

**IL PUNTO SU...**  
**L'ANALISI DEI FABBISOGNI**

## INDICE

<b>IL CONTESTO EUROPEO .....</b>	<b>p. 4</b>
<b>FOCUS TEMATICO NAZIONALE.....</b>	<b>p. 6</b>
<b>NORMATIVA .....</b>	<b>p. 10</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>p. 13</b>
<b>INFORMAZIONI UTILI.....</b>	<b>p. 18</b>

## IL CONTESTO EUROPEO

Il modello di “Governance” dell’UE in atto prevede il riconoscimento, da parte degli Stati membri, di un potere gestionale delle Istituzioni comunitarie che si manifesta nell’elaborazione di politiche e strategie positive comuni a tutti gli Stati membri. In questo quadro, la programmazione 2000-2006 dei Fondi strutturali, sostiene in modo organico una strategia europea per l’occupazione che coinvolge direttamente tutti gli Stati membri nel comune sforzo di innalzare al 70% il tasso di occupazione medio comunitario entro il 2010.

Dal lato dell’offerta di lavoro questo principio ispiratore spinge sostanzialmente, con modalità e intensità diverse, alla diffusione di nuovi modelli occupazionali, basati su una diversa divisione e una più ampia partecipazione al lavoro.

Sul fronte della domanda di lavoro, tali dinamiche auspicano un’accelerazione dei processi di innovazione dei sistemi produttivi dei Paesi membri, in direzione della new economy ed in funzione della competitività europea nella globalizzazione dei mercati.

Il punto di snodo di tali dinamiche virtuose viene individuato nelle strategie di integrazione - da promuoversi in ciascun Paese aderente - tra le politiche attive per l’istruzione e la formazione, l’occupazione, la coesione sociale. La finalità generale di tale strategia è infatti volta a favorire lo sviluppo armonico e l’adeguamento qualitativo costante delle risorse umane protagoniste dei sistemi socio -economici dell’Unione.

In tale contesto, un elemento forte per coordinare gli interventi sul versante lavoro ed occupazione con quelli che interessano il versante istruzione e formazione è indubbiamente l’analisi dei fabbisogni professionali e formativi che si configura come frontiera di raccordo tra i due versanti. La corretta conoscenza di tali fabbisogni è infatti fondamentale per operare consapevolmente scelte politiche valide.

L’analisi dei fabbisogni è dunque oggi un terreno cruciale, tanto a livello comunitario che specificamente nazionale, per la finalizzazione degli interventi e la messa a punto di strategie mirate al dialogo domanda-offerta di qualificazione professionale.

L’interesse dell’Unione per il tema dell’analisi dei fabbisogni è del resto ancora precedente e trova una sua pregressa manifestazione nella costituzione di reti a livello transnazionale tra paesi membri.

Nello specifico, il CEDEFOP ha promosso, dal 1995 al 2000, la creazione di una rete di Istituti di Ricerca degli Stati membri denominata Ciretoq - Circle for research cooperation on trends in occupations and qualifications - i cui obiettivi sono stati quelli di mettere a confronto e comparare metodologie e modelli di rilevazione/anticipazione dei fabbisogni professionali e

formativi e di elaborare studi e progetti sperimentali al fine di individuare criteri e metodologie per la progettazione di nuove iniziative a carattere transnazionale.

Successivamente, ed in gran parte grazie a tale lavoro di approfondimento e sedimentazione scientifico-culturale, il tema dell'analisi dei fabbisogni è divenuta competenza peculiare dei policy makers e delle Parti Sociali, sia a livello di Organismi di rappresentanza comunitaria che di singolo Stato membro.

La rilevanza del tema spiega la priorità assegnata - nell'ambito dell'attuale Programmazione Operativa Nazionale di FSE - all'analisi previsionale dei fabbisogni formativi, quale intervento fondamentale per il rafforzamento dei sistemi di formazione, istruzione ed orientamento ed il miglioramento delle loro performances.

## FOCUS TEMATICO NAZIONALE

Le modifiche introdotte al titolo V della Costituzione dalla Legge n.3/2001 toccano profondamente il sistema dell'istruzione e della formazione professionale, le cui competenze vengono assegnate alle Regioni.

