

Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese:  
**UNO STRUMENTO PER L'AUTOVALUTAZIONE DEL  
FABBISOGNO DI COMPETENZE IN AZIENDA**



Co-funded by  
the European Union

## Premessa

Il Governo italiano ha inserito all'interno del suo Programma Nazionale di Riforma per il 2021-27 l'obiettivo di sviluppare un nuovo set di misure politiche per sostenere l'investimento in competenze per la "specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità" delle "piccole e medie imprese".

Attraverso il progetto "Incentivare gli investimenti delle imprese in competenze in Italia", la DG REFORM e l'OCSE intendono sostenere le autorità nazionali italiane a definire e attuare riforme e processi che possano rispondere al meglio a questo obiettivo, anche tenendo conto delle buone pratiche e delle lezioni apprese da altri paesi nell'affrontare situazioni simili. Il progetto mira inoltre a migliorare la misura in cui le piccole e medie imprese reclutano forza lavoro qualificata e forniscono formazione ai loro dipendenti, e a promuovere la collaborazione tra i diversi ministeri coinvolti nelle politiche delle competenze per le piccole e medie imprese, così come tra l'amministrazione centrale e altri stakeholder rilevanti. Il progetto è cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il Programma di Supporto alle Riforme Strutturali e attuato dall'OCSE, in collaborazione con la Commissione Europea.

Il presente rapporto è uno dei risultati di tale progetto, e presenta uno strumento che permetta alle aziende di mappare le competenze dei propri lavoratori ed il fabbisogno di ulteriori competenze. Questo documento è stato prodotto con l'assistenza finanziaria dell'Unione Europea. Le opinioni espresse nel presente documento non possono in alcun modo riflettere l'opinione ufficiale dell'Unione Europea.

## Indice

Premessa	2
Introduzione	4
L'analisi del fabbisogno di competenze e la politica pubblica	6
Strumenti a livello d'impresa	6
Questionario per la Mappatura delle Competenze	9
La somministrazione	24
Il follow-up alla somministrazione	25
Possibili modifiche al questionario	26
Conclusioni	28
Bibliografia	29
APPENDICE 1: Domande di follow-up alla compilazione del questionario	30
APPENDICE 2: Domande per un'eventuale nuova versione del questionario	31
Possibili nuove domande	31
<b>Figure</b>	
Figura 1. L'uso di strumenti di analisi del fabbisogno di competenze nelle parti sociali	7
Figura 2. Struttura del campione di somministrazione	25
Box 1. Esempi di strumenti di autovalutazione pubblicamente disponibili	8

## Introduzione

L'attuale congiuntura economica, fortemente provata prima dalla crisi finanziaria globale, poi dalla pandemia e, più di recente, dalle conseguenze della guerra in Ucraina, ha richiesto e richiede tuttora alle imprese una forte attitudine al cambiamento e alla dinamicità. Le aziende più dinamiche e in salute cercano di rispondere efficacemente all'evoluzione del contesto competitivo e alle nuove necessità tramite innovazioni di processo, di prodotto, digitalizzazione, forte focalizzazione sul cliente ed elevata personalizzazione di prodotti e servizi.

In un contesto di politica pubblica che vuole sostenere la creazione e crescita di aziende di questo tipo, e dunque l'investimento in innovazione e tecnologie digitali e verdi, lo sviluppo di un adeguato capitale umano in impresa è considerato un investimento essenziale per l'adozione tecnologica. Politiche pubbliche che mirano a rafforzare l'investimento tecnologico in azienda, di conseguenza, non possono non prendere in considerazione anche la dimensione del capitale umano.

Questo obiettivo di policy si scontra tuttavia con la difficoltà di mantenere aggiornato il capitale umano dei lavoratori di fronte agli importanti cambiamenti che le due transizioni tecnologiche (nonché lo sviluppo di catene del valore internazionali e l'invecchiamento della popolazione) impongono al mercato del lavoro. La carenza di certe competenze sul mercato del lavoro, ed in senso lato il disallineamento tra domanda e offerta di competenze, o *mismatch*, possono avere importanti conseguenze economiche negative per imprese e lavoratori. A livello individuale, l'inadeguatezza delle competenze ha un impatto negativo sulla soddisfazione lavorativa e sui salari. A livello aziendale, il mismatch riduce la produttività, aumenta le rotazioni di lavoratori e i costi di assunzione, e ostacola appunto l'adozione di nuove tecnologie. A livello macroeconomico, il mismatch aumenta la disoccupazione e riduce la crescita del PIL a causa della cattiva allocazione del capitale umano e/o della riduzione della produttività che genera, mentre la carenza di competenze ha effetti altrettanto negativi sulla produttività del lavoro.

Uno strumento di politica pubblica efficace per limitare il mismatch è l'analisi del fabbisogno formativo. La *valutazione e anticipazione delle competenze* include una vasta serie di strumenti che producono informazioni sui bisogni di competenze, presenti o futuri, degli attori economici, e possono essere aggregati per identificare quali sono le competenze in maggiore richiesta sul mercato del lavoro (OECD, 2016<sup>[1]</sup>). Questi strumenti possono operare a livello nazionale, territoriale, settoriale o aziendale, a seconda delle necessità degli attori stessi. Lo strumento è di interesse perché aiuta le imprese ad esprimere una domanda di formazione meno contingente e frammentata, a favore di una più chiara lettura del fabbisogno di sviluppo professionale, ed una maggiore personalizzazione delle proposte formative che ne scaturiscono.

In questo contesto, le micro, piccole e medie imprese (MPMI) sono oggetto di particolare attenzione per il legislatore. Esse hanno infatti maggiori difficoltà ad attrarre e trattenere personale più qualificato rispetto alle imprese più grandi, poiché tendono a offrire retribuzioni e prospettive di carriera meno interessanti. L'elevato turnover del personale nelle PMI può limitare la volontà di investire nello sviluppo delle competenze del personale (OECD, 2017<sup>[2]</sup>). Come molte attività con costo d'entrata elevato, l'analisi e interpretazione dei propri fabbisogni di competenze avviene più raramente nelle PMI che in grandi imprese, aumentando l'incidenza del mismatch nella performance aziendale (OECD, 2016<sup>[1]</sup>). Nelle MPMI è più raro trovare un dipartimento dedicato alla gestione delle risorse umane, tanto meno qualcuno incaricato di

effettuare regolarmente un'analisi delle competenze e di organizzare le attività di formazione (OECD, 2019<sup>[3]</sup>).

Guardando all'Italia in particolare, le PMI spesso impiegano lavoratori poco qualificati e producono beni a basso valore aggiunto, e all'investimento in formazione dei lavoratori si attribuisce scarso valore (OECD, 2017<sup>[4]</sup>). In una recente indagine condotta dall'OCSE per il Ministero dello Sviluppo Economico, 7 MPMI su 10 riportano di aver condotto un'analisi del fabbisogno di competenze nei precedenti tre anni, ma solo 5 su 10 lo fanno regolarmente. La probabilità di produrre un'analisi del fabbisogno cresce con la taglia d'azienda (OECD, 2021<sup>[5]</sup>).

Per questa ragione le raccomandazioni OCSE per due strumenti di politica pubblica ad incentivo dell'investimento in competenze nelle MPMI italiane (OECD, 2022<sup>[6]</sup>) invitano ad *“espandere l'utilizzo di strumenti di analisi delle competenze a un numero sempre più crescente di aziende”* anche tra coloro che non hanno al loro interno un dipartimento per le risorse umane o personale specializzato, finanche rendendo prova dell'utilizzo di tali strumenti obbligatoria per l'accesso ad alcune agevolazioni pubbliche. La raccomandazione vuole incoraggiare le imprese a svolgere in modo frequente e rigoroso un'analisi dei fabbisogni che possa contribuire a generare una presa di coscienza dei propri bisogni in competenze nel breve e medio periodo, soprattutto se in presenza di progetti di transizione tecnologica. Questa raccomandazione è frutto di un'estensiva consultazione con esponenti delle istituzioni e del partenariato socio-economico coinvolti nel design, implementazione o monitoraggio delle politiche pubbliche per le competenze in Italia.

