



Riconversider

Indagine sui Fabbisogni Formativi
del Comparto Siderurgico Lombardo

Piani Formativi Settoriali/Territoriali



Viale Sarca 336 - 20126 Milano

Tel. 0266146600 - 0266146605 - Fax 0266146609

www.riconversider.it - E-mail: info@riconversider.it

Hanno collaborato alla realizzazione:

Direzione e coordinamento del progetto a cura di Riconversider

Giovanni Corti

Elena Bassano

Stefano Cavallo

Cristina Rapallini

Elaborazione modello di ricerca e strumenti a cura consulenti

M. Francesca Penati

Roberta Frattini

Maurizio Chichero

Redazione a cura di

Raffaella Bianchi

Isabella Manfredi

Estratto

PIANI FORMATIVI SETTORIALI/TERRITORIALI

Indagine sui fabbisogni formativi del comparto siderurgico lombardo

PREMESSA

di Giovanni Corti (A.D. di Riconversider S.r.l.)

Nella presente pubblicazione vogliamo presentare i risultati di una ricerca che ha analizzato uno degli aspetti più attuali dal punto di vista professionale e sociale del settore: la valorizzazione delle componenti formative nei sistemi organizzativi e produttivi in ambito industriale siderurgico.

La percezione comune dell'industria dell'acciaio e delle figure professionali che vi sono impiegate è ancora oggi vittima di stereotipi radicati che, di fatto, creano serie difficoltà sia nel reperimento di manodopera che nella sua fidelizzazione.

In realtà l'industria siderurgica, italiana ed europea, ha affrontato anni di forti cambiamenti caratterizzati da fasi di ristrutturazione, privatizzazioni, concentrazioni e specializzazioni che ne hanno profondamente modificato la struttura e la natura.

Anche nell'ambito delle risorse umane impiegate nel settore vi sono stati mutamenti significativi che hanno richiesto l'aggiornamento e la specializzazione di molti profili professionali. Le innovazioni tecnologiche, per esempio, ma anche le razionalizzazioni introdotte nel ciclo produttivo hanno determinato nel corso degli anni:

- l'aumento dei livelli di automazione nei processi;
- una maggiore qualità dei prodotti anche in relazione ai fenomeni competitivi nazionali e internazionali;
- nuove dinamiche di mercato derivate dall'interazione delle imprese con le risorse umane e con il contesto sociale.

Per far fronte a questi mutamenti il settore siderurgico ha dovuto compiere azioni di riqualificazione delle risorse, ma, soprattutto, ha dovuto cercare

nuovi canali per reperire personale sempre più qualificato, flessibile e motivato a tutti i livelli aziendali.

Le figure professionali attualmente impiegate in siderurgia sono sempre più rappresentate da tecnici altamente competenti e specializzati che operano con i supporti tecnologici e informatici più all'avanguardia. Ne deriva che la formazione è un passaggio fondamentale per le aziende che hanno la necessità di integrare il proprio organico per migliorare, dal punto di vista qualitativo, la produzione e il servizio che erogano ai propri clienti.

In quest'ottica, i risultati emersi dal presente lavoro di analisi accreditano il valore strategico della formazione professionale per tutte le aziende del settore che, investendo sulla preparazione dei propri dipendenti, puntano ad accrescere il loro peso sul mercato e il loro livello di competitività.

La ricerca che pubblichiamo, realizzata all'interno del progetto 84275 L.236/93 "Aggiornamento professionale degli operatori del comparto siderurgico", ha il duplice scopo di focalizzare l'attenzione sulle risorse umane nel mondo dell'acciaio e, più dettagliatamente, di far emergere le esigenze formative delle aziende del settore che necessitano di incrementare l'organico con figure professionali qualificate.

La metodologia con cui è stata condotta la ricerca si è sviluppata secondo tre direttrici principali che hanno consentito di ottenere i dati più significativi e interessanti per l'analisi del fabbisogno formativo delle aziende, su cui Riconversider baserà la programmazione dei propri corsi di formazione:

1. Analisi dello scenario sociale in cui è inserito il comparto siderurgico e analisi del mercato in rapporto alle risorse umane; criticità strutturali nel reperimento e nella fidelizzazione delle risorse umane.
2. Focus sulle aziende coinvolte (rappresentatività del campione per stratificazione qualitativa), analisi dei fabbisogni formativi delle aziende campione.
3. Formazione intesa come "permanente" nella sua accezione più completa, che accompagna, cioè, la figura professionale in tutto l'arco della sua vita lavorativa dall'inserimento in azienda a tutti i livelli di aggiornamento e riqualificazione necessari alle esigenze aziendali.

Oggi numerose imprese, consapevoli del valore aggiunto della formazione professionale, realizzano piani di formazione continua per l'ottimizzazione delle loro risorse umane. Questo avviene in un contesto allargato che vede la partecipazione di tutti gli attori del sistema, (Istituzioni, Confederazioni Sindacali, le stesse imprese, enti tecnici ecc), coerentemente con gli aspetti presenti nel Libro Bianco sul Lavoro del 2002, al fine di individuare in modo congiunto i modelli di crescita professionale attraverso gli strumenti riportati nella L.30/2003.