Il decentramento delle politiche del lavoro rappresenta, infatti, una novità importante dal momento che consente alle Regioni e alle Province di riorganizzare tutta la programmazione delle politiche formative, del lavoro e dei servizi per l'impiego in un quadro programmatico unico e potenzialmente molto più ricco dal punto di vista delle informazioni disponibili. In questo campo uno degli aspetti più delicati è il modo stesso con cui si rileva la domanda formativa. Gli strumenti di rilevazione infatti non sono neutrali, presuppongono scelte di campo che interagiscono con le politiche di formazione.

Lo strumento di rilevazione dei fabbisogni formativi deve quindi mediare, deve ricercare un consenso negoziato tra gli attori del sistema produttivo. Il loro diretto coinvolgimento diventa fondamentale per prefigurare gli equilibri e le tendenze dei sistemi professionali (quali figure conviene formare) e le caratteristiche delle competenze richieste (come conviene formare le diverse figure).

In passato il tema dell'analisi dei fabbisogni era stato declinato essenzialmente secondo due direttrici: come bisogno di conoscenze nell'ambito del riconoscimento del diritto allo studio e come fabbisogno di formazione in relazione ai processi di inserimento lavorativo. Oggi il collegamento tra le due tematiche appare assai stretto poiché non è più possibile attribuire alla conoscenza un ruolo meramente strumentale di adattamento delle richieste emergenti del mercato del lavoro, ma occorre rivalutare la sua centralità per combattere l'esclusione sociale e permettere a tutti i cittadini condizioni di pari opportunità per poter governare e non subire gli effetti dell'innovazione tecnologica, sociale ed economica. La complessità dell'analisi dei bisogni è dunque riconducibile alla molteplicità dei punti di vista e delle relazioni tra i livelli in cui può essere scomposta e, in buona parte, alle modalità con cui l'indagine viene impostata e richiede l'utilizzo di approcci multipli di ricerca, al fine di evitare sia il rischio di banalizzazioni sia quello della poco realistica ricerca di soluzioni universalmente valide. A partire dalle scelte terminologiche si impone, inoltre, la necessità di chiarezza sugli obiettivi di utilizzo dei risultati del processo di analisi e sulle scelte di carattere metodologico. Tali questioni sono strettamente connesse in quanto si influenzano reciprocamente: le metodologie adottate, ad esempio, avranno un senso solo se commisurate alle individuate priorità di utilizzazione dei dati e se rapportate a ben precise definizioni teoriche. In definitiva, l'analisi dei fabbisogni può rispondere a logiche diverse, individuare oggetti diversi, riferirsi a soggetti diversi, utilizzare metodologie e tecniche diverse.

**L'ANALISI DEI FABBISOGNI** mira ad identificare gli strumenti necessari per lo sviluppo di professionalità specifiche e/o ad identificare fattori di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Essa si configura come uno strumento necessario per coordinare gli interventi sul versante lavoro-occupazione con quelli che interessano il versante istruzione-formazione. In questo filone, troviamo tutta l'ampia gamma di studi, elaborazione dati, interpretazioni e previsioni che possiamo ricomprendere sotto la dizione "Analisi dei fabbisogni formativi e Analisi dei fabbisogni professionali".

- *L'Analisi dei fabbisogni formativi* può essere definita come una attività di ricerca finalizzata a esplicitare e identificare le richieste della domanda di lavoro, al fine di programmare politiche formative coerenti con tali esigenze.

- *L'Analisi dei fabbisogni professionali* si distingue, dalla precedente sul piano teorico in quanto è finalizzata a esplicitare esigenze, sempre da parte della domanda di lavoro, in merito a figure professionali definite e/o loro particolari caratteristiche.

I campi in cui maggiormente si utilizza l'analisi dei fabbisogni sono:

- *istituzionale*, per quanto concerne il supporto alle politiche di programmazione e intervento sul mercato del lavoro e sulla educazione/formazione;

- *produttivo*, per la soluzione di problemi connessi all'evoluzione tecnologico-organizzativo-professionale delle imprese;

- *sociale*, per la comprensione degli atteggiamenti, delle aspettative e della richiesta di formazione da parte delle utenze potenziali.