Le premesse elencate hanno dato luogo al modello di questionario qui presentato, per uno strumento di auto-valutazione del fabbisogno di competenze in azienda. Esso include domande su 4 aree differenti di interesse per l'analisi, che sono state identificate nel processo di consultazione degli stakeholders testé menzionato: la rilevanza delle principali funzioni aziendali, le competenze degli addetti (presenti e future), la gestione delle risorse umane (inclusa la formazione), e gli obiettivi strategici di medio periodo dell'azienda, da collegarsi al fabbisogno di competenze futuro.

Una volta sviluppato, il questionario è stato inviato a 15 aziende in formato digitale, al fine di testare la sua comprensibilità da parte del rispondente, e non con obiettivi di rilevazione statistica. I 15 rispondenti sono stati selezionati per riflettere la diversità di aziende potenzialmente interessate all'utilizzo del questionario, ma senza cercare di riprodurre nel campione l'esatta struttura produttiva in Italia per taglia, settore o localizzazione. Si è infatti ritenuto che un'indagine statistica sarebbe stata rischiosa in mancanza di una previa analisi dell'appropriatezza delle domande contenute nel questionario.

A distanza di qualche giorno dalla compilazione del questionario, le aziende intervistate sono state contattate telefonicamente per un seguito sulla compilazione. Il seguito ha avuto come obiettivo di fare un breve riassunto e condividere punti di forza e di debolezza dell'indagine. Le difficoltà emerse sono riportate in questo documento e ruotano attorno alla lunghezza del questionario (15-20 minuti in media), e alla ripetitività di alcune domande. Si propongono quindi qui di seguito alcuni possibili emendamenti al questionario.

Lo strumento che emerge da questo documento vuole contribuire a realizzare una formazione più mirata in azienda e massimizzare l'impatto delle risorse investite nella formazione, siano esse pubbliche o private.

## L'analisi del fabbisogno di competenze e la politica pubblica

La globalizzazione, il progresso tecnologico e i cambiamenti demografici stanno avendo un profondo impatto sul mondo del lavoro in termini di posti di lavoro disponibili e competenze richieste dal mercato. In questo contesto, è fondamentale sviluppare e attuare politiche pubbliche che consentano alle persone di aggiornarsi e riqualificarsi continuamente per rimanere occupate e/o trovare nuovi posti di lavoro, e che permettano alle imprese di colmare i gap di competenze che emergono da una struttura produttiva in continua evoluzione.

Colmare i divari o le carenze di competenze può avere successo solo se le azioni degli attori economici (compresi i governi) sono sostenute da informazioni accurate e tempestive sui fabbisogni di competenze del sistema. Gli strumenti di valutazione e anticipazione delle competenze comprendono un'ampia gamma di strumenti utilizzati per generare informazioni sui fabbisogni attuali e futuri di competenze degli attori economici, e servono ad identificare quali sono le competenze più richieste dal mercato del lavoro.

La maggior parte dei Paesi OCSE si impegna in qualche tipo di anticipazione e valutazione delle competenze, ma ci sono importanti differenze nella qualità dei dati raccolti e nel modo in cui questi vengono utilizzati. L'OCSE (2016<sup>[1]</sup>) ha già prodotto una rassegna degli strumenti di analisi e anticipazione delle competenze nei Paesi OCSE, concentrandosi però sugli strumenti che raccolgono ed elaborano informazioni a livello macro (cioè nazionale, regionale o settoriale). Gli approcci più comuni in questo senso comprendono delle previsioni occupazionali a medio termine o le valutazioni dei fabbisogni attuali di competenze desunte dalle informazioni sul mercato del lavoro o dalle indagini sui posti vacanti. In molti Paesi vengono effettuati più esercizi diversi, poiché ogni approccio/metodo presenta vantaggi e svantaggi specifici.

In Italia esistono diversi strumenti che mettono in luce i bisogni in competenze delle imprese a livello aggregato regionale o settoriale. Uno dei principali esercizi di valutazione e anticipazione delle competenze in Italia è condotto da Unioncamere attraverso l'indagine Excelsior. Excelsior-Unioncamere raccoglie mensilmente informazioni sui profili professionali e sulle competenze ricercate dalle imprese italiane. I dati risultanti aiutano a individuare le carenze di opportunità di lavoro per il trimestre successivo. Inoltre, l'identificazione dei settori in crescita può orientare l'offerta formativa e garantire una migliore corrispondenza tra l'offerta di competenze e le reali esigenze delle imprese (Unioncamere, 2020<sup>[7]</sup>).

La diffusione di questi strumenti di analisi del fabbisogno, e delle risultanze dalla loro analisi aggregata, è tuttavia ancora limitata e tali informazioni vengono utilizzate sporadicamente per informare le politiche di sviluppo delle aziende (OECD, 2019<sup>[8]</sup>). La Strategia per le competenze dell'OCSE per l'Italia (OECD, 2018<sup>[9]</sup>) ha evidenziato l'importanza di sviluppare ulteriormente questi strumenti utilizzando nuovi dati per produrre valutazioni in tempo reale, migliorare il livello di granularità delle informazioni raccolte, e fornire stime a lungo termine.

### **Strumenti a livello d'impresa**

Forse il maggior limite degli strumenti di analisi del fabbisogno di competenze sopra menzionati è che i loro risultati sono raramente a livello settoriale, e decisamente non permettono di analizzare i fabbisogni della singola impresa.<sup>1</sup> Vista la volontà di rendere il più possibile flessibile

---

<sup>1</sup> Esistono infine strumenti che permettono di identificare le competenze del singolo lavoratore d'impresa. Sebbene di possibile interesse per l'azienda, in questo rapporto si vuole trattare gli strumenti che permettono una valutazione collettiva del fabbisogno di competenze in azienda, a prescindere dal singolo individuo.

l'intervento di politica pubblica, un'analisi dei fabbisogni a livello di impresa risulta essere più appropriata. Alcuni strumenti di politica pubblica per la formazione già richiedono alle imprese un'analisi del fabbisogno per valutare la richiesta di sostegno di attività formative in azienda (bandi di Fondi Interprofessionali; Fondo Nuove Competenze).

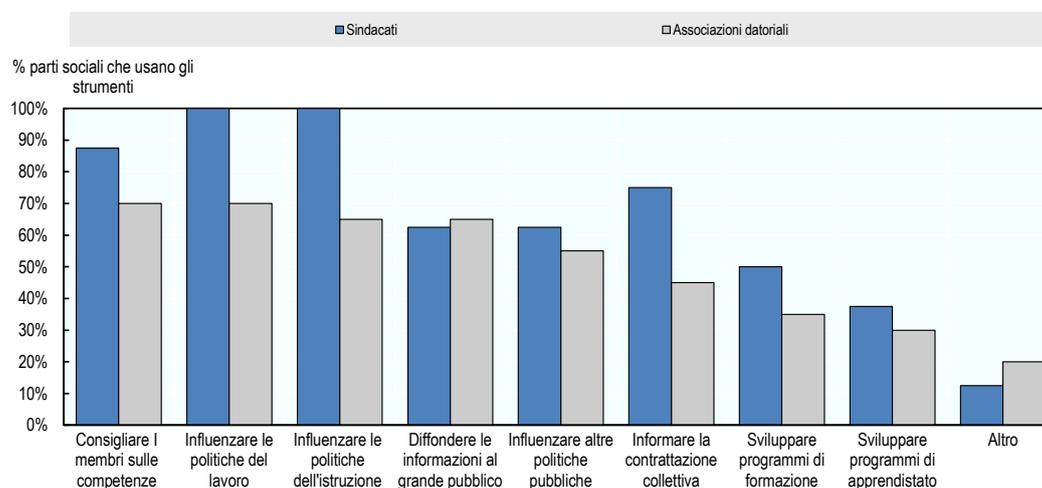
Molte imprese già producono un'analisi interna dei fabbisogni. Questa tuttavia è spesso irregolare e non strutturata, tanto più nelle micro e piccole imprese, che più di frequente mancano degli strumenti per portare a compimento l'analisi dei fabbisogni, né hanno necessariamente una visione di lungo periodo per orientare il proprio investimento in capitale umano. Queste imprese hanno tuttavia la possibilità di rivolgersi al mercato, acquistando i servizi di "skills auditing" offerti da imprese che li offrono.