Per quanto sopra esposto appare evidente la volontà di Riconversider, in qualità di ente tecnico per la formazione professionale di Federacciai, di svolgere questa azione di analisi sul comparto al fine di rilevarne le criticità, le aspettative e gli obiettivi.

Il nostro scopo è quello di sostenere e concretizzare delle politiche formative che si inseriscano perfettamente nel contesto di continua evoluzione del settore siderurgico, accreditando la formazione professionale come tema centrale e strategico per il progresso del comparto.

“Ho sempre investito nella gente perché l'azienda è fatta di persone”¹

¹ Intervista al Cav. Steno Marcegaglia realizzata durante la presente ricerca

Lo Scenario

Il mondo dell'acciaio

Il settore della metallurgia è uno dei comparti industriali che hanno subito maggiormente gli effetti dell'innovazione tecnologica e della globalizzazione dei mercati. L'acciaio infatti è una delle materie fondamentali per lo sviluppo industriale mondiale, grazie alle sue proprietà e per le numerosissime applicazioni in tutti i settori: la riprova di ciò è data dal fatto che l'offerta e la domanda di prodotti siderurgici nel mondo continua a crescere a ritmi sostenuti.

La produzione mondiale di acciaio nel 2003 è stata pari a 965 milioni di tonnellate, con un aumento del 6,8% rispetto all'anno precedente.

La siderurgia italiana, che raggiunge oggi circa 60.000 occupati e produce un fatturato complessivo di quasi 20 miliardi di Euro, risulta quindi estremamente influenzata dalle congiunture del mercato internazionale sia in termini di criticità che in termini di prospettive di crescita.

Per la Regione Lombardia si tratta di un settore di massima importanza anche in relazione al numero di occupati: solo quelli riferiti alle aziende associate Federacciai sono circa 8.500, pari a oltre il 23% del totale nazionale (36.500 dipendenti delle aziende associate).

Una delle principali caratteristiche del settore è la sua capacità di rinnovamento che si è verificata nel corso di anni in cui lo scenario industriale ha subito mutamenti strutturali a cui le imprese siderurgiche hanno dovuto adattarsi.

La siderurgia europea ha attraversato tre principali periodi con caratteristiche competitive differenti:

Anni '50-'70: nascono e si sviluppano numerose piccole e medie aziende private, che utilizzano la tecnologia delle *mini mills* (forni elettrici) e che si affiancano ad imprese di grandi dimensioni, le quali utilizzano prevalentemente il ciclo integrale; queste ultime sono industrie di Stato, in coerenza con gli obiettivi di politica industriale legata alla ricostruzione e sviluppo di un tessuto produttivo strategico.

Anni '80: numerose piccole aziende vengono chiuse; soltanto quelle più forti riescono a sopravvivere attraverso riconversioni e investimenti tecnologici; le imprese di Stato iniziano il processo di privatizzazione.

Anni '90: prende avvio la fase delle fusioni e concentrazioni.

Un dato evidenzia la portata dei cambiamenti avvenuti nella siderurgia: mediamente oggi un chilo di acciaio si vende a un prezzo (reale) inferiore del 40% rispetto a quello di vent'anni fa, grazie ai grandi investimenti effettuati sulla tecnologia, sulle aggregazioni, sulle semplificazioni dei processi e della logistica, ma soprattutto sulle specializzazioni produttive.

Le risorse umane in metallurgia

Quanto sopra sintetizzato mette in luce la strategica posizione dell'industria siderurgica; è quindi in questo contesto che si inseriscono le azioni volte a migliorare la competitività delle imprese anche attraverso la professionalità degli addetti.

Per far fronte a questi mutamenti di scenario e per mantenere alto il livello di competitività le aziende del settore necessitano di aggiornare le proprie competenze con i nuovi standard del mercato, affidandosi a risorse qualificate, motivate e fidelizzate, sia in termini di personale dipendente sia in termini di nuovo personale da inserire nell'organico.

Le innovazioni tecnologiche e le razionalizzazioni introdotte nel ciclo produttivo, gli elevati livelli di automazione dei processi, la sempre più elevata qualità dei prodotti e le nuove caratteristiche del mercato e del rapporto con i clienti hanno, da una parte, comportato naturali riduzioni degli occupati e, dall'altra, indotto la necessità di personale sempre più qualificato, flessibile e motivato a tutti i livelli.

Le principali criticità relative alle risorse umane nel mondo metallurgico riguardano la difficoltà di reperimento di manodopera specializzata in grado di far fronte all'evoluzione tecnologica delle imprese e la necessità di personale qualificato su tutti i livelli aziendali che sostenga anche dal punto di vista dirigenziale le potenzialità di crescita delle imprese.

Gli imprenditori del comparto siderurgico lamentano da sempre la difficoltà di reperire manodopera con specializzazioni tecniche, in grado di assumere

con flessibilità il controllo e il governo dei propri processi di trasformazione e innovazione. Gli studi di settore evidenziano una forte carenza di manodopera specializzata ed il difficile reperimento della stessa nelle aree geografiche ove sono situati gli impianti. La situazione fra il 2002 e il 2003 è stata aggravata dal fatto che le aziende hanno subito un esodo consistente di lavoratori a seguito del "problema amianto". Questo ha determinato il prepensionamento volontario degli addetti che sono stati potenzialmente a contatto con tale materiale. Tale elemento amplia pertanto un problema già esistente, facendo oltretutto perdere alle aziende le risorse più qualificate (lavoratori che hanno maturato esperienze più che ventennali).