Le esperienze più importanti in tema di fabbisogni realizzate negli ultimi anni sono quelle condotte dall'Organismo bilaterale per la formazione (costituito dalla Confindustria e dalle Organizzazioni Sindacali), dall'Ente bilaterale degli artigiani (costituito dalle Confederazioni artigiane), dalle Organizzazioni sindacali e dall'Unioncamere. Tali esperienze si inseriscono in una cornice istituzionale più ampia in quanto realizzate nell'ambito della Convenzione quadro (Luglio 1996) stipulata dal Ministero del lavoro, Regioni e Parti sociali con l'obiettivo di individuare modelli e modalità per la rilevazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi. I soggetti che hanno partecipato a questo primo ciclo sperimentale sono stati coinvolti dal Ministero del lavoro nella nuova programmazione FSE 2000 – 2006. In particolare all'interno dell'asse C misura C1 "Azioni di sistema per sostenere la riforma della formazione professionale" è stata avviata la costruzione di un **Sistema a rete di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi** (d'ora in poi sistema a rete). Le titolarità dell'azione è del Ministero del lavoro che ha dato mandato all'Isfol di progettare e coordinare tutte le attività che contribuiscono alla

realizzazione e gestione del sistema e la partecipazione delle parti sociali con il compito di realizzare le indagini nazionali i cui risultati alimentano il sistema. L'Isfol, inoltre è anche impegnato a costruire un sistema informativo basato su piattaforma Internet per l'erogazione delle informazioni raccolte destinandole alle diverse categorie di utenza.

L'obiettivo principale a cui tende il sistema a rete è quello di supportare i policy makers nell'elaborazione di politiche coordinate di istruzione, formazione e sviluppo economico; contemporaneamente anche le Regioni hanno previsto nei Piani operativi nazionali ob.3 e ob.1 iniziative di analisi di fabbisogni per ottimizzare l'integrazione tra sistemi formativi e mercato del lavoro a livello locale.

Il *Sistema a rete* si configura come un'interfaccia in grado di erogare un flusso di informazioni qualitative, quantitative e previsionali sui fabbisogni espressi dal sistema economico a quello educativo. A partire da queste informazioni il sistema educativo dovrebbe identificare e declinare quelle utili per programmare e progettare gli interventi necessari per aggiornare l'offerta formativa.

Il sistema informativo è già operante allo stadio di prototipo e contiene, oltre alle informazioni già prodotte dagli organismi bilaterali, le previsioni di medio termine per l'occupazione basate su modelli econometrici predisposti dall'Isfol.

Gli archivi presenti nel sistema contengono informazioni di diversa natura:

- informazioni dei settori produttivi riguardanti la situazione attuale e le prospettive a breve e medio termine;
- descrizioni dei fabbisogni professionali;
- previsioni di assunzione a breve termine per i fabbisogni professionali;
- prospettive di occupazione nel medio termine per le famiglie professionali in cui sono inseriti i fabbisogni.

Il collegamento tra i diversi tipi di informazione è basato sulle classificazioni ufficiali delle attività economiche (classificazione nazionale **ATECO 91**) e delle professioni (classificazione internazionale **ISCO 88** e nazionale **ISTAT CPI 2001**).

L'attribuzione dei codici di tali classificazioni alle singole informazioni ospitate nel sistema ne consente l'abbinamento e l'incrocio. Queste classificazioni rappresentano quindi gli assi cartesiani che generano il collegamento tra le informazioni di tipo qualitativo e tra queste e quelle di tipo quantitativo/previsionale presenti nel sistema.

Tutti i tipi di informazione presenti nel sistema informativo sono potenzialmente collegabili tra loro ed offrono la possibilità di ottenere informazioni abbinate coerenti con la necessità degli utenti. Infatti attraverso i sistemi di codifica adottati è possibile navigare da un tipo di informazione all'altro. Attualmente è in funzione il prototipo del sistema informativo in un sito web. L'accesso per il momento è limitato ad una utenza selezionata, ma in prospettiva sarà aperto a tutti.

L'architettura del sistema poggia su un database relazionale sul quale opera un motore di ricerca semantica dell'ultima generazione. E' quindi possibile sia la navigazione nel database che l'interrogazione libera.



