *conoscenze metodologiche e tecniche*, formulate in modo da essere sia immediatamente riconoscibili per le aziende sia agevolmente collegabili alle discipline degli indirizzi considerati (questa formulazione è stata infatti definita con il concorso di alcuni Istituti tecnici e di alcune aziende appartenenti ai settori considerati).

Di seguito sono riportate per ciascun profilo le 10 conoscenze ritenute più rilevanti.

Per gli **amministrativi**, le conoscenze più significative sono riconducibili a tre aree: conoscenza della organizzazione e gestione aziendale e del processo di pianificazione e controllo (conoscenze 5, 6 e 8); conoscenza dei metodi di gestione della documentazione aziendale (conoscenze 2, 7 e 10); conoscenza della normativa (conoscenze 3 e 9). Tuttavia, al primo posto spicca la conoscenza dell'informatica (conoscenza 1), da intendersi come conoscenza (e abilità d'uso) dei principali applicativi gestionali. Infine l'inglese, strumento essenziale di comunicazione anche per questo profilo (conoscenza 4), la cui rilevanza è significativamente cresciuta rispetto al 2012.

AMMINISTRATIVI: LE 10 CONOSCENZE PIÙ RICHIESTE

1	informatica
2	metodi di rilevazione contabile e di registrazione
3	normativa fiscale relativa ai principali fatti di gestione aziendale
4	lingua inglese tecnica
5	tecniche di reporting
6	organizzazione e gestione dell'impresa
7	metodi e tecniche di analisi e rappresentazione di dati
8	processo di pianificazione, programmazione e controllo
9	aspetti giuridici, fiscali, tecnici, contabili delle operazioni bancarie
10	metodi e procedure per il passaggio da valori d'esercizio a valori di bilancio

Per gli amministrativi è possibile evidenziare alcune conoscenze considerate invece poco significative (quelle che hanno ricevuto un punteggio di rilevanza inferiore a 2):

- *principi e teoria del marketing*
- *contratto di compravendita (aspetti civilistici, fiscali, contabili, operativi)*
- *strumenti finanziari e mercato dei capitali*
- *elementi di diritto commerciale relativi a compravendita e trasporto di merci*
- *contratti di lavoro*

Le aziende attribuiscono una rilevanza significativa a tutte le conoscenze proposte per l'indirizzo **elettronico** (nessuna conoscenza ottiene infatti una valutazione di rilevanza inferiore a 2). Ciò potrebbe indicare l'importanza che la preparazione teorica assume per questi profili o anche, probabilmente, una valutazione non positiva della preparazione attualmente offerta dalla scuola (si insisterebbe cioè sull'importanza proprio perché si registra una carenza): è opportuno ricordare che è proprio per questo indirizzo che le aziende segnalano più frequentemente una distanza dei programmi di studio rispetto alle necessità professionali.

Otto conoscenze su dieci sono di natura strettamente tecnico-professionale. Ad esse si aggiungono la conoscenza dell'inglese (conoscenza 6) e delle modalità di comunicazione via posta elettronica e internet (conoscenza 4).

ELETTRONICI: LE 10 CONOSCENZE PIÙ RICHIESTE

1	Analisi dei circuiti elettrici
2	Strumentazione e modalità di collaudo
3	Segnali di ingresso e di uscita di un sistema di automazione
4	Modalità di comunicazione, via posta elettronica interna, mail esterne, internet
5	Principali tipologie di sensori analogici e digitali e di attuatori
6	Lingua inglese tecnica
7	Parametri in gioco su installazioni elettriche: tensioni, correnti nominali, correnti di guasto, correnti di corto circuito, criteri di allacciamento di utenze alle reti elettriche in BT, MT e AT.
8	Lettura del disegno meccanico; Simbologia del disegno tecnico
9	Cablaggio interno dei quadri elettrici; modalità di collegamento dei dispositivi elettronici
10	Concetti di affidabilità, disponibilità, fail safe e fault tolerant di un sistema

Tra le conoscenze più rilevanti per gli **informatici**, svetta la conoscenza della lingua inglese, senza dubbio ormai considerata come una condizione preliminare per lavorare in questo campo. Essa è seguita da un gruppo consistente di conoscenze tecniche (conoscenza 2 e conoscenze dalla 4 alla 10). Tuttavia, al terzo posto si inserisce la conoscenza delle tecniche di comunicazione (conoscenza 3), che associa alla padronanza delle tecniche anche la capacità di utilizzo delle lingue (sia lingua madre che inglese).