Rimane tuttavia vero che le imprese più piccole non possono o non vogliono necessariamente pagare il costo di un service provider in questo senso, tanto più se l'analisi è richiesta da procedure di domanda di agevolazioni pubbliche. In questo caso, le imprese hanno due opzioni: rivolgersi ad alcune entità intermedie che offrono questo servizio gratuitamente o come parte di un pacchetto per le quali le aziende stanno già pagando, o effettuare un'auto-valutazione con l'ausilio di strumenti diagnostici disponibili liberamente sull'internet.

Nei casi in cui l'analisi è assistita da entità intermedie come le camere di commercio, le associazioni di categoria o i sindacati, queste stimolano i propri membri ad investire in talune competenze a seguito dell'analisi stessa. La Figura 1 riporta che il 70% delle associazioni datoriali in vari Paesi OCSE dichiarano di utilizzare le analisi del fabbisogno per informare le scelte dei propri membri.

**Figura 1. L'uso di strumenti di analisi del fabbisogno di competenze nelle parti sociali**

Percentuale di tutte le associazioni datoriali o sindacali



Note: Percentuali basate sulle risposte di 20 organizzazioni di datori di lavoro con almeno un utilizzo segnalato (Canada (2 risposte di organizzazioni di datori di lavoro), Cile, Repubblica Ceca, Danimarca (2), Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Giappone (2), Corea, Paesi Bassi, Norvegia, Portogallo, Spagna, Repubblica Slovacca e Slovenia) e di otto confederazioni sindacali con almeno un utilizzo segnalato (Danimarca, Finlandia, Francia, Norvegia, Spagna (2 risposte di sindacati), Svezia e Regno Unito).

Fonte: (OECD, 2016<sup>[1]</sup>), indagini sull'analisi e anticipazione dei bisogni di competenze.

Negli ultimi anni, si è diffuso l'uso di strumenti di auto-valutazione, in quanto di facile accesso da parte delle imprese e spesso gratuiti, sebbene il loro focus sia spesso sulla maturità digitale in azienda e non sulle competenze. Un esempio è costituito dallo strumento di auto-valutazione

Selfie4.0, promosso dai PID, che ha ricevuto un feedback positivo da parte delle imprese partecipanti (vedi Box 1).

Strumenti di auto-valutazione del fabbisogno *di competenze* in azienda in Italia, al contrario, sembrano meno consolidati. Un possibile modello di questionario di auto-valutazione è proposto dunque nella sezione successiva.

### **Box 1. Esempi di strumenti di autovalutazione pubblicamente disponibili**

#### **SELF4.0 for digital maturity in Italy**

- Gestito dalle Camere di Commercio.
- Usato dalle imprese per auto-valutare la propria maturità digitale.
- Mappa il livello di digitalizzazione delle imprese, ma contiene anche alcune domande sulle competenze digitali della forza lavoro in azienda.

#### **DIGINNO for digital maturity in the Baltics**

- Strumento online mirato alle PMI in Lettonia ed Estonia,
- Al completamento, le imprese ricevono delle raccomandazioni di fondo sulle possibili tappe successive nel proprio percorso di digitalizzazione, ed in particolare nell'investimento in competenze digitali.
- Esistono una versione corta (10 minuti) e una lunga (30 minuti), dove l'impresa viene anche comparata ad altri nel proprio contesto.

#### **Strumento di self-assessment del Governo Australiano**

- Gestito dal Ministero per l'Istruzione, le Competenze e l'Impiego.
- Si tratta di un questionario online per imprese e organizzazioni non-profit, accompagnato da un momento di discussione guidata dei risultati del questionario.
- Focus sulla gestione/integrazione di lavoratori in età avanzata.

## Questionario per la Mappatura delle Competenze

In questa sezione si riporta il questionario somministrato e il testo introduttivo inviato nell'email di invito alla partecipazione al questionario. Quest'ultimo si articola in 4 sezioni:

1. Le prime due sezioni, denominate "CARATTERISTICHE DEL RISPONDENTE" e "CARATTERISTICHE DELL'AZIENDA", comprendono i dati generali relativi alle aziende coinvolte e alla persona che in azienda si prende cura di completare il questionario. Queste sezioni sono pensate per informare l'Amministrazione nel quadro di una domanda di agevolazione, qualora l'azienda decidesse di parteciparvi.<sup>2</sup> Sebbene l'autovalutazione abbia valore a prescindere da un'eventuale procedura di applicazione per un'agevolazione pubblica, quest'ultima crea un primo incentivo all'azienda ad ingaggiarsi nel questionario.
2. Nella seconda sezione, denominata "COMPETENZE DEL PERSONALE IN ORGANICO", vengono richieste la descrizione da parte dell'impresa della situazione occupazionale, formativa e di competenze della forza lavoro in azienda.
3. Nella terza sezione, denominata "STRUTTURA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE", viene valutato l'insieme di una serie di attività, come la gestione del personale o l'assunzione di nuovi dipendenti al momento della compilazione.
4. La quarta sezione, denominata "OBIETTIVI STRATEGICI DELL'AZIENDA NEL MEDIO TERMINE", pone domande sulla strategia di crescita futura dell'azienda nei successivi tre anni, e su come la domanda di competenze in azienda possa cambiare di conseguenza.

– inizio questionario –

**La presente indagine, strutturata in macro-sezioni, intende fotografare i fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese e dei dirigenti delle stesse al fine di proporre un'offerta formativa da parte degli Enti Finanziatori più rispondente ai reali fabbisogni di aggiornamento e sviluppo delle competenze. Attraverso il toolkit, le aziende potranno ottenere una mappatura delle competenze dei propri dipendenti. In questo modo, si potranno ottenere vantaggi progettando ruoli e mansioni adeguate, a seconda di quali siano le capacità di ogni individuo appartenente all'azienda. Il toolkit, inoltre, potrà essere utilizzato anche per potenziare e migliorare le capacità e le competenze dei lavoratori attraverso percorsi formativi creati ad hoc.**

**Le informazioni raccolte attraverso il questionario rimarranno in capo all'azienda compilatrice, salvo richiesta dell'Amministrazione pubblica nel quadro di una separata domanda di agevolazione che richieda le risultanze di un'analisi della mappatura di competenze.**

### SEZIONE 0 – CARATTERISTICHE DEL RISPONDENTE

- NOME, COGNOME: ....
- E-MAIL: ....

---

<sup>2</sup> La sezione non è tuttavia pensata per raccogliere tutte le informazioni solitamente necessarie in una fase istruttoria. Si ipotizza infatti che ulteriori informazioni verranno raccolte con un'apposita procedura separata. In questo senso, la sezione "Caratteristiche dell'impresa" del questionario può essere ulteriormente snellita.

- ANNO NASCITA : ....
- SESSO: ....
- LIVELLO ISTRUZIONE (**scegliere una sola opzione**):
  - SCUOLA DELL'OBBLIGO
  - DIPLOMA O EQUIVALENTE
  - LAUREA O EQUIVALENTE
  - TITOLO POST-LAUREA

## SEZIONE 1 - CARATTERISTICHE AZIENDA

### 1.1: CARATTERISTICHE GENERALI

(Compilate ciascun campo)

- DENOMINAZIONE AZIENDA : ....
- SETTORE DI ATTIVITA' (CODICE ATECO) : ....
- INDIRIZZO AZIENDA: ....
- NUMERO DIPENDENTI: ....
- NUMERO COLLABORATORI: ....