## NORMATIVA

### SEZIONE COMUNITARIA

Commissione delle Comunità Europee, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, SEC (2000) 1832 del 30/10/2000

Consiglio dell'Unione Europea, *Conclusioni del Consiglio del 13 luglio 2001 sul follow-up della relazione sugli obiettivi futuri e concreti del sistema di istruzione e di formazione*, G.U.C.E. C 204 del 20/07/01

Consiglio dell'Unione Europea, *Risoluzione del Consiglio del 13 luglio 2001 sul ruolo dell'istruzione e della formazione nelle politiche connesse all'occupazione*, G.U.C.E. C 204 del 20/07/01

Commissione delle Comunità Europee, *Progetto di programma di lavoro dettagliato per il seguito alla relazione circa gli obiettivi concreti dei sistemi di istruzione e formazione*, COM (2001) 501 del 07/09/01

Comitato Economico e Sociale, *Parere del Comitato economico e sociale in merito al Memorandum sulla formazione permanente*, G.U.C.E. C 311 del 07/11/01

Consiglio dell'Unione Europea, *Parere del Comitato delle regioni sul tema Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, G.U.C.E. C 357 del 14/12/01

Consiglio dell'Unione Europea, *Conclusioni del Consiglio del 14 febbraio 2002 sul follow-up della relazione sugli obiettivi futuri e concreti dei sistemi di istruzione e formazione in vista della preparazione di una relazione congiunta del Consiglio e della Commissione da presentare al Consiglio europeo della primavera del 2002*, G.U.C.E. C 58 del 05/03/02

Commissione delle Comunità Europee, *Relazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio. Relazione sull'attuazione della decisione 1999/51/CE del consiglio del 21 dicembre 1998 relativa alla promozione di percorsi europei di formazione integrata dal lavoro, ivi compreso l'apprendistato*, COM (2002) 214 del 02/05/02

Consiglio dell'Unione Europea, *Programma di lavoro dettagliato sul follow-up circa gli obiettivi dei sistemi di istruzione e formazione in Europa*, G.U.C.E. C 142 del 14/06/02

Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione – Parametri di riferimento europei per l'istruzione e la formazione: seguito al Consiglio europeo di Lisbona*, COM (2002) 629 del 20/11/02

Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione. Investire efficientemente nell'istruzione e nella formazione: un imperativo per l'Europa*, COM (2003) 779 del 10/01/03

Consiglio dell'Unione Europea, *Risoluzione del Consiglio del 19 dicembre 2002 sulla promozione di una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale*, G.U.C.E. C 13 del 18/01/03

Consiglio dell'Unione Europea, *Parere del Comitato economico e sociale europeo in merito alla "Comunicazione della Commissione – Parametri di riferimento europei per l'istruzione e la formazione seguito al Consiglio europeo di Lisbona"*, G.U.U.E. C 133 del 06/06/03

Consiglio dell'Unione Europea, *Conclusioni del Consiglio del 5 maggio 2003 in merito ai livelli di riferimento del rendimento medio europeo nel settore dell'istruzione e della formazione (parametri di riferimento)*, G.U.U.E. C 134 del 07/06/2003

#### Leggi e Decreti nazionali

**Legge n. 236 del 19 luglio 1993** Interventi urgenti a sostegno dell'occupazione.

Per l'analisi e l'approfondimento delle situazioni occupazionali locali e lo svolgimento di indagini mirate ai fabbisogni di professionalità, le Regioni e le Province autonome possono stipulare convenzioni con organismi paritetici istituiti in attuazione di accordi tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

**Decreto Legislativo n. 626 del 19 settembre 1994** Misure per la tutela della salute e per la sicurezza dei lavoratori in tutti i settori di attività privati o pubblici.

**Legge n. 196 del 24 giugno 1997 (Pacchetto Treu)** Interventi in materia di promozione dell'occupazione.

**Ordinanza Ministeriale n. 455 del 29 luglio 1997** Educazione in età adulta, istruzione e formazione.

Prevede l'istituzione di "Centri Territoriali per l'istruzione e la formazione in età adulta" con il compito di coordinare nel territorio le politiche di formazione, di educazione permanente e ricorrente degli adulti, occupati in cerca di occupazione e di avviare e consolidare rapporti di collaborazione con altri soggetti pubblici e privati che svolgono nel territorio una funzione sociale ed un'azione di promozione in riferimento alle problematiche della formazione.