Considerata invece come poco rilevante la conoscenza di *tecniche di attrazione e gestione del cliente/fornitore esterno*: fatto che indica come non frequente la destinazione dei diplomati alla gestione di rapporti con l'esterno.

LE COMPETENZE DEI PROFILI MECCANICI PER POSIZIONE, SETTORE E DIMENSIONI AZIENDALI

I profili aziendali dell'indirizzo meccanico maggiormente rappresentati sono quello del **manutentore**, dell'**operatore macchine utensili** e del **tecnico di produzione**: si tratta in tutti e tre i casi di posizioni della funzione di produzione. Se si considerano le competenze più rilevanti per questi profili, è possibile delineare quali sono le competenze che contraddistinguono i diversi ruoli. Naturalmente, queste competenze non sono le sole richieste per ciascuna posizione, ma emergono dall'indagine con particolare evidenza.

COMPETENZE CHE CARATTERIZZANO LE DIVERSE POSIZIONI AZIENDALI⁶

	competenze	Manutentore	Operatore macchine utensili	Tecnico di produzione
1	riconosce i diversi tipi di guasto e le principali cause	3,71	3,00	
2	seleziona i materiali, le attrezzature e i metodi di attrezzaggio in conformità alle specifiche ed acquisisce gli strumenti/utensili necessari			3,43
3	abitua gli operatori a fornire informazioni utili ad accelerare la diagnosi di guasti e di anomalie di funzionamento	3,26		
4	regola e imposta i parametri o la sequenza di un processo produttivo o di una lavorazione in conformità alle specifiche		3,07	3,57
5	esegue prove di lavorazione		2,96	
6	esegue tutte le operazioni di sostituzione, revisione, allineamento e centraggio, presettaggio e taratura		3,25	
7	ripristina la funzionalità di macchine e impianti	3,29		
8	effettua la diagnosi in presenza di anomalie di funzionamento o guasti delle macchine, usando strumenti diagnostici e di misura	3,34		
9	verifica il corretto avanzamento delle lavorazioni		2,96	3,50
10	verifica le distinte di lavorazione			3,50
11	rileva l'eventuale malfunzionamento o non conformità della macchina o del processo e interviene durante la lavorazione per effettuare operazioni di revisione e sostituzione			3,36
12	rileva e interpreta segnali di allarme derivanti da sensori e dispositivi	3,29	2,96	3,36

⁶ Si presentano i profili aziendali di produzione, per i quali la comparazione è più significativa. Il confronto è riferito solo alle competenze tecniche, selezionando le 5 più rilevanti per ciascun profilo.

DIFFERENTE RILEVANZA DI ALCUNE COMPETENZE DELL'INDIRIZZO MECCANICO
TRA IMPRESE MECCANICHE, IMPRESE METALLURGICHE E ALTRE IMPRESE MANIFATTURIERE⁷

	competenze	meccaniche	metallurgiche	Altre manif
1	Propone lievi modifiche, sostituzioni o aggiunte per migliorare la fattibilità, l'economicità o la funzionalità di un sistema o impianto	2,76	3,08	2,74
2	Decide con quale priorità eseguire diversi interventi o lavorazioni	2,09	3,04	2,32
3	Riconosce i diversi tipi di guasto e le principali cause	2,73	3,21	3,00
4	seleziona i materiali, le attrezzature e i metodi di attrezzaggio in conformità alle specifiche ed acquisisce gli strumenti/utensili necessari	2,78	2,96	2,58
5	Abitua gli operatori a fornire informazioni utili ad accelerare la diagnosi di guasti e di anomalie di funzionamento	2,49	3,17	2,68
6	Imposta e pianifica il lavoro assegnato in modo da assicurarne regolarità ed efficienza, elaborando i cicli di lavorazione e specificandone i tempi	2,26	3,25	2,79
7	regola e imposta i parametri o la sequenza di un processo produttivo o di una lavorazione in conformità alle specifiche	2,47	2,83	2,84
8	Verifica le specifiche progettuali, i parametri di qualità e le tolleranze	2,75	2,63	3,16
9	applica le normative o tecniche previste per il collaudo	2,51	2,96	2,37
10	rileva e interpreta segnali di allarme derivanti da sensori e dispositivi	2,07	2,83	1,95