### 1.2. TIPOLOGIA AZIENDA

(Scegliete una sola opzione):

- MICRO IMPRESA (numero di dipendenti  $\leq 10$  con un fatturato o un bilancio annuo uguale o inferiore ai 2 milioni di Euro)
- PICCOLA IMPRESA (n° dipendenti  $> 10$  e  $\leq 50$  con un fatturato o bilancio annuo non superiore ai 10 milioni di Euro)
- MEDIA IMPRESA (n° dipendenti  $> 50$  e  $\leq 250$  con un fatturato o bilancio annuo non superiore ai 43 milioni di Euro)
- GRANDE IMPRESA

### 1.3. Quale è il mercato di riferimento principale in cui opera l'azienda?

(Scegliete una sola opzione)

- LOCALE /REGIONALE
- NAZIONALE
- INTERNAZIONALE

## SEZIONE 2 - COMPETENZE DEL PERSONALE IN ORGANICO

### 2.1 NUMERO DI LAVORATORI IMPIEGATI NELLA VOSTRA IMPRESA

(Scegliete il numero approssimativo per ogni tipologia)

1. IMPIEGATI - FRONT OFFICE E ACCOGLIENZA	...
2. IMPIEGATI AMMINISTRATIVI	
3. IMPIEGATI TECNICI	
4. OPERAI GENERICI	
5. OPERAI SPECIALIZZATI	
6. CONDUTTORI DI IMPIANTI E OPERAI DI MACCHINE FISSE E MOBILI	
7. PROFESSIONI TECNICHE	
8. ADDETTI - PROFESSIONI QUALIFICATI NELLE ATTIVITA COMMERCIALI E NEI SERVIZI	

9. DIRIGENTI E PROFESSIONI INTELETTUALI, SCIENTIFICHE E CON ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	
--	--

## 2.2 LIVELLO ISTRUZIONE

(Inserite il numero approssimativo per singola categoria)

*Nota bene: L'attestato di qualifica professionale è un documento con il quale l'Ente che offre il servizio di Formazione Professionale, cioè la Regione di residenza, certifica le competenze e conoscenze professionali acquisite dallo studente durante il percorso formativo.*

NESSUN TITOLO	...
LICENZA ELEMENTARE / ATTESTATO DI VALUTAZIONE FINALE	
LICENZA MEDIA / AVVIAMENTO PROFESSIONALE	
QUALIFICA PROFESSIONALE RILASCIATA IN SEGUITO ALLA PARTECIPAZIONE A CORSI REGIONALI	
DIPLOMA DI SCUOLA MEDIA SUPERIORE	
QUALIFICA REGIONALE POST DIPLOMA	
DIPLOMA DI TECNICO SUPERIORE	
LAUREA	
TITOLO POST-LAUREA	

## 2.3 PER OGNI CATEGORIA PROFESSIONALE PRESENTE IN AZIENDA, DATE UN VALORE DA 1 A 5 ALL'IMPORTANZA DELLE SEGUENTI COMPETENZE PER LO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO

(0 equivale a “non si applica”/ “non c'è questo tipo di lavoratori”)

1. **COMPETENZE TECNICHE.** Ad esempio: so di strumenti tecnici e macchinari. Capacità analitiche.
2. **COMPETENZE DIGITALI “HARD”.** Ad esempio: linguaggi di programmazione, uso di software per la produzione, internet of things, intelligenza artificiale, cybersecurity, blockchain.
3. **COMPETENZE DIGITALI “SOFT”.** Ad esempio: programmazione e sviluppo App e siti, data analytics, design digitale, gestione digitale del prodotto e/o del progetto, marketing digitale e social media.
4. **COMPETENZE “SOFT”.** Ad esempio: pensiero critico e analitico, risoluzione problemi, resilienza e capacità di adattamento, leadership, creatività, intelligenza emotive, project management.
5. **COMPETENZE LINGUISTICHE.** Ad esempio: lingue straniere, capacità di scrittura.

### P1. IMPIEGATI – FRONT OFFICE E ACCOGLIENZA

#### 1.1. COMPETENZE TECNICHE

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

#### 1.2. COMPETENZE DIGITALI “HARD”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

#### 1.3. COMPETENZE DIGITALI “SOFT”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

#### 1.4. COMPETENZE “SOFT”

	0	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	---	--



**3.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.4. OPERAI GENERICI****4.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.5. OPERAI SPECIALIZZATI****5.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P6. CONDUTTORI DI IMPIANTI E OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI****6.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.7 PROFESSIONI TECNICHE****7.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	



## SEZIONE 3 - STRUTTURA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

### 3.1. NELLA VOSTRA ORGANIZZAZIONE ESISTE UN ORGANIGRAMMA CON UN MANSIONARIO BEN DEFINITO

*Nota bene: Il mansionario è un documento interno in cui vengono ufficializzate ed evidenziate le funzioni e i compiti delle Risorse Umane dell'azienda.*

- SI
- NO
- NON LO SO

### 3.2. QUALI SONO GLI STRUMENTI CHE UTILIZZATE NORMALMENTE PER SOPPERIRE ALLA MANCANZA DI COMPETENZE?

**(Potete indicare fino a 3 risposte)**

- NUOVE ASSUNZIONI
- RICOLLOCAZIONE DEL PERSONALE
- AGGIUNTA DI COMPITI AL PERSONALE GIA' ESISTENTE CON ADEGUATO COMPENSO ECONOMICO
- AGGIUNTA DI COMPITI AL PERSONALE GIA' ESISTENTE SENZA ULTERIORE COMPENSO ECONOMICO
- RIORGANIZZAZIONE INTERNA
- CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO
- ATTIVITA' DI APPRENDIMENTO SUL LAVORO AFFIANCATO DA COLLEGHI CON MAGGIORE ESPERIENZA
- AUTOMAZIONE
- ESTERNALIZZAZIONE
- CESSAZIONE DELL'ATTIVITA' SPECIFICA

### 3.3. AVETE AVUTO DIFFICOLTA' A REPERIRE PERSONALE?

- SI
- NO
- NON MI SONO OCCUPATO DIRETTAMENTE DI QUESTO

### 3.4. SE SI, A COSA PENSATE SIA DOVUTO?

**(Potete indicare fino a 3 risposte)**

- L'azienda cerca qualcosa/qualcuno che il mercato non offre al momento
- Aspettative troppo alte da parte dei potenziali candidati
- I candidati non avevano competenze adeguate
- Problemi di comunicazione
- Salari sono più bassi che in altre organizzazioni
- Elevata concorrenza da parte di altri datori di lavoro
- Orari lunghi/non sociali
- Altre condizioni di lavoro poco attraenti
- Altro (specificare)

### 3.5. QUALI SONO LE CATEGORIE PROFESSIONALI IN CUI AVETE AVUTO MAGGIORE FACILITÀ A REPERIRE PERSONE QUALIFICATE?

**(Scegliete tutte le categorie rilevanti)**

- IMPIEGATI - FRONT OFFICE E ACCOGLIENZA
- IMPIEGATI AMMINISTRATIVI
- IMPIEGATI TECNICI

- OPERAI GENERICI
- OPERAI SPECIALIZZATI
- CONDUTTORI DI IMPIANTI E OPERAI DI MACCHINE FISSE E MOBILI
- PROFESSIONI TECNICHE
- ADDETTI - PROFESSIONI QUALIFICATI NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E NEI SERVIZI
- DIRIGENTI E PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E CON ELEVATA SPECIALIZZAZIONE

**3.6. QUALI SONO LE CATEGORIE PROFESSIONALI IN CUI AVETE AVUTO MAGGIORE DIFFICOLTÀ A REPERIRE PERSONE QUALIFICATE?**

**(Scegliete tutte le categorie rilevanti)**

- IMPIEGATI - FRONT OFFICE E ACCOGLIENZA
- IMPIEGATI AMMINISTRATIVI
- IMPIEGATI TECNICI
- OPERAI GENERICI
- OPERAI SPECIALIZZATI
- CONDUTTORI DI IMPIANTI E OPERAI DI MACCHINE FISSE E MOBILI
- PROFESSIONI TECNICHE
- ADDETTI - PROFESSIONI QUALIFICATI NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E NEI SERVIZI
- DIRIGENTI E PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E CON ELEVATA SPECIALIZZAZIONE

**3.7. NEL CASO VENGANO ATTIVATI CORSI DI FORMAZIONE, DI CHE TIPO SONO?**

**(Potete indicare fino a 2 risposte)**

- CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO OBBLIGATORI
- CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO ESTERNI ALL'AZIENDA (FINANZIATI PRINCIPALMENTE CON RISORSE PUBBLICHE)
- CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO ESTERNI ALL'AZIENDA PRINCIPALMENTE AUTOFINANZIATI
- CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO INTERNI (PRINCIPALMENTE FINANZIATI CON RISORSE PUBBLICHE)
- CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO INTERNI PRINCIPALMENTE AUTOFINANZIATI

**3.8. QUALCUNO DEI SEGUENTI FATTORI HA LIMITATO O OSTACOLATO L'OFFERTA DI FORMAZIONE (CORSI O ALTRO) NELLA SUA IMPRESA NEL 2018-2019?**