**Legge n.440 del 18 dicembre 1997** = Istituzione del Fondo per l'arricchimento e l'ampliamento dell'offerta formativa e per gli interessi perequativi.

#### Accordi e Convenzioni

1993 (Gennaio) **Accordo Confindustria e Sindacati**

Confindustria e Sindacati individuano nella disponibilità di dati previsionali trasparenti, compiuti ed affidabili sui fabbisogni di professionalità, il presupposto necessario per il miglioramento qualitativo dell'offerta formativa e per la maggior rispondenza di essa alle aspirazioni dei lavoratori ed alle esigenze delle imprese. Le Confederazioni esprimono la comune volontà di assumere iniziative per giungere ad una soddisfacente e sistematica rilevazione dei bisogni formativi al fine di orientare in modo conforme le attività formative realizzate dal sistema della formazione professionale.

### 1993 (Luglio) **Accordo tripartitico tra Governo e Parti sociali**

Le parti condividono l'obiettivo di una modernizzazione e riqualificazione dell'istruzione e dei sistemi formativi finalizzati all'arricchimento delle competenze di base e professionali e al miglioramento della competitività del sistema produttivo e della qualità dei servizi. Tale processo comporta, da un lato decisi interventi di miglioramento e sviluppo delle diverse tipologie di offerte formative, dall'altro una evoluzione delle relazioni industriali e delle politiche aziendali.

### 1995 (Gennaio) **Accordo Confindustria e Sindacati**

Le confederazioni confermano, ai fini dell'attuazione del protocollo del 20 gennaio 1993, il proprio impegno a promuovere la stipulazione con le autorità competenti della convenzione prevista dal protocollo per la realizzazione dell'indagine relativa ai fabbisogni.

### 1996 (Luglio) **Convenzione quadro tra Ministero del lavoro, Regioni e Parti sociali per la realizzazione di un sistema di rilevazione permanente e aggiornabile dei fabbisogni professionali del sistema produttivo**

Il Ministero del lavoro e le Regioni nell'ambito delle loro rispettive competenze in accordo con le Parti sociali ritengono opportuno la definizione di obiettivi e criteri concordati per arrivare alla realizzazione di un sistema omogeneo nazionale di rilevazione attraverso la costituzione di un Comitato nazionale di coordinamento generale (CNC) al fine di promuovere la realizzazione di un sistema nazionale di rilevazione della domanda di professionalità e di formazione con l'assistenza tecnica dell'Isfol.

### 1996 (Settembre) **Accordo per il lavoro tra le parti sociali e Governo "Patto per il Lavoro"**

L'impegno del Governo per il lavoro e l'occupazione che coinvolge le parti sociali deve basarsi, anche in conformità agli orientamenti maturati in sede comunitaria, su interventi strutturali, sostenuti da adeguate risorse, che perseguano l'efficienza e l'efficacia del sistema di istruzione e formazione. In questa prospettiva appare necessario mirare gli interventi sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi da rilevare concretamente con la partecipazione strutturata delle parti sociali, anche attraverso la valorizzazione degli organismi bilaterali.

### 1998 (Dicembre) **Patto Sociale per lo sviluppo e l'occupazione**

il Governo si impegna a confermare le modalità di concertazione delle parti sociali sviluppando l'esperienza del tavolo quadrangolare e ad individuare modalità permanenti per l'analisi dei fabbisogni formativi e per il monitoraggio degli esiti occupazionali dei diplomati e laureati universitari. Per rispondere ai fabbisogni formativi dei lavoratori e delle aziende, messi in evidenza dalle indagini realizzate dagli organismi bilaterali costituiti tra le Parti sociali, Governo e Regioni assicureranno un'offerta formativa integrata tra Università, scuole e agenzie di formazione professionale, che potrà trovare un punto di riferimento nei Centri territoriali per l'educazione degli

adulti, opportunamente integrati dall'apporto delle strutture della formazione professionale e dell'Università. Tale offerta formativa sarà organizzata in modo da sostenere l'inserimento lavorativo delle fasce deboli del mercato del lavoro.