La professione dell'operaio nelle sue diverse specializzazioni coincide oggi con la dimensione dell'industria leggera e pesante, anch'essa soggetta a forti cambiamenti. Per questo motivo, rispetto agli anni precedenti, il ruolo dell'individuo è diventato fondamentale in un sistema in cui gli strumenti, le modalità di gestione e i processi decisionali e produttivi richiedono competenze particolari con l'utilizzo di strumenti elettronici di misura, di mezzi meccanici di precisione e un numero elevato di ausili tecnici a elevato livello di sofisticatezza.

L'accelerazione del cambiamento tecnologico, infatti, ha condotto alla diffusione veloce e pervasiva di nuove tecnologie all'interno del microcosmo aziendale, il quale si trova a dover inserire nuove figure professionali e a sviluppare nuove competenze in grado di saper reagire alle innovazioni rendendole fattori di competitività. La prima conseguenza del diffondersi delle nuove tecnologie è stata la possibilità per le aziende di trovare diverse soluzioni allo stesso problema, elevando la tecnologia a mezzo di flessibilità che coinvolge l'intera struttura produttiva grazie alla capillarità delle sue applicazioni e alla sua facilità d'uso. Pertanto l'innovazione tecnologica, interagendo con l'organizzazione del lavoro, ha modificato i modelli organizzativi rendendoli più articolati e adattabili e caratterizza i processi produttivi con la flessibilità e l'automazione.

La formazione

A fronte di quanto esposto finora il ruolo della formazione appare fondamentale per il ridimensionamento delle principali criticità tradizionalmente manifestate dalle imprese nel panorama delle risorse umane in siderurgia.

I mutamenti tecnologici introdotti negli impianti di produzione dell'acciaio e la specializzazione produttiva sia delle grandi che delle piccole e medie imprese siderurgiche, fanno sì che ogni azienda possa e debba modificare il sistema produttivo per adattarlo alle proprie esigenze commerciali. Per contro, questa "customizzazione" implica che il personale debba possedere diverse specializzazioni per le diverse tecnologie presenti in azienda.

La situazione attuale – la cui tendenza è di ampliarsi nel futuro – impone quindi una diversa necessità formativa rispetto ai decenni precedenti, in cui era possibile reperire facilmente le risorse umane necessarie alla produzione, in quanto non erano richieste competenze specifiche. Oggi, al contrario, la formazione in ingresso del lavoratore ricopre un ruolo fondamentale nell'inserimento di nuova manodopera o nella sostituzione di quella esistente.

Si evidenzia, infatti, una doppia necessità formativa, già nel momento dell'assunzione di un nuovo dipendente: una conoscenza di base delle tecnologie che caratterizzano il comparto produttivo siderurgico e una formazione specifica sulle particolari tecniche adottate dall'azienda in questione.

La particolare curva di evoluzione della tecnologia, poi, impone una formazione continuativa delle risorse umane, al fine di poter sempre introdurre in azienda tutti quei miglioramenti che il progresso tecnico mette a disposizione del comparto: se fino a 15/20 anni fa, le novità impiantistiche ed elettroniche si succedevano con una cadenza quinquennale, oggi il ciclo di vita tecnologico si è notevolmente ridotto.

Pertanto, la formazione, in ingresso o continuativa, ricopre un ruolo strategico nel mantenimento e nell'incremento della competitività delle aziende – di qualsiasi dimensione – nel settore siderurgico.

Quanto premesso permette di individuare due caratteristiche fondamentali della formazione aziendale: **la flessibilità e la continuità**.

La flessibilità nelle iniziative formative è caratteristica basilare, in quanto la specializzazione delle aziende, delle tecnologie e dei processi produttivi

adottati fa sì che non possa essere offerto lo stesso tipo di percorso di aggiornamento indistintamente a tutto il comparto: ogni corso va adattato alle esigenze della singola impresa o del singolo reparto.

La continuità, come accennato precedentemente, risulta necessaria per poter permettere all'azienda di disporre di risorse umane costantemente al passo con il mercato, con le normative, con le procedure interne. In uno scenario di costante cambiamento, la formazione non può più essere vista come un'attività di "avviamento" del dipendente alla sua mansione, ma deve essere "permanente", accompagnando la risorsa in tutto l'arco della sua vita lavorativa. La formazione permanente deve garantire al lavoratore – qualunque sia il ruolo ricoperto in azienda, dall'operaio al dirigente – l'acquisizione e lo sviluppo di una professionalità.

Si tratta di un cambiamento radicale di prospettiva rispetto alla situazione aziendale degli anni '70-'80: a grandi masse di risorse poco specializzate si sostituiscono ristretti gruppi di professionisti, che dall'evoluzione della loro conoscenza ottengono una gratificazione culturale e lavorativa. Per contro, le aziende che forniscono formazione permanente riescono ad ottenere il duplice risultato di migliorare la propria competitività, favorendo l'innovazione tecnologica, e di fidelizzare le proprie risorse, prospettando loro un cammino di crescita professionale.