**(Potete indicare fino a 3 risposte)**

- Il livello di competenze in impresa era già adeguato alle esigenze
- La strategia preferita dell'impresa è stata reclutare dall'esterno persone con le qualifiche, le capacità e le competenze richieste
- Difficoltà nel valutare le esigenze di formazione nell'impresa
- Mancanza di offerte adeguate di formazione sul mercato
- Difficoltà nell'ottenere informazioni sui corsi disponibili
- Costi elevati dei corsi di formazione
- Maggiore attenzione data a forme di apprendistato
- Sufficienti sforzi nella formazione continua compiuti negli ultimi anni
- Elevato carico di lavoro e tempo limitato a disposizione del personale per partecipare alla formazione

**3.9. QUALCUNO DEI SEGUENTI FATTORI HA LIMITATO O OSTACOLATO L'OFFERTA DI FORMAZIONE (CORSI O ALTRO) NELLA SUA IMPRESA NEL 2020 – 2021?**

**(Potete indicare fino a 3 risposte)**

- Il livello di competenze in impresa era già adeguato alle esigenze

- La strategia preferita dell'impresa è stata reclutare dall'esterno persone con le qualifiche, le capacità e le competenze richieste
- Difficoltà nel valutare le esigenze di formazione nell'impresa
- Mancanza di offerte adeguate di formazione sul mercato
- Difficoltà nell'ottenere informazioni sui corsi disponibili
- Costi elevati dei corsi di formazione
- Maggiore attenzione data a forme di apprendistato
- Sufficienti sforzi nella formazione continua compiuti negli ultimi anni
- Elevato carico di lavoro e tempo limitato a disposizione del personale per partecipare alla formazione
- Impossibilità di frequentare corsi causa Covid

## **SEZIONE 4 - OBIETTIVI STRATEGICI DELL'AZIENDA NEL MEDIO TERMINE**

### **4.1. LA VOSTRA IMPRESA STA PENSANDO A DEI PROGRAMMI DI INVESTIMENTO, CRESCITA O RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE PER GLI ANNI 2023-2025?**

**(scegliete solo una risposta)**

- SÌ
- NO, NON CE N'E' BISOGNO IN QUESTA FASE
- NO, INVESTIMENTI RILEVANTI SONO GIÀ STATI FATTI NEGLI ULTIMI 2 ANNI.
- NON È ANCORA STATA FATTA UNA VALUTAZIONE IN QUESTO SENSO

### **4.2 IN QUALI AREE CONSIDERATE OPPORTUNO INVESTIRE PER FAVORIRE LA CRESCITA O LA RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE NEGLI ANNI 2023-2025?**

**(Potete indicare fino a 3 risposte)**

- NON SONO PREVISTI INVESTIMENTI (come da domanda precedente)
- NUOVI MERCATI
- NUOVI INVESTIMENTI IN DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI (SOFTWARE, HARDWARE)
- NUOVI INVESTIMENTI IN MACCHINARI (ESCLUDENDO IL DIGITALE / IT)
- NUOVI PRODOTTI, PROCESSI O FORME ORGANIZZATIVE IN AZIENDA
- SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, SALVAGUARDIA DELL'AMBIENTE E DEL TERRITORIO
- ADEGUAMENTO A NORMATIVE
- ADEGUAMENTO AD UN RECENTE INVESTIMENTO
- RIDUZIONE DEL PERSONALE
- DELOCALIZZAZIONE

### **4.3 IN QUALI AREE AVETE INVESTITO PER FAVORIRE LA CRESCITA O LA RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE NEL 2018-2019?**

**(Potete indicare fino a 3 risposte)**

- NON SONO STATI EFFETTUATI INVESTIMENTI
- NUOVI MERCATI
- NUOVI INVESTIMENTI IN DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI (SOFTWARE, HARDWARE)
- NUOVI INVESTIMENTI IN MACCHINARI (ESCLUDENDO IL DIGITALE / IT)
- NUOVI PRODOTTI, PROCESSI O FORME ORGANIZZATIVE IN AZIENDA
- SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, SALVAGUARDIA DELL'AMBIENTE E DEL TERRITORIO
- ADEGUAMENTO A NORMATIVE
- ADEGUAMENTO AD UN RECENTE INVESTIMENTO

- RIDUZIONE DEL PERSONALE
- DELOCALIZZAZIONE

#### 4.4 PENSANDO AI CAMBIAMENTI DI CUI SOPRA, QUALI COMPETENZE AVRANNO QUALE IMPORTANZA NEGLI ANNI 2023-2025?

(0 equivale a “non si applica”/ “questo tipo di lavoratori non sarà interessato”)

1. **COMPETENZE TECNICHE.** Ad esempio: so di strumenti tecnici e macchinari. Capacità analitiche.
2. **COMPETENZE DIGITALI “HARD”.** Ad esempio: linguaggi di programmazione, uso di software per la produzione, internet of things, intelligenza artificiale, cybersecurity, blockchain.
3. **COMPETENZE DIGITALI “SOFT”.** Ad esempio: programmazione e sviluppo App e siti, data analytics, design digitale, gestione digitale del prodotto e/o del progetto, marketing digitale e social media.
4. **COMPETENZE “SOFT”.** Ad esempio: pensiero critico e analitico, risoluzione problemi, resilienza e capacità di adattamento, leadership, creatività, intelligenza emotive, project management.
5. **COMPETENZE LINGUISTICHE.** Ad esempio: lingue straniere, capacità di scrittura.

#### P1. IMPIEGATI – FRONT OFFICE E ACCOGLIENZA

##### 1.1. COMPETENZE TECNICHE

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

##### 1.2. COMPETENZE DIGITALI “HARD”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

##### 1.3. COMPETENZE DIGITALI “SOFT”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

##### 1.4. COMPETENZE “SOFT”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

##### 1.5. COMPETENZE LINGUISTICHE

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

#### P.2. IMPIEGATI AMMINISTRATIVI

##### 2.1. COMPETENZE TECNICHE

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

##### 2.2. COMPETENZE DIGITALI “HARD”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

##### 2.3. COMPETENZE DIGITALI “SOFT”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**2.4. COMPETENZE “SOFT”**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**2.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.3. IMPIEGATI TECNICI****3.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**3.2. COMPETENZE DIGITALI “HARD”**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**3.3. COMPETENZE DIGITALI “SOFT”**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**3.4. COMPETENZE “SOFT”**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**3.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.4. OPERAI GENERICI****4.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.2. COMPETENZE DIGITALI “HARD”**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.3. COMPETENZE DIGITALI “SOFT”**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.4. COMPETENZE “SOFT”**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.5. OPERAI SPECIALIZZATI****5.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P6. CONDUTTORI DI IMPIANTI E OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI****6.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.7 PROFESSIONI TECNICHE****7.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**7.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.8 ADDETTI - PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E NEI SERVIZI****8.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**8.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**8.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**8.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**8.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.9 DIRIGENTI E PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E CON ELEVATA SPECIALIZZAZIONE**

**9.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**9.2. COMPETENZE DIGITALI "HARD"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**9.3. COMPETENZE DIGITALI "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**9.4. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**9.5. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.5. NEL CASO IN CUI SIANO PREVISTE ASSUNZIONI, QUALE TIPOLOGIA DI SOGGETTI RIGUARDERANNO?**

**(Scegliete tutte le aree rilevanti)**

- IMPIEGATI - FRONT OFFICE E ACCOGLIENZA
- IMPIEGATI AMMINISTRATIVI
- IMPIEGATI TECNICI
- OPERAI GENERICI
- OPERAI SPECIALIZZATI
- CONDUTTORI DI IMPIANTI E OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI
- PROFESSIONI TECNICHE
- ADDETTI - PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E NEI SERVIZI
- DIRIGENTI E PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E CON ELEVATA SPECIALIZZAZIONE

**4.6. DA 1 A 5 QUANTO SEI D'ACCORDO CON LA SEGUENTE AFFERMAZIONE?**

**"IL MERCATO RICHIEDE PREVALENTEMENTE FIGURE PROFESSIONALI FORTEMENTE SPECIALIZZATE, CAPACI DI RISPONDERE IMMEDIATAMENTE ALLE ESIGENZE DELLE IMPRESE"**

Totalmente in disaccordo	1	2	3	4	5	Totalmente d'accordo
-----------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

- Fine del Questionario –

## La somministrazione

Alle 15 imprese selezionate come rispondenti si è dunque somministrato il questionario e una serie di domande per raccogliere il livello di soddisfazione o difficoltà nella compilazione del questionario stesso. Il questionario è stato somministrato online alla persona responsabile delle risorse umane nell'azienda (talvolta il proprietario stesso), e la compilazione è avvenuta senza assistenza da parte dell'OECD. Questa scelta è motivata dalla necessità di produrre un questionario di auto-valutazione, e dunque di comprendere se lo strumento proposto fosse adeguato a tale scopo nella forma attuale.