2000 (Dicembre) **Convenzione tra EBNA e Ministero del Lavoro** per la realizzazione del progetto di Analisi dei fabbisogni formativi per le pmi al fine di completare il quadro nazionale dell'Osservatorio nell'ambito del quale sono già operativi gli Enti costituiti a livello nazionale nei rispettivi settori della Confindustria (OBNF) e dalle Associazioni dell'artigianato (EBNA), ai quali si sono aggiunti quelli costituiti in altri settori (Banche, Agricoltura, etc.), che hanno già beneficiato di rilevanti risorse.

## BIBLIOGRAFIA

La sezione si compone della Bibliografia di riferimento ritenuta particolarmente significativa. L'ordine interno è alfabetico per autore e titolo.

A.F. Forum, Assoitalia, *Convegno. Presentazione della Ricerca P.R.O.F.I.L.O. sui fabbisogni formativi per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Roma, 1998

Alessandrini G., *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Roma, Carocci, 1998

*Analisi dei fabbisogni formativi del sistema produttivo della Regione Toscana in relazione all'offerta di istruzione secondaria e superiore ed all'evoluzione tecnologica della domanda*, Firenze, Edizioni Regione Toscana, 1999

Andreoni B., *Far da sé la formazione: insieme verso la qualità*, Torino, Isedi, 1992

Auteri E., *Management delle risorse umane*, Milano, Guerini & Associati, 1998

Barilla G., *Il lavoro futuro: le attese dei giovani le esigenze delle imprese*, "L'imprenditore", 2000, n. 11, pp. 7-10

Bartoletti N., Peverelli S., *La gestione delle competenze a supporto del sistema lavoro locale*, "Skill", 1999, n. 16, pp. 85-92

Battistelli A., Majer V., Odoardi C., *Sapere fare, essere: formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 1992

Battistoni L., *La Fucina di Efesto. I laureati in Ingegneria in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1992

Bentivogli C., Callini D., *I piani formativi aziendali*, Milano, Franco Angeli, 2000

Bevilacqua N., *Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali: 4. rapporto nazionale sulla formazione nelle P.A.*, Roma, Formez, 2001

Bianchini M., *Analisi dei bisogni formativi: qualche questione di metodo*, "Formazione Domani", 25 (1998), n. 31/32, pp. 17-24

Boati M., *La qualità nella formazione a distanza. Elementi di ricerca e riflessioni*, "Lettera Asfor", 12 (2000), n. 1/2, pp. 7-10

Borghans L., De Grip A., Heijke H., *Concepts and methodology for labour market forecasts by occupation and qualification in the context of a flexible labour market*, Cedefop, Thessaloniki, 1996

Bresciani P., Gatti M., Tagliaferro C., Taronna P., *Lineamenti per un modello di rilevazione dei fabbisogni professionali a livello locale*, "Osservatorio Isfol", 14 (1992), n. 6, pp. 131-161

Bullinger H., Schmidt S. L., Schomann K., Tessaring M., *Fruherkennung Qualifikationserfordernissen in Europa*, Bielefeld, Bertelsmann, 2003