Gli Obiettivi dell'indagine sui fabbisogni del comparto

Obiettivi strategici

La presente ricerca si inquadra all'interno del progetto "Aggiornamento Professionale degli Operatori del Comparto Siderurgico" della Regione Lombardia.

Gli obiettivi strategici che ci si pone sono i seguenti_

1. Rilevare le caratteristiche dei processi di innovazione tecnica e organizzativa; identificare i ruoli critici e le competenze del sistema professionale necessario a sostenere gli sviluppi competitivi della siderurgia italiana; pianificare lo sviluppo formativo delle risorse professionali per un futuro utilizzo delle Unità Formative Capitalizzabili².
2. Delineare criteri condivisi per un modello di formazione continua, attraverso la determinazione di linguaggi e strumenti di base comuni tra impresa, istituzioni e mondo della scuola e dell'università. Il modello deve essere versatile, per poter rispondere a bisogni differenziati, e verificabile, tramite strumenti di certificazione delle competenze e dei crediti formativi³.

² Unità Formative Capitalizzabili: riferite al modello ISFOL (Istituto Superiore Formazione Lavoratori). L'architettura del sistema di "standard formativi" proposto dall'Isfol è consistito nella costruzione di un impianto tecnico-metodologico finalizzato alla realizzazione di un sistema centrato su competenze e sviluppato sulla base di Unità capitalizzabili e crediti.

In base all'articolazione proposta dal modello Isfol le mappe dei repertori delle Unità Capitalizzabili sono ripartite in:

- competenze di base;
- competenze tecnico-professionali;
- competenze trasversali.

L'Unità Capitalizzabile esprime tali competenze mostrandone:

- 1) i saperi minimi per l'occupabilità per le competenze di base,
- 2) le attività di lavoro concretamente svolte in un processo organizzativo per le competenze tecnico-professionali,
- 3) le abilità cognitive e comportamentali per le competenze trasversali.

L'insieme delle Unità Capitalizzabili costituisce dunque il riferimento per la definizione degli standard minimi validi su tutto il territorio nazionale e in questo senso certificabili (secondo la logica dei crediti) capitalizzabili e aggregabili in funzione di percorsi di qualifica.

³ I crediti formativi sono la documentazione di una formazione non compiuta, che per ottenere a competenze complete, afferenti un profilo professionale specifico, deve essere integrata con attività formativa coerente, per essere ricomposta in un progetto complessivo.

La valutazione dei crediti formativi già acquisiti sarà svolta dai formatori/docenti dell'istituzione che accoglie la persona per integrarne la formazione, in occasione del colloquio iniziale di bilancio delle competenze.

3. Sviluppare la sensibilità degli addetti, a tutti i livelli di inquadramento formale e di livello decisionale, verso la formazione continua, quale strumento di crescita individuale e aziendale. La maggior rispondenza della formazione erogata, nei contenuti, nelle metodologie e negli aspetti logistici e temporali, affiancata al riconoscimento dei crediti formativi consente infatti la misurazione tangibile del valore aggiunto della formazione, sia per il singolo destinatario che per l'organizzazione.

Obiettivi operativi

Riconversider ha sviluppato la presente ricerca, partendo dagli obiettivi strategici precedentemente esposti, trasformandoli in **obiettivi operativi** concretamente realizzabili e misurabili.

Gli **obiettivi operativi** della ricerca possono essere sintetizzati come segue:

1. Rilevare i fabbisogni formativi del comparto produttivo cui le imprese appartengono;
2. Rilevare i punti di forza e i punti di debolezza percepiti dagli intervistati (Opinion Leader, Dirigenti Aziendali, Dipendenti), in relazione alle esigenze formative delle aziende;
3. Individuare le tendenze delle aziende del settore rispetto allo sviluppo di politiche formative;

Questi ne dovranno verificare il grado di coerenza con l'offerta formativa dell'istituzione medesima e la conseguente traduzione degli stessi crediti in sgravio di frequenza rispetto a quanto previsto per quel percorso specifico.

I crediti dovranno essere tradotti in ore di formazione/istruzione, validi e cumulabili nella contabilizzazione del tempo necessario ad ottenere un determinato titolo, consentendo all'individuo di entrare in un determinato percorso non obbligatoriamente dall'inizio.

La Metodologia

La Metodologia adottata è quella della **Ricerca-Intervento Integrata Qualitativa e Quantitativa**.

Il metodo generale è stato scelto in maniera tale da poter raccogliere informazioni di scenario tramite interviste strutturate ma con risposte aperte, e informazioni quantitative riguardanti i corsi di formazione, tramite questionari a scelta multipla. L'aspetto metodologico con cui è stata affrontata l'analisi delle rilevazioni si è basato su una puntuale analisi documentale.

Il raffronto tra le risultanze delle due fasi (qualitativa e quantitativa) ha permesso di formulare le conclusioni e le proposte riportate nel Capitolo 7.

Il campione

Il criterio utilizzato per la costruzione del campione è quello della rappresentatività nel sistema in relazione alla dimensione aziendale.