⁷ Il confronto tra aziende meccaniche, metallurgiche e altre imprese manifatturiere è sulle 10 competenze tecniche più rilevanti nei diversi settori

DIFFERENTE RILEVANZA DI ALCUNE COMPETENZE TECNICHE DELL'INDIRIZZO MECCANICO
IN RAPPORTO ALLE DIVERSE DIMENSIONI AZIENDALI⁸

	competenze	Numero di addetti				
		1-50	51-250	251-500	501-1000	>1000
1	collabora all'attività di elaborazione/innovazione di un progetto o di un prodotto	2,82	1,92	2,14	1,80	2,89
2	Propone lievi modifiche, sostituzioni o aggiunte per migliorare la fattibilità, l'economicità o la funzionalità di un sistema o impianto	3,22	2,54	2,50	2,70	2,56
3	Riconosce i diversi tipi di guasto e le principali cause	3,18	2,57	2,86	3,10	2,78
4	identifica le determinanti strutturali e prestazionali d'impianto per l'ottimizzazione del processo produttivo	2,93	1,99	2,14	2,90	3,11
5	seleziona i materiali, le attrezzature e i metodi di attrezzaggio in conformità alle specifiche ed acquisisce gli strumenti/utensili necessari	3,07	2,42	2,86	2,70	2,67
6	Abitua gli operatori a fornire informazioni utili ad accelerare la diagnosi di guasti e di anomalie di funzionamento	2,84	2,43	2,36	3,20	2,56
7	Imposta e pianifica il lavoro assegnato in modo da assicurarne regolarità ed efficienza, elaborando i cicli di lavorazione e specificandone i tempi	2,98	2,09	2,27	3,30	2,33
8	studia il layout d'impianto (di un'attrezzatura, una linea di produzione...) e gli schemi; identifica le unità elementari, le modalità di collegamento, le quantità necessarie per ogni tipo di componente	2,45	1,68	2,40	2,73	2,89
9	individua le aree di intervento di tipo elettrico/elettronico e elettromeccanico	1,85	1,30	1,91	1,30	3,00
10	rileva e interpreta segnali di allarme derivanti da sensori e dispositivi	2,42	2,04	2,82	2,20	2,11
11	Verifica le specifiche progettuali, i parametri di qualità e le tolleranze	2,85	2,67	2,36	2,20	2,78
12	applica le normative o tecniche previste per il collaudo	2,71	2,33	3,00	2,20	2,78

Per quanto riguarda le competenze comuni, non ci sono rilevanti differenze dipendenti dalle dimensioni aziendali; solo le imprese oltre i 500 addetti attribuiscono un'importanza particolare alla produzione e gestione della documentazione (manualistica, qualità, tracciabilità dei prodotti e delle lavorazioni).

⁸ Il confronto è sulle 4 competenze tecniche considerate più rilevanti da ciascuna classe dimensionale

Se si considerano le competenze richieste per i compiti direttamente connessi all'amministrazione, emerge che, mentre alcune competenze sono molto rilevanti per tutte le aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni (è il caso su tutte della competenza *riconosce le priorità aziendali e del proprio lavoro, lavora per processo affrontando più compiti contemporaneamente*), altre caratterizzano diversamente grandi imprese e PMI. In queste ultime si segnalano l'interfaccia con i responsabili gestionali, la scelta in relativa autonomia delle priorità e del metodo di lavoro (competenze 1-3 della tabella seguente¹⁰). Nelle aziende di maggiori dimensioni si evidenzia la capacità di pianificare il lavoro assegnato, nell'ambito di obiettivi, priorità e strategie ben definiti.