- Campos Cervara G., *L'analisi dei bisogni formativi. Documenti e contributi*, "Editoriale Aesse", Roma, 1989
- Castello D'Antonio A., *Interviste e colloqui in azienda*, Milano, Raffaello Cortina, 1994
- Cavallo M., *La gestione ambientale nelle imprese. Una ricerca sull'applicazione dell'ecoaudit e sui bisogni formativi nel sistema produttivo*, Milano, Franco Angeli, 1997
- Cipolla C., Carra E., *La centralità del lavoro. L'artigianato nel mantovano fra sviluppo e fabbisogni formativi*, Milano, Franco Angeli, 2002
- Colasanto M., *Identità e ruolo dei "centri di cultura per lo sviluppo"*, "Vita e Pensiero", 82 (1999), n. 5, pp. 497-527
- Colombo G., Littera D., Pavoncello D., *Guida buone pratiche "Analisi dei fabbisogni"*, Roma, Isfol, 1999
- Crestani P., Papa N., Paparazzo A., Sangalli E., Taddeo S., *Ricerca sui bisogni formativi degli utenti dei C.T.P.*, "Percorsi", 14 (2001), n. 1, pp. 48-59
- D'arcangelo A., *La domanda professionale relativa al segmento della formazione superiore breve. Sintesi delle indagini nazionali sui fabbisogni formativi e analisi della domanda di figure professionali intermedie*, Roma, Isfol, 1995
- D'arcangelo A., *Nuovi bisogni di professionalità e innovazione del sistema formativo italiano. La Formazione integrata superiore*, Milano, Franco Angeli, 2000
- Del Duca M., Poeta S., Tagliaferro C., *Osservatorio sulle professioni. Area Turismo ed ospitalità*, Milano, Franco Angeli, 1994
- ENTE BILATERALE NAZIONALE DELL'ARTIGIANATO, *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato*, Roma, 2000
- Fadda S., *Sviluppo locale, occupazione e implicazioni formative: una guida*, Milano, Franco Angeli, 2000
- FORMEZ, *Politiche per la formazione nelle PP.AA. locali: indagine sui fabbisogni formativi*, Roma, Formez, 1993
- Gagliardi P., *L'analisi dei fabbisogni formativi*, "Vita e Pensiero", 82 (1999), n. 5, pp. 533-536
- Gatti M., Paliotta A., *Attività A: Assistenza tecnico-scientifica al MLPS, al Comitato Nazionale di Coordinamento ed agli Organismi Bilaterali. Azione 2: Monitoraggio e valutazione risultati. Risultato: Relazione tecnica*, Roma, Isfol, 1998
- Gatti M., Tagliaferro C., *Servizi innovativi e professionalità. Indagine sui sistemi professionali e i fabbisogni formativi del terziario avanzato nell'area produttiva barese*, Firenze, Le Monnier, 1985
- Gatti M., Tagliaferro C., Taronna P., *Analisi dei fabbisogni e programmazione formativa*, "Professionalità", 1995, n. 25, pp. 17-24

Gatti M., Tagliaferro C., Taronna P., *Attività A: Assistenza tecnica al Comitato Nazionale di Coordinamento. Azione 2: Analisi comparata delle esperienze significative di analisi fabbisogni già realizzate. Risultati: schema di sintesi di alcuni dei modelli più significativi*, Roma, Isfol, 1997

Giorgetti G., Ravani M., *La formazione professionale in Italia: verso un sistema integrato*, "Valore Scuola", 22 (1999), n. 18/19, pp. 1-8

Gonzales L., Gatti M., Tagliaferro C., *Competencies in two sectors in which information technology exerts a strong influence: telecommunications and administrations officies*, Salonicco, Cedefop Panorama, 1997

Infelise L., Vergani A., *La formazione continua in Italia. Situazione attuale e misure di promozione del suo sviluppo*, Milano, Franco Angeli, 1999

IRER, *Gli operatori dei servizi sociali: elementi di valutazione e fabbisogni formativi. Ricerca condotta dal Centro nazionale di prevenzione e difesa sociale*, Milano, Franco Angeli, 1982

Latella R., Grimaldi A., Rozzo G., *Analisi dei fabbisogni formativi degli operatori del settore dei beni culturali: studio pilota della Regione Lazio*, "Osservatorio Isfol", 2001, n. 5, pp. 9-26

Leonforte G., Tuzzolino F., Tuzzolino M., *Analisi dei fabbisogni formativi per l'introduzione della jobrotation in Sicilia*, Palermo, Luxograph, 2001

Malizia G., Mion R., Orlando V., Pieroni V., Vettorato G., *Il minore a-lato. Bisogni formativi degli adolescenti dei Municipi Roma 6 e 7: vecchie e nuove povertà*, Milano, Franco Angeli, 2002

*Management tra competizione globale e sviluppo locale*, "Lettera Asfor", 11 (1999), n. 2/3, pp. 1-38