Sono state analizzate Aziende Siderurgiche di seconda trasformazione: producono da materiali semilavorati (billetta, coils) o producono in proprio l'acciaio per la successiva trasformazione (laminazione, trafilatura, forgiatura, saldatura).

Alcune vendono anche il semilavorato (acciaio da forgia), altre integrano il ciclo produttivo eseguendo anche lavorazioni meccaniche abbastanza evolute.

All'interno del comparto, sono stati intervistati:

- Opinion Leader: referenti del mondo imprenditoriale e del mondo sindacale del settore siderurgico.
- Manager Aziendali
- Dipendenti in genere, inclusi i livelli dirigenziali, inquadrati in un campione casuale stratificato.

La dimensione del campione varia a seconda dell'analisi eseguita: per una descrizione dettagliata si rimanda quindi ai paragrafi introduttivi di ciascun capitolo di analisi (Cap. 4, 5 e 6).

Strumenti Utilizzati

Al fine di poter raffrontare indicazioni di carattere qualitativo e quantitativo, sono stati sviluppati appositi strumenti di indagine per ciascuna analisi.

Per le interviste agli Opinion Leader e per le indagini sui Manager Aziendali, si è voluto inquadrare – attraverso specifiche domande – il responso nel contesto generale della situazione del settore siderurgico, di modo da poter meglio apprezzare le risposte fornite.

a. Incontri con gli Opinion Leader

Per quanto riguarda gli Opinion Leader, è stata approntata una griglia di intervista guidata, rivolta ad ottenere una rappresentazione omogenea dello scenario del comparto, sia a livello generale, sia specificatamente riguardante le necessità formative.

b. Interviste ai Manager Aziendali

L'indagine sui Manager si concentra sulla percezione dell'attuale situazione aziendale e sulle aspettative per il futuro, rispetto ad una serie di temi, sia generali che inerenti agli aspetti della formazione.

Al fine di poter aggregare i dati e di poter effettuare una comparazione tra le diverse risposte, si è utilizzato il metodo della Scala di Likert, che prevede l'assegnazione di un punteggio a ciascuna delle alternative di risposta.

Per ulteriori approfondimenti sulla Scala di Likert, si veda il Cap. 5.

c. Questionario ai Dipendenti

E' stato sviluppato un questionario a risposta chiusa, del tipo a scelta multipla non esclusiva, rivolto ad un campione casuale stratificato di dipendenti di Aziende Siderurgiche, di molteplici livelli di inquadramento (Operai Generici, Operai Specializzati, Capi Intermedi, Impiegati, Quadri, Dirigenti).

Esplorazione Qualitativa

La fase di analisi qualitativa è stata articolata in due serie di interviste, la cui metodologia è esposta di seguito.

a. Incontri con gli Opinion Leader

Interviste ai due Opinion Leader del Settore Siderurgico – il Direttore Generale di Federacciai ; il Segretario Provinciale della FIOM di Milano – condotte in base ad uno schema di argomenti strettamente connessi con il contesto di riferimento, finalizzate a rilevare le criticità del comparto.

Gli intervistati si possono definire “omologhi opposti” nel sistema delle parti sociali del settore siderurgico, dato il ruolo da essi rappresentato. Tramite questa scelta di approccio incrociato, le interviste riescono a mettere in luce le reali problematiche del sistema, senza cadere nell’autoreferenzialità, rischio presente quando si intervistano persone appartenenti allo stesso campo d’azione.

b. Interviste ai Manager Aziendali

Interviste a sedici Manager Aziendali con diverso ruolo⁴: otto Responsabili delle Risorse Umane e otto Responsabili Tecnici (di Processo / di Prodotto o Capo Stabilimento).

In particolare, attraverso la metodologia cluster si è proceduto a ripartire la popolazione delle aziende sottoposte ad indagine in gruppi (o cluster) il più possibile eterogenei tra di loro e omogenei al loro interno, quindi rappresentativi dell’universo di riferimento.

Esplorazione Quantitativa

La fase quantitativa è stata strutturata secondo due fasi: una di rilevazione e una di aggregazione:

- Progettazione dei questionari da sottoporre al campione;
- Invio questionari a risposta chiusa al campione casuale strutturato su cluster;
- Aggregazione e Analisi dei dati emersi dai questionari.

I Questionari sono stati recapitati direttamente in Azienda a cura di Riconversider grazie al supporto del Responsabile delle Risorse Umane delle singole Aziende.

⁴ Campione rappresentativo di aziende individuato nel panorama siderurgico dell’area lombarda con l’ausilio di Riconversider.

All'elenco completo dei dipendenti di ogni azienda (universo) è stata applicata una procedura di diversificazione – Mansione/Qualifica, Sesso, Reparto – per arrivare ad un campione stratificato semplice.

L'analisi delle risultanze emerse dai questionari è stata poi condotta attraverso due diversi tipi di metodologia:

- Analisi di Prevalenza
- Analisi Comportamentale.

Analisi di Prevalenza

L'Analisi di Prevalenza si pone come obiettivo quello di individuare quali siano le risposte maggiormente indicate nel questionario a scelta multipla non esclusiva. Questo tipo di analisi permette di raffrontare fra loro le diverse esigenze o giudizi espressi dal campione, considerando che ciascun intervistato poteva indicare nessuna, una o più risposte alla stessa domanda. La finalità dell'Analisi di Prevalenza è quella di fornire uno strumento per individuare le strategie formative che meglio soddisfano la domanda generale emersa dal campione.