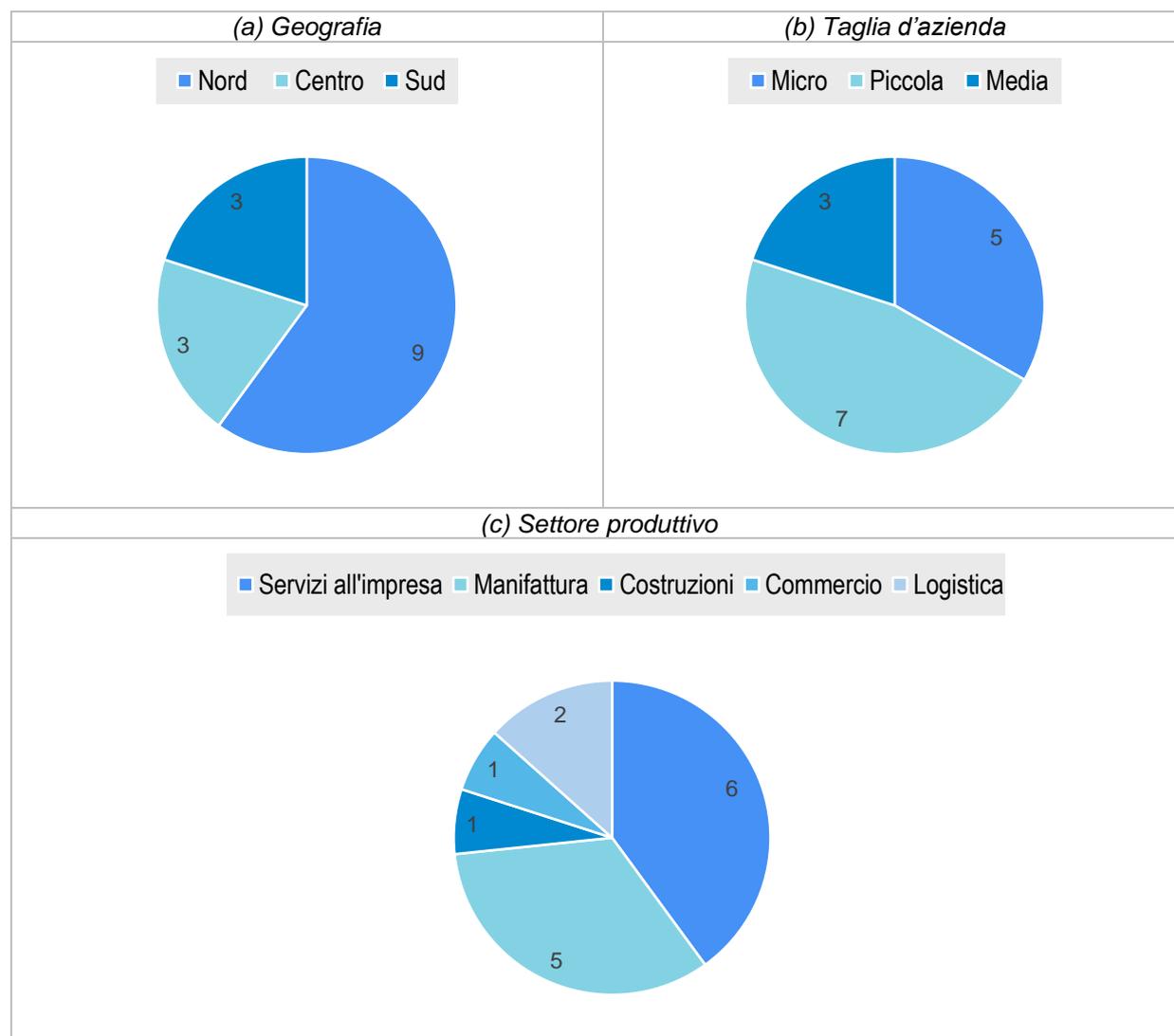
La somministrazione del questionario ha avuto l'obiettivo di comprendere se e dove il questionario fosse di difficile risposta, le domande poco chiare, la struttura complessa, o le risultanze di difficile comprensione. Non ha dunque avuto come obiettivo la raccolta delle risposte delle 15 aziende per compararle fra loro o con altre fonti di dati a livello nazionale che contenessero simili domande. Si è infatti ritenuto che una tale analisi richiedesse un numero di rispondenti molto più elevato per dare delle risultanze sensate, e che questo investimento di risorse sarebbe stato rischioso in mancanza di una previa analisi dell'appropriatezza delle domande contenute nel questionario.

Di conseguenza i 15 rispondenti sono stati selezionati per riflettere la diversità di aziende potenzialmente interessate all'utilizzo del questionario, ma senza cercare di riprodurre nel campione l'esatta struttura produttiva in Italia per taglia, settore o localizzazione. Non si può dunque considerare un'indagine statistica.

Le Figure 2(a-c) presentano gli elementi generali del campione delle 15 aziende rispondenti. Si è cercato di prestare particolare attenzione alla dimensione d'azienda (Figura 2.b) la quale, come sopra menzionato, è fortemente correlata alla probabilità o meno di effettuare un'analisi del fabbisogno di competenze in azienda. L'80% delle imprese selezionate sono piccole o micro. Secondariamente, si è cercato di diversificare i settori produttivi (2.c), ma restringendo il raggio d'azione a settori in cui il ruolo delle aziende di proprietà pubblica sia limitato e a settori nei quali la propensione all'innovazione è più elevata. I rispondenti sono per lo più localizzati nel Nord del Paese (2.a).

Le persone che si sono occupate della compilazione del questionario sono, in gran parte, di sesso femminile (67%) e relativamente istruite, con un diploma di scuola media superiore (47%) o di laurea (53%).

Figura 2. Struttura del campione di somministrazione



Note: Il campione ha numerosità 15. Le "micro" imprese hanno fino a 10 impiegati, le "piccole" 11-50 impiegati, le "medie" 51-250 impiegati. La manifattura comprende i settori ISIC rev.4 n.10-33, i servizi all'impresa i settori 58-82, le costruzioni i settori 41-43, il commercio il settore 45 (ingrosso), la "logistica" i settori 49-53.

## Il follow-up alla somministrazione

Come già accennato, il questionario è stato inviato ai rispondenti in formato digitale e la compilazione non è stata assistita direttamente, salvo problemi tecnici nella compilazione, risolti al telefono non appena emersi. A distanza di qualche giorno dalla compilazione del questionario, tuttavia, le aziende intervistate sono state contattate telefonicamente per un follow up relativo a quanto compilato. Il follow up ha avuto come obiettivo di fare un breve riassunto e condividere punti di forza e di debolezza dell'indagine. L'Appendice 1 contiene il canovaccio delle domande

fondamentali che sono state poste all'intervistato, con ulteriori domande di follow-up che sono state poste a seconda del contesto.

Il seguito alla somministrazione ha rilevato che il questionario è stato relativamente di facile compilazione.

Le maggiori difficoltà si sono riscontrate nella Sezione 2, cioè il cuore del questionario di autovalutazione. Le persone intercettate si sono mostrate molto disponibili a rispondere al questionario, ma hanno comunicato una prima difficoltà nella domanda 2.2, che richiede un'idea approssimativa della proporzione di dipendenti per titolo di studio. Questo ha apparentemente richiesto un lungo tempo di ricerca dell'informazione, ed in particolare nelle aziende più articolate, con una forza lavoro più numerosa la cui assunzione, magari, è avvenuta numerosi anni prima.