DIFFERENTE RILEVANZA DI ALCUNE COMPETENZE TECNICHE DELL'INDIRIZZO AMMINISTRATIVO
IN RAPPORTO ALLE DIVERSE DIMENSIONI AZIENDALI¹¹

	competenze	Numero di addetti				
		1-50	51-250	251-500	501-1000	>1000
1	interfaccia i responsabili della gestione per migliorare la rispondenza tra gli obiettivi, le soluzioni organizzative e i procedimenti amministrativi	2,93				
2	Decide con quale priorità eseguire le diverse attività assegnate	3,14	3,11			3,33
3	sceglie le modalità di documentazione, organizzazione e archiviazione degli atti ed eventi di rilevanza gestionale o amministrativa		2,95			3,33
4	Imposta e pianifica il lavoro assegnato in modo da assicurarne regolarità ed efficienza, elaborando i cicli di lavorazione e specificandone i tempi			3,11	2,92	2,83
5	riconosce le priorità aziendali e del proprio lavoro, lavora per processo affrontando più compiti contemporaneamente	3,27	3,22	3,44	3,17	3,50
6	gestisce la procedura contabile anche con sistemi informatizzati	3,23	3,41	3,00	3,58	
7	effettua le rilevazioni in contabilità	3,05	2,89	3,00	2,92	
8	assicura il controllo costante dell'andamento delle attività, attraverso verifiche periodiche qualitative e quantitative sui risultati conseguiti			2,67		2,67
9	redige scritture in partita doppia relative alle tipiche operazioni di una azienda industriale				2,75	

¹⁰ La competenza 2, Decide con quale priorità eseguire le diverse attività assegnate, è segnalata invero anche dalle aziende oltre 1.000 addetti, troppo poco numerose però per permettere una generalizzazione del dato

¹¹ Sono stati considerati solo i profili aziendali dell'area amministrazione (108). Il confronto è sulle 5 competenze tecniche considerate più rilevanti da ciascuna classe dimensionale

RILEVANZA DELLE COMPETENZE COMUNI RICHIESTE DAL PROFILO ITS RISPETTO AI DIPLOMATI CHIMICI
DELLA SCUOLA SECONDARIA

COMPETENZE	ITS Operatore di processo nelle aziende chimiche	Diplomati chimici
utilizza i glossari, gli standard interni, le banche dati e gli archivi aziendali, la documentazione di progetto ecc.	2,50	2,88
reperisce informazioni sulla normativa pertinente il processo, i requisiti di prodotto e la sicurezza	2,44	2,23
documenta le attività svolte secondo le procedure previste, gli standard aziendali e i requisiti del cliente	2,00	3,05
verifica la correttezza e il corretto avanzamento dell'emissione della documentazione; attua metodi di archiviazione efficaci, tali da permettere la facile rintracciabilità dei documenti	1,75	2,50
ricerca, registra e analizza i dati delle analisi, prove e test di laboratorio per migliorare il prodotto e il processo di produzione; e' attento alla consistenza/correttezza/congruenza dei dati contenuti nei documenti prodotti	1,81	2,71
utilizza metodi di raccolta, elaborazione ed analisi dei dati	2,94	2,52
analizza i dati relativi al contesto di applicazione/utilizzo del prodotto o della soluzione da realizzare, derivandone informazioni utili per la produzione	1,56	2,39
analizza i dati sull'avanzamento delle lavorazioni, sul consumo di materiali o sui consumi energetici dell'impianto	2,00	2,14
applica le procedure e gli standard previsti dal manuale qualità, la normativa e le procedure di sicurezza ed impatto ambientale, le procedure in caso d'emergenza	3,19	3,45
si attiene alle prescrizioni d'uso di materiali o sostanze di cui si conoscono le note di rischio, segnalando secondo le procedure il verificarsi di situazioni anomale	2,38	3,59
controlla la disponibilità e la conformità di materiali e attrezzature	1,50	3,05
gestisce i rapporti con i diversi ruoli o le diverse aree aziendali adottando le modalità di relazione richieste	2,88	2,95
lavora in gruppo esprimendo il proprio contributo e rispettando idee e contributi degli altri membri del team	2,94	3,13
riporta con continuità e precisione al responsabile dei lavori, anche con l'uso della modulistica interna	3,44	3,21
aiuta gli altri membri del team a svolgere/completare le attività assegnate; gestisce le collaborazioni in funzione del conseguimento degli obiettivi aziendali	2,75	3,13
si rapporta con fornitori e clienti (sia esterni che interni) per garantire la conformità dei componenti e dei prodotti, gestendo secondo regole e accordi i casi di non conformità o di insoddisfazione	2,06	2,20
utilizza una terminologia appropriata e funzionale nello scambio di informazioni, sia verbale che scritto (reportistica, mail...), rispondendo in modo appropriato alle richieste	2,56	2,95
affronta i problemi e le situazioni di emergenza tenendo conto delle proprie responsabilità, delle norme di sicurezza e dei requisiti minimi di esercizio; chiede aiuto e supporto quando è necessario	2,56	3,32
identifica in anticipo le possibili cause di problemi	2,31	2,91