Analisi Comportamentale

L'Analisi Comportamentale stratifica il campione di riferimento e analizza, per ciascun tipo di risposta, il profilo dell'intervistato, al fine di identificare quali siano le esigenze dei vari strati del campione. Questo tipo di analisi permette di modulare le strategie formative a seconda del tipo di formazione da svolgere e del tipo di pubblico al quale la formazione stessa è rivolta.

Conclusioni

Le criticità emerse

Dall'analisi dei fabbisogni formativi delle aziende siderurgiche lombarde, compiuta attraverso la presente ricerca, emergono, relativamente alle risorse umane, alcune problematiche di sistema in cui sono inserite le criticità aziendali con le proprie peculiarità.

Con criticità di sistema si intendono le grandi difficoltà di reperimento, inserimento e fidelizzazione della manodopera all'interno delle imprese siderurgiche. Queste problematiche sono peculiari dello scenario in cui sono inserite le imprese siderurgiche italiane e sono emerse durante gli incontri con gli Opinion leader (cap.4) e durante le interviste con i Dirigenti Aziendali (cap.5).

Queste criticità, la cui trattazione esula dagli obiettivi di questa ricerca, hanno tuttavia come ripercussione dei fabbisogni formativi estremamente significativi. Il fatto che l'industria debba necessariamente rivolgere il propri sforzi di reclutamento al di fuori dell'ambito puramente locale, o anche nazionale, impone all'azienda stessa di approntare dei percorsi formativi molto diversificati. Allo stesso modo i costanti mutamenti tecnologici e competitivi rendono necessaria e imprescindibile un'azione di costante formazione di coloro che sono già parte dell'organico produttivo. Quest'azione di formazione costante, inoltre, avrebbe tra i suoi obiettivi più immediati anche quello di fidelizzare risorse esperte sulle quali l'azienda ha già investito e che in un settore come quello siderurgico rappresentano un capitale umano altamente qualificante per l'azienda dal punto di vista competitivo e di difficile sostituzione in base a quanto esposto precedentemente.

Un'altra problematica che influenza in modo significativo il fabbisogno di formazione professionale di un'azienda siderurgica è data dalla struttura gestionale e organizzativa dell'azienda stessa.

Le imprese che costituiscono il comparto siderurgico italiano, infatti, pur appartenendo allo stesso settore, sono estremamente diversificate in termini di dimensioni, di struttura e soprattutto di organizzazione interna.

Vi sono infatti da un lato grandi gruppi industriali di carattere multinazionale estremamente strutturati con una importante organizzazione manageriale; dall'altro aziende a conduzione familiare con un controllo più diretto dell'operatività da parte del titolare. Risulta naturale, quindi, che mentre per una grande azienda, o gruppo, sia più semplice realizzare formazione continua per i propri dipendenti o per le nuove risorse, altrettanto non si possa dire per aziende di dimensioni inferiori e meno strutturate. Infatti le aziende senza una forte organizzazione manageriale hanno maggiori difficoltà a relazionarsi con l'ente tecnico preposto alla formazione, o in generale con terzi, sia nell'esplicitare le proprie necessità formative sia nella pianificazione e nella realizzazione vera e propria dei percorsi formativi.

Per quanto riguarda gli effettivi fabbisogni formativi emersi dalle rilevazioni sul campione di aziende siderurgiche lombarde la valutazione generale delle attività formative è positiva dal punto di vista concettuale, nel senso che i dipendenti delle aziende campione di qualsiasi livello aziendale attribuiscono un valore positivo alla formazione. Emergono tuttavia, specialmente dall'analisi dei questionari ai dipendenti (cap.6), una serie di criticità.

- *La formazione ad hoc*

Esiste sicuramente la necessità di maggiore **adeguamento** dei corsi alle specificità della singola azienda. Spesso infatti i corsi o le attività formative non rispondono appieno alle esigenze o alle aspettative sia dell'azienda che di chi viene formato. Risulta fondamentale quindi che i progetti di formazione vengano studiati, pianificati e realizzati in modo più possibile attiguo a quelle che sono i fabbisogni aziendali. **La formazione continua ad hoc, creata per rispondere alle problematiche peculiari dell'azienda a cui è destinata, che sia di grandi dimensioni o piccola, risulta essere lo strumento adeguato per far fronte a quest'esigenza di "personalizzazione" della formazione che le imprese hanno esplicitato. In questi casi la formazione è breve, efficiente ed efficace, non toglie addetti alla produzione per tempi lunghi ed è percepita come realmente utile e migliorativa.**