La seconda difficoltà è emersa con la domanda 2.3 (e, di riflesso, la 4.4). In questo caso i rispondenti hanno trovato difficile prima di tutto ricordarsi quali competenze, in linea di massima, cadano in ciascuna delle cinque categorie espresse (competenze tecniche, competenze digitali "hard", competenze digitali "soft", competenze "soft", competenze linguistiche). La descrizione della tipologia delle competenze, infatti, è presente solo all'inizio e non viene ripresa per ogni singolo profilo occupazionale, quindi chi compila non rilegge ogni volta che competenze vengono incluse nelle cinque categorie. Secondariamente e più raramente, alcuni rispondenti hanno avuto difficoltà a distinguere tra competenze digitali "hard" e "soft".

Infine, dalle risultanze delle 15 aziende intervistate in questa fase emerge che occupazioni di alto profilo ("dirigenti e professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione") sembrano richiedere tutte le cinque categorie con importanza medio-elevata. Se questo poteva essere un indicatore che per tali occupazioni le categorie di competenze proposte sono troppo aggregate e quindi non permettono la distinzione tra tipi di competenze richieste per certe occupazioni, il follow-up non ha raccolto tale feedback.

A fronte di difficoltà di compilazione piuttosto limitate, i rispondenti hanno riportato che il questionario ha richiesto un tempo più lungo delle attese, attestatosi tra i 15 e i 20 minuti. Questo non è un tempo basso, almeno se comparato ad altre indagini campionarie d'azienda, pur presentando un numero inferiore di domande rispetto a queste. Il follow-up ha fatto emergere che la lunghezza di compilazione è collegata principalmente a (i) la necessità di recuperare alcune informazioni, per esempio il livello formativo di certi impiegati, e (ii) la ripetitività delle domande 2.3 e 4.4, dove la stessa valutazione è richiesta per svariate categorie occupazionali.

Alla domanda "Quale pensate sia lo scopo del questionario?", le aziende, lo hanno considerato uno strumento per effettuare un'indagine sui fabbisogni relativa all'eventuale partecipazione di progetti di formazione finanziata. Gli intervistati hanno considerato utile il questionario per quanto riguarda la possibilità di fare un punto della situazione periodico sulle loro necessità di formazione, ma hanno manifestato anche l'interesse di ricevere una specie di feedback – report con eventuali suggerimenti, consigli sulle possibilità ad accedere a finanziamenti (in forma gratuita).

### ***Possibili modifiche al questionario***

A seguito delle risultanze del follow-up, è possibile concepire alcuni cambiamenti al questionario, nell'ottica di ridurre il tempo di somministrazione e semplificare la compilazione. Queste scelte tuttavia devono essere considerate nell'ottica di un compromesso tra difficoltà e utilità del questionario. Un accorciamento e semplificazione del questionario faciliterebbero la compilazione per tutte le aziende, ed in particolare le più piccole, nelle quali il questionario

potrebbe essere particolarmente oneroso. Nell'ottica di rendere l'analisi del fabbisogno obbligatoria per accedere alla strumentazione di supporto pubblico (come suggerito in OECD, (2022<sup>[6]</sup>)), facilitare la compilazione si tradurrebbe dunque in una platea più ampia di potenziali beneficiari della politica di supporto. Allo stesso tempo, tuttavia, il questionario vuole essere un momento di auto-riflessione sul fabbisogno di competenze da parte dell'impresa. E' dunque nell'interesse del legislatore far sì che l'esercizio raggiunga il proprio obiettivo, e l'azienda investa il tempo necessario per poterne trarre delle informazioni utili. In questo senso, accorciare il questionario può essere deleterio ai fini dell'effettivo uso delle risultanze del questionario. Ne consegue che non tutti i cambiamenti nel senso di accorciare il questionario sono necessariamente auspicabili.

Con queste premesse, si elencano qui sotto alcuni possibili cambiamenti al questionario.

1) La riduzione delle categorie professionali nelle domande 2.3 e 4.3, dalle attuali 9 a 5, per limitare la ripetitività dell'esercizio. Allo stesso tempo, la distinzione tra competenze digitali "hard" e "soft" può essere eliminata. Una versione modificata delle due domande in questa direzione è proposta nell'Appendice 2 (domande 2.3\_bis e 4.4\_bis). Qualora si decidesse di ridurre il numero di profili occupazionali di cui si chiede informazione, lo stesso cambiamento dovrebbe essere riflesso nelle domande 2.1, 2.2, 3.5, 3.6 e 4.5. Infine, lo strumento informatico a disposizione dell'azienda per la compilazione del questionario dovrebbe prevedere la possibilità per il rispondente di consultare costantemente le definizioni delle differenti competenze sulle quali si chiede di riflettere.

2) Un abbassamento del tempo di somministrazione riducendo il numero di domande, magari rendendole facoltative. Le seguenti domande possono essere candidate in tal senso: 2.2 (titolo di studio dei dipendenti), 3.5 (categorie occupazionali di più facile reperibilità), 3.9 (ostacoli alla formazione durante la pandemia), 4.5 (assunzioni future previste per categoria occupazionale).

3) Una spiegazione più esaustiva delle finalità del questionario al suo inizio e sulle modalità in cui vengono usati i dati raccolti, così da sottolineare l'utilità potenziale del questionario per l'azienda stessa, in primis. Menzionare tuttavia che una parte di questi dati saranno poi potenzialmente richiesti in fase istruttoria della domanda di supporto rafforza l'incentivo dell'impresa di cominciare il questionario.

4) Una struttura dello strumento informatico di somministrazione online del questionario che permetta la creazione automatica di alcuni risultati di sintesi, principalmente un confronto numerico tra le risposte alla 2.3 (importanza delle competenze attuali, per tipo di competenza e profilo occupazionale) e alla 4.4 (importanza delle competenze future secondo la strategia di sviluppo futuro dell'azienda, per tipo di competenza e profilo occupazionale). La struttura potrebbe anche permettere la presenza ad ogni step della definizione delle macrocategorie di competenze in esame.

Qualora si volesse invece espandere il questionario, due aree di riferimento possono essere di interesse: la diagnostica dell'investimento tecnologico, e informazioni sul posizionamento dell'azienda in collaborazioni tra imprese.

5) Per quanto riguarda la diagnostica dell'investimento tecnologico: non si è dato spazio a queste domande nella prima versione del questionario, poiché esistono già altri strumenti molto diffusi di auto-valutazione per questi strumenti, e poiché l'investimento tecnologico e quello nelle competenze non devono necessariamente avvenire nello stesso tempo. Nell'ottica di tenere il questionario limitato nella sua lunghezza, un modo parsimonioso di raccogliere un minimo di informazioni al riguardo può essere l'aggiunta delle domande 6.1 e 6.2 nell'Appendice 2.

6) Per quanto riguarda il posizionamento dell'azienda in collaborazioni tra imprese: per le aggregazioni di imprese già formalizzate, si consiglia di chiedere anche il ruolo dell'impresa

all'interno dell'aggregazione, mentre per le imprese singole sondare la loro propensione alla collaborazione. Vedasi domanda 7.1 nell'Appendice 2.

7) Si dovrebbe infine aggiornare i periodi di riferimento del questionario in considerazione dell'effettivo inizio della misura. Per esempio, qualora l'intero 2022 fosse passato, il periodo di riferimento "2018-2019" potrebbe essere modificato in "2020-2022".

## Conclusioni

Con i cambiamenti introdotti da un'economia globalizzata e sempre più digitale diventa fondamentale sostenere le micro, piccole e medie imprese nello sviluppare interventi su misura al fine di aumentare la loro produttività e competitività, attraverso investimenti in competenze necessarie nell'ambito della specializzazione industriale intelligente e della trasformazione digitale.

Tuttavia, cambiamenti di questo tipo inducono un aumento di complessità gestionale e organizzativa all'interno delle imprese. Incoraggiare le imprese a svolgere in modo frequente e rigoroso un'analisi dei fabbisogni dovrebbe contribuire a generare una presa di coscienza dei propri bisogni in competenze nel breve e medio periodo, soprattutto se in presenza di progetti di transizione tecnologica. Inoltre esso dovrebbe contribuire a realizzare delle formazioni più mirate e così utilizzare le risorse, spesso scarse, in modo più efficiente.