CONCLUSIONI

L'indagine sulla domanda di competenze delle imprese ha visto una partecipazione che ha superato le aspettative di quando l'operazione è stata varata, alle soglie dell'estate 2011. Anche l'incremento della partecipazione tra 2012 e 2013 è significativo, seppure non allineato rispetto alla distribuzione territoriale delle aziende¹². È perciò stato possibile considerare in maggiore dettaglio i diversi indirizzi di studi e la domanda proveniente da diversi settori e da aziende di diverse dimensioni, così come è stato mostrato più sopra. Il passaggio dell'indagine da una *survey* una tantum, ancorché ripetuta nel 2011 e nel 2012, ad un osservatorio permanente delle competenze, aperto con continuità a nuovi contributi, consente di disporre di una segnalazione costante dell'importanza che le aziende attribuiscono alle diverse competenze e conoscenze cui la scuola ha il compito di formare.

Le conclusioni che si possono trarre da questa edizione 2013 del Rapporto sono in gran parte una conferma di quanto era emerso già nelle precedenti edizioni, ma offrono anche alcuni ulteriori spunti di riflessione. Si riprendono dunque in sintesi le principali considerazioni del precedente rapporto, che è comunque utile riproporre alle aziende e alle scuole, e si segnalano gli aspetti che emergono quest'anno come "novità" di rilievo.

Conferme e nuove indicazioni.

Il lavoro professionalmente qualificato presenta due caratteristiche, entrambe ben evidenziate dalle indicazioni delle aziende: 1) l'orientamento al risultato aziendale; 2) la capacità di contribuire al miglioramento (+ efficacia e + efficienza) dell'organizzazione e del lavoro. Da un lato infatti è considerato molto rilevante il fare bene il proprio lavoro, assumendosi la responsabilità di una corretta conduzione del processo e della qualità del risultato: assunzione del compito, concentrazione e precisione di esecuzione, capacità di adattamento alle diverse esigenze produttive, rispetto delle regole e delle specifiche restano aspetti importanti. Dall'altro assumono importanza crescente la capacità di organizzare il proprio lavoro, di gestirne correttamente il feed-back informativo per ridurre le non conformità o segnalare imprevisti e rischi, di collaborare in un team rispettando ma anche integrando i diversi ruoli e responsabilità, di mantenere in efficienza macchine, attrezzature, dispositivi e strumenti. Produttività e qualità rappresentano dunque la doppia polarità con cui le aziende valutano il contributo dei propri collaboratori e la necessità di recuperare o mantenere competitività sembrano decisamente far crescere l'importanza della qualità della risorsa umana.

È però inoltre da notare come cresca la consapevolezza che dalla crisi produttiva non si esce se non anche sviluppando nuove forme di coesione e di collaborazione all'interno dell'impresa, che sappiano far convergere le energie di tutti i collaboratori sul risultato comune. Così aumenta l'importanza relativa attribuita alle competenze relazionali: non soltanto saper fare, ma fare con gli altri, all'interno di un'organizzazione connotata da regole, consuetudini e valori e, soprattutto, da un sistema di obiettivi chiari e condivisi, formulati sempre più in termini di sviluppo aziendale che di profitto. La consapevolezza che la competitività dell'azienda è un patrimonio comune perché produce insieme al risultato economico anche continuità occupazionale e crescita professionale per chi ci lavora, sembra emergere come caratteristica essenziale di un rinnovato senso di appartenenza, che le imprese chiedono con maggior forza ai loro lavoratori.