- *La formazione permanente*

Sebbene la valutazione sulla formazione svolta nelle aziende campione sia risultata in larga scala positiva, ci sono aree in cui le aspettative formative

dei dipendenti non sono state soddisfatte. Il riferimento è relativo per esempio ad alcune tematiche che non vengono inserite nei programmi di formazione perché si ritiene che non siano utili o necessarie per la mansione che i dipendenti devono ricoprire. Nel cap.6 sono stati riportati i dati secondo cui l'interesse degli operai verso l'informatica, le lingue straniere, l'ambiente e la formazione manageriale non è stato adeguatamente considerato nella stesura dei programmi dei corsi di formazione che gli stessi operai hanno frequentato. Si evidenzia infatti una domanda formativa insoddisfatta in questi ambiti. Alla luce di quanto indicato dal campione intervistato la formazione, qualsiasi sia il suo ambito, è vista come un arricchimento sia professionale che culturale. Ne deriva che le necessità formative delle risorse umane sono da affrontare secondo un'ottica più ampia: vanno, cioè, considerate non solo come volte a fornire competenze limitatamente alla mansione che il dipendente svolge in azienda in quel dato momento, ma anche come tappe di un percorso che si articola lungo tutta la vita lavorativa dell'individuo e che la arricchisce ricoprendo aree non necessariamente contingenti. Questa visione si avvicina al concetto di "**formazione permanente**" ossia un "investimento" che fornisce all'azienda siderurgica un duplice ritorno: contribuisce a fidelizzare delle risorse fondamentali gratificandone l'aspirazione a un arricchimento professionale e personale e, in secondo luogo, fornisce un vantaggio competitivo mettendo a disposizione dell'azienda personale con un bagaglio culturale più vasto e quindi più pronto ad affrontare, gestire e rispondere ai cambiamenti sia tecnologici che di scenario.

▪ *Giovani e scuola*

I ritmi e le caratteristiche della fabbrica sono percepite dai giovani come elementi poco compatibili con i valori e le aspettative della vita extralavorativa. Una parte rilevante degli intervistati ritiene che **un rapporto di interazione più sistematico e coordinato con le scuole e in genere con il mondo della formazione** potrebbe ridurre questa criticità. Le relazioni istituzionali con le Università sono ritenute soddisfacenti perché focalizzate soprattutto sulla ricerca applicata (metallurgia, scienza dei materiali, ecc.), ma ancora inadeguate sulla formazione manageriale specifica.

▪ *Competenze coerenti con i profili e i ruoli aziendali*

La carenza di iniziative che rafforzino la creazione di **figure professionali specifiche** non consente di garantire il turn over. In questo caso il distacco con il mondo scolastico e formativo è ritenuto conseguenza della mancata abitudine relazionale, che storicamente caratterizza entrambi gli attori (scuola/azienda). Pertanto viene ribadita la necessità e urgenza di interventi sistemici volti a creare/rafforzare tale rapporto, non soltanto in chiave formale ma reale ed efficace.

▪ *Ruolo gerarchico-funzionale di stabilimento*

Una delle criticità più diffuse e più profondamente avvertite, è legata alle difficoltà di motivare e formare al **Ruolo di Capo Intermedio**: in un contesto di mutamento di processo, di evoluzione culturale e di turn-over occorre ridefinire continuamente le competenze e le capacità dei Quadri Tecnici, tenendo presente che la cultura formativa di provenienza è di tipo tecnico e che il differenziale salariale, relativo alla crescita professionale, non è percepito come sufficiente a giustificare il cambiamento di ruolo.

▪ *Formazione continua a cultura aziendale*

La dimensione della qualità dell'intero ciclo produttivo e gestionale (anche ai livelli manageriali) richiede una maggiore focalizzazione sulle esigenze del mercato: a fronte di una concorrenza basata sul basso costo del lavoro è vitale invertire l'attenzione dal prodotto al cliente, anche attraverso una cultura aziendale diffusa, che consenta il "salto di qualità" condiviso. In questo senso emerge, nelle aziende più proattive, il bisogno di confronto e quindi la richiesta di **corsi interaziendali, che sviluppino metodologie più stimolanti e che consentano lo scambio di opinioni tra chi esegue, chi coordina e gestisce.**

▪ *Formazione a distanza*

La **FAD** è uno strumento richiesto e ritenuto efficace per tutte le aree tematiche standard (sicurezza, lingua, ecc,) almeno **in funzione complementare alla formazione d'aula ma mai prevalente (anche in relazione alle attuali difficoltà gestionali e rendicontative).**

Osservazioni finali

I risultati emersi dalla presente ricerca confermano la validità degli obiettivi che questo lavoro di analisi su un comparto particolare come quello metallurgico ha raggiunto. La ricerca si prefiggeva un obiettivo ambizioso e di difficile realizzazione: focalizzare l'attenzione sulle risorse umane nel mondo dell'acciaio e, più dettagliatamente, far emergere le esigenze formative delle aziende del settore che necessitano di incrementare l'organico con figure professionali qualificate. Il turn-over di personale nel settore siderurgico italiano risulta particolarmente alto rispetto ad altri comparti industriali; le cause dell'elevato "ricambio" di risorse umane sono emerse dall'analisi di scenario realizzata attraverso le interviste con gli Opinon Leader (Cap.4). Di fatto, un avvicendamento di personale così continuo ed elevato indicano che l'analisi approfondita sui fabbisogni formativi sia uno strumento adeguato ed efficace per monitorare i fattori che provocano il turn-over e per indicare le soluzioni in ambito formativo in grado di ridimensionarlo⁵.