Secondo le raccomandazioni OCSE per due strumenti di politica pubblica ad incentivo dell'investimento in competenze nelle MPMI italiane (OECD, 2022<sup>[6]</sup>), la valutazione dei fabbisogni di competenze dell'impresa potrebbe essere resa obbligatoria per poter presentare domande di agevolazione finanziabili. Questa si potrebbe svolgere prima della presentazione della domanda, con l'obiettivo di assicurare un migliore match tra bisogni in competenze e servizi forniti. In alternativa, questa potrebbe essere l'oggetto di un primo voucher a beneficio delle imprese meno strutturate, assieme ad un lavoro di progettazione per l'attività di formazione che ne potrebbe seguire.

Il presente rapporto ha proposto un modello di questionario per un'auto-analisi del fabbisogno di competenze in impresa. Organizzato su quattro sezioni, copre in particolare la valutazione delle competenze attualmente presenti in impresa e quelle future, necessarie nella prospettiva degli investimenti strategici dell'azienda nel medio periodo. Lo completa una sezione che chiede all'azienda di riflettere sulle proprie pratiche di risorse umane, in particolare la formazione continua e le assunzioni di nuovo personale formato.

Il questionario è stato testato su un campione di 15 imprese italiane con l'obiettivo di individuare criticità nelle domande e nella struttura del questionario. Il rapporto ha quindi proposto alcune possibili modifiche al questionario testato, che ne ridurrebbero la lunghezza di somministrazione. Poiché si tratta di uno strumento di auto-valutazione, rimane in capo all'azienda di utilizzare al meglio le risultanze del questionario. Questo potrebbe richiedere anche l'ausilio di un fornitore terzo di servizi, che avesse il compito di aiutare l'azienda nella lettura dei risultati dell'autovalutazione, e nel disegno di possibili progetti di reskilling di conseguenza.

## Bibliografia

- OECD (2022), *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane : Raccomandazioni per due Strumenti di Politica Pubblica*, OECD. [6]
- OECD (2021), *Raising Skills in SMEs in the Digital Transformation: A Review of Policy Instruments in Italy*, OECD. [5]
- OECD (2019), *Adult Learning in Italy: What Role for Training Funds ?*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264311978-en>. [8]
- OECD (2019), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/34907e9c-en>. [3]
- OECD (2018), *OECD Skills Strategy Diagnostic Report: Italy 2017*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264298644-en>. [9]
- OECD (2017), *Entrepreneurship at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris, [https://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2017-en](https://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en). [2]
- OECD (2017), *OECD Skills Strategy Diagnostic Report: The Netherlands 2017*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264287655-en>. [4]
- OECD (2016), *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264252073-en>. [1]
- Unioncamere (2020), *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2020-2024)*. [7]

## APPENDICE 1: Domande di follow-up alla compilazione del questionario

1. Avete avuto difficoltà nel compilare il questionario?
  - SI
  - NO
  
2. Su una scala da 1 a 5, quanto è stato impegnativo?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  
3. Se avete trovato difficoltà, può specificare in quale sezione?
  - Sezione 1
  - Sezione 2
  - Sezione 3
  - Sezione 4

Nello specifico : *(sollecitare ulteriori informazioni – domanda aperta)*

4. Quale pensate sia lo scopo del questionario? *(domanda aperta)*
  
5. Quanto tempo avete impegnato nella compilazione del modulo?
  - meno di 10 minuti
  - tra 10 e 20 minuti
  - più di 20 minuti
  
6. Come valuteresti il tempo per compilare il questionario?
  - Troppo lungo
  - Un po' lungo
  - Normale
  - Rapido
  - Molto rapido.
  
7. Pensate sia stato utile per la vostra impresa compilare il questionario?
  - Sì
  - No
  - Nulla è cambiato
  
8. Perché ? *(domanda aperta)*
  
9. Cosa andrebbe migliorato secondo te? *(domanda aperta)*

## APPENDICE 2: Domande per un'eventuale nuova versione del questionario

Questa appendice contiene delle potenziali nuove domande che possano:

- sostituire una o più domande presenti nel questionario attualmente: domande (2.3\_bis) e (4.4\_bis);
- complementare le informazioni attualmente contenute nel questionario: domande (6.1, 6.2, 7.1).

### Possibili nuove domande

**2.3\_bis:** PER OGNI FIGURA PROFESSIONALE PRESENTE IN AZIENDA DATE UN VALORE DA 1 A 5 ALL'IMPORTANZA DELLE SEGUENTI COMPETENZE PER LO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO

(0 equivale a “non si applica” / “non c'è questo tipo di lavoratori”)

**4.4\_bis:** PENSANDO AI CAMBIAMENTI DI CUI SOPRA, QUALI COMPETENZE AVRANNO QUALE IMPORTANZA NEGLI ANNI 2023-2025?

(0 equivale a “non si applica” / “questo tipo di lavoratori non sarà interessato”)

1. **COMPETENZE TECNICHE.** Ad esempio: so di strumenti tecnici e macchinari. Capacità analitiche.
2. **COMPETENZE DIGITALI.** Ad esempio: linguaggi di programmazione, uso di software per la produzione, internet of things, intelligenza artificiale, cybersecurity, blockchain, programmazione e sviluppo App e siti, data analytics, design digitale, gestione digitale del prodotto e/o del progetto, marketing digitale e social media.
3. **COMPETENZE “SOFT”.** Ad esempio: pensiero critico e analitico, risoluzione problemi, resilienza e capacità di adattamento, leadership, creatività, intelligenza emotive, project management.
4. **COMPETENZE LINGUISTICHE.** Ad esempio: lingue straniere, capacità di scrittura.

### P1. IMPIEGATI e AMMINISTRATIVI

#### 1.1. COMPETENZE TECNICHE

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

#### 1.2. COMPETENZE DIGITALI “HARD”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	
	○	○	○	○	○	○	

#### 1.3. COMPETENZE “SOFT”

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

#### 1.4. COMPETENZE LINGUISTICHE

Per niente	0	1	2	3	4	5	Molto
	○	○	○	○	○	○	



**P.4 ADDETTI - PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E NEI SERVIZI****4.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.2. COMPETENZE DIGITALI**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.3. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**4.4. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**P.5 DIRIGENTI E PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E CON ELEVATA SPECIALIZZAZIONE****5.1. COMPETENZE TECNICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.2. COMPETENZE DIGITALI**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.3. COMPETENZE "SOFT"**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**5.4. COMPETENZE LINGUISTICHE**

Per niente importanti	0	1	2	3	4	5	Molto Importanti
	○	○	○	○	○	○	

**6.1 NEL 2018-2019, LA SUA AZIENDA HA INVESTITO IN UNA DELLE SEGUENTI TECNOLOGIE DIGITALI?**

(Scegliete tutte quelle che si applicano)

**6.2 NEGLI ANNI 2023-2025, LA SUA AZIENDA HA INTENZIONE DI INVESTIRE IN UNA DELLE SEGUENTI TECNOLOGIE DIGITALI?**

(Scegliete tutte quelle che si applicano)

	Si	No	Non so
A Big data e analisi dati			
B Robot industriali o servizi automatizzati (ad es. per sorveglianza, pulizia, trasporto)			
C Enterprise resource planning, integrazione digitale dei processi aziendali			
D Cloud o fog computing			
E Internet delle cose, comunicazione machine-to-machine			
F Realtà aumentata e virtuale			
G Cybersecurity			
H Manifattura additiva (o stampa tridimensionale)			
I Interfaccia uomo-macchina			

**7.1 NEL 2018-19 LA SUA IMPRESA HA COLLABORATO CON ALTRE AZIENDE IN PROGRAMMI DI FORMAZIONE O SELEZIONE DI NUOVO PERSONALE ?**

(Scegliete una sola risposta)

1. Sì, attraverso un contratto di rete (Legge 9 aprile 2009 n.33)
2. Sì, all'interno del distretto industriale di cui faccio parte
3. Sì, con i miei clienti principali ma non in un contratto di rete o in un distretto industriale
4. Sì, con qualche istituto Tecnico superiore
5. Sì, in altre forme
6. No, ma è nei piani dell'azienda per il futuro prossimo
7. No
8. Non so.