¹² L'incremento della partecipazione è infatti in gran parte riferito alle province di Brescia (+43%) e Milano (+69%). Ciò vale anche per il numero di profili aziendali inseriti (Brescia + 78%, Milano + 77,5%).

anche molto diversi – oppure gli stessi contenuti professionali sono riferiti a figure denominate diversamente).

Tuttavia, è importante che questo osservatorio sulle competenze acquisti sempre maggiore significatività, arricchendosi di profili aziendali che ne completino la rappresentatività, anche grazie alla partecipazione di nuove aziende, così da garantire una migliore presenza delle diverse aree territoriali e permettere di evidenziare anche le differenze che caratterizzano le diverse vocazioni produttive locali.

Anche la sua estensione ad una più vasta gamma di profili professionali è importante, perché permetterebbe di giungere progressivamente a coprire tutti gli indirizzi della nuova tecnica e dell'istruzione professionale¹⁴.

Ma la questione principale per garantire la continuità dell'iniziativa riguarda l'utilizzo dei risultati. Essi sono già stati assunti come punto di partenza per la progettazione di percorsi formativi in alternanza scuola-lavoro da parte delle aziende e delle scuole che partecipano ai Comitati Tecnico Scientifici d'indirizzo e ai Poli Tecnico-Professionali, promossi nell'ambito della collaborazione tra le Associazioni territoriali di Confindustria, l'Ufficio Scolastico Regionale e Regione Lombardia. Sono inoltre utilizzati da diversi Istituti Scolastici per riprogettare in una direzione più funzionale il curriculum. In vari casi, si stanno elaborando – in collaborazione tra le aziende e le scuole – veri e propri sistemi di valutazione delle competenze che permettano, utilizzando gli stessi parametri, di accompagnare con continuità i giovani nel passaggio dalla formazione all'inserimento lavorativo.

Sono però ancora limitati i casi in cui questo modo di lavorare è una prassi avviata. L'intero sistema regionale dell'istruzione e della formazione potrebbe trarre dalla collaborazione tra aziende e scuole, alimentata dall'uso corrente di strumenti come questo, un significativo impulso ad un miglioramento della propria qualità, con una maggiore aderenza alla domanda professionale e dunque con un più deciso contributo all'occupazione dei giovani. Obiettivo che la crisi attuale rende, quanto mai prima, ineludibile¹⁵.

I risultati dell'indagine possono, più in generale, essere utili per tutti i soggetti in gioco:

- **Per le imprese**, la disponibilità di un repertorio di competenze condiviso con le altre imprese del settore è un buon punto di partenza per realizzare (per le imprese che già non ne dispongono e in particolare per le PMI) un sistema aziendale di valutazione del personale, più economico e confrontabile; inoltre, a partire dalle competenze più rilevanti per i diversi profili aziendali si possono meglio pianificare la formazione aziendale e lo sviluppo del personale;
- **Per le scuole**, l'indagine offre un buon punto di partenza per la revisione o l'arricchimento dei programmi didattici, per la programmazione didattica per competenze, a cominciare dalla valorizzazione delle esperienze di alternanza scuola-lavoro e dall'organizzazione del curriculum di indirizzo; è anche utile per un'attività di orientamento fondata sulla valorizzazione, oltre che delle propensioni personali degli studenti, delle competenze effettivamente sviluppate nel corso dell'esperienza scolastica.
- **Per i policy maker**, la rilevazione permanente della domanda di competenze delle imprese consente di promuovere una migliore coerenza tra il sistema formativo e le politiche del lavoro e di basare sullo sviluppo delle competenze chiave le politiche di sostegno all'occupazione giovanile.

03/12/2013

¹⁴ Già nel 2013 sono state predisposte le griglie di rilevazione per i profili turistici e alberghieri, attualmente ancora in fase sperimentale, e per il sistema moda, di cui si prevede l'utilizzo a partire dal prossimo anno.

¹⁵ La disoccupazione giovanile tocca infatti a ottobre 2013, con il 41,2%, il punto più alto dal dopoguerra.