Dall'analisi effettuata attraverso le rilevazioni il sistema è apparso a tutti i soggetti coinvolti come particolarmente rigido. E' indubbio, infatti, che la percezione dei tre grandi attori del sistema, il mondo pubblico, quello aziendale e di mercato, come di tre aree separate e con forti difficoltà di comunicazione reciproca, sia unanimemente condivisa.

Nonostante la rigidità del sistema preso in considerazione nella ricerca, è emersa in modo collegiale la volontà dei soggetti coinvolti di collaborare a creare sistemi più flessibili, innovativi più rispondenti alle reciproche esigenze.

I bisogni espressi dagli attori del sistema sono concomitanti ma faticano ad interagire tra loro, Riconversider si è posta come anello di collegamento tra le

⁵ Basti pensare che nel 2001 a 8.293 ingressi di personale nelle aziende siderurgiche di prima trasformazione si sono contrapposti 10.065 dipendenti in uscita e nel 2002 a fronte 7.546 dipendenti in entrata ne sono usciti 8.143. (dati Federacciai -prima trasformazione).

diverse realtà mettendo a disposizione la propria competenza nel mondo delle risorse umane e la propria conoscenza del settore metallurgico.

Questa volontà di compartecipazione tra gli attori, a cui si sono aggiunte anche le parti sindacali, implica il rafforzamento del ruolo degli attori istituzionali, cioè la componente pubblica e Riconversider in quanto ente tecnico.

La rigidità del sistema e le criticità emerse durante il lavoro di analisi possono essere superate o per lo meno ridotte se si trasforma il concetto tradizionale di "formazione" in un processo che inizia con l'orientamento professionale e prosegue per tutta la vita lavorativa in un continuum che si adatta ai cambiamenti del sistema sociale e industriale, una sorta di "formazione permanente" che continua per tutto l'arco della vita professionale di un individuo.

In quest'ottica occorre ribadire quanto emerso nel corso della ricerca riguardo alla "proattività" delle imprese che confermano la loro difficoltà nel prevedere i cambiamenti tecnologici e competitivi con sufficiente anticipo, così da poter affrontare le nuove sfide del mercato attraverso il rinnovamento delle competenze delle proprie risorse umane.

Come riflessione finale è necessario porre l'accento sulla necessità di rafforzare le azioni proposte, attraverso la realizzazione di un sistema concentrato sul valore della formazione per tutto l'arco della vita, che sottende la creazione di un Laboratorio Permanente sui fabbisogni di figure professionali. La creazione di un *Laboratorio Permanente per la soluzione delle criticità legate alle risorse umane in metallurgia* risponde all'esigenza fondamentale per ogni organizzazione, che fa parte di sistemi complessi, di acquisire una base certa di informazioni sulle caratteristiche del sistema stesso, in ordine alla programmazione delle attività e alla gestione razionale delle risorse disponibili.

L'obiettivo primario del Laboratorio sarebbe quello di analizzare il mondo delle risorse umane in metallurgia, di farne emergere le criticità, di confrontare le problematiche delle aziende del settore in ambito di politiche del personale e di indicare le soluzioni più opportune in modo da poter pianificare, grazie al know-how di Riconversider, una serie di azioni

congiunte che permetteranno un efficace incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Naturalmente le azioni congiunte, concertate tra aziende e ente tecnico per la formazione, verterebbero sui temi più critici con cui le imprese devono quotidianamente confrontarsi: la difficoltà di reperimento di manodopera specializzata da inserire nei siti produttivi, la formazione professionale per adeguare le competenze del personale dipendente alle esigenze di mercato, l'analisi quantitativa e qualitativa dei fabbisogni formativi aziendali. Riconversider, relativamente a queste tematiche, si pone come congiunzione tra il mondo industriale e quello delle risorse umane indicando, per la soluzione dei problemi comunemente accusati dalle aziende, gli strumenti più adeguati e innovativi, come: la formazione superiore, l'alternanza scuola lavoro, la veicolazione delle candidature spontanee, i corsi di formazione interaziendali, i progetti di orientamento sul territorio, i progetti di formazione extraregionali volti all'assunzione di giovani disoccupati, l'avvio di attività di selezione diretta ecc.

Un'altra iniziativa che permetterebbe di ridimensionare la rigidità del sistema facilitando la comunicazione tra imprese ed ente tecnico per la formazione sarebbe la delineazione di **una nuova figura professionale che all'interno dell'azienda si ponga come tramite tra l'azienda stessa e l'ente tecnico preposto alla formazione.** Di fatto l'estrema diversificazione delle aziende metallurgiche e conseguentemente dei loro fabbisogni formativi si traduce spesso in una forte difficoltà di realizzare progetti formativi che davvero soddisfino l'esigenza aziendale. E' necessario quindi un linguaggio uniforme che permetta una comunicazione efficace tra l'azienda e il mondo della formazione. Questa nuova figura professionale avrebbe il compito di facilitare il passaggio di informazioni tra due attori del sistema che attualmente appaiono rigidi permettendo di superare quelle criticità "strutturali" che oggi ostacolano l'individuazione e la conseguente formazione di figure professionali che sappiano lavorare per sostenere l'azienda nel suo processo di adattamento ai mutamenti di scenario propri del settore.