Mcardle Geri E., *L'analisi dei bisogni formativi del personale. Guida pratica per migliorare la performance di un'azienda e di ogni altra organizzazione per imprenditori, manager, consulenti e formatori*, Milano, Franco Angeli, 2000

Mereu M. G., *La rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi nelle regioni italiane*, Milano, Franco Angeli, 2000

ORGANO BILATERALE NAZIONALE FORMAZIONE, *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi*, Roma, OBNF, 2000

Pavoncello D., *Attività B: criteri e strumenti per il monitoraggio. Azione 2: Definizione dei criteri e degli strumenti per il monitoraggio. Risultati: Proposta di una ipotesi di impianto di monitoraggio integrato (da sottoporre al CNC ed agli OO.BB)*, Roma, Isfol, 1997

Pisu G., *Analisi delle nuove professionalità*, "Formazione Domani", 25 (1998), n. 31/32, pp. 33-42

Poeta S., *L'analisi dei fabbisogni formativi e professionali del settore turismo*, Milano, Franco Angeli, 2000

Poeta S., Del Duca M., *L'analisi dei bisogni formativi e professionali del settore turismo. Le regioni del Mezzogiorno*, Milano, Franco Angeli, 2001

Prandstraller F., *Nuovi bisogni di formazione e corporate e-learning*, "Sviluppo & Organizzazione", 2002, n. 190, pp. 69-85

Quaglini G., Carrozzi G., *Il processo di formazione*, Milano, Franco Angeli, 1998

Santarelli R., *Costruire un ponte tra mondo della ricerca e piccole imprese*, "L'imprenditore", 1999, n. 11, pp. 33-44

Schiavone N., *Orientarsi tra i bisogni di professionalità delle imprese*, "Percorsi", 14 (2001), n. 1, pp. 11-12

Schmidt S. L., Schomann K., Tessaring M., *Early identification of skill needs in Europe*, Luxembourg, Cedefop, 2003

Tagliaferro C., *Studio sull'evoluzione dei bisogni professionali e formativi nel settore della calzatura in Europa. Il caso Italia*, Milano, Franco Angeli, 1998

Taronna P., Gatti M., Pavoncello D., Tagliaferro C., *Rapporto di Valutazione e monitoraggio dei progetti "Analisi dei fabbisogni"*, Roma, Isfol, 1999

Taronna P., Gatti M., Pavoncello D., Tagliaferro C., *Piano di valutazione e monitoraggio dei progetti di analisi dei fabbisogni formativi*, Roma, Isfol, 1998

Tezza E., *L'analisi dei bisogni formativi: l'emergere del territorio*, "Professionalità", 19 (1999), n. 52, pp. 15-18

UNIONCAMERE, *Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione*, 1997-2002

UNIONCAMERE, MINISTERO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE; PROGETTO EXCELSIOR, FSE, *Le previsioni occupazionali delle imprese per il biennio 1998-1999. I fabbisogni professionali per il biennio 1998-1999*, Roma, 1998

Urbano R., *Formazione e lavoro in percorsi di educazione degli adulti: il progetto Euridea – CTP*, "Percorsi", 14 (2001), n. 1, pp. 22-24

Zaccaro F., Ligorio M. B., *Progettare la formazione: dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*, Roma, Carocci, 2001

Zanfrini L., *Programmare per competere: i fabbisogni professionali delle imprese italiane e la politica di programmazione dei flussi migratori*, Milano, Franco Angeli, 2001

Zaramella S., *Costruzione di competenze e analisi dei fabbisogni formativi : quadro teorico di riferimento e analisi di caso nel settore metalmeccanico emiliano romagnolo del comparto artigiano*, Bologna, 2000

I riferimenti all'argomento in oggetto si trovano anche all'interno dei Programmi Operativi Regionali (POR) e dei Complementi di programmazione di tutte le Regioni italiane, documenti disponibili sui siti Internet delle Regioni stesse.



## INFORMAZIONI UTILI

Gli enti di interesse, internazionali, nazionali e regionali, sono ordinati alfabeticamente:

### **AECA**

#### **Associazione emiliano romagnola centri autonomi**

Via Bigari, 3 - 40128 Bologna BO (Italia)

Tel. +39 051 372143 Fax: +39 051 355174

<<http://www.aeca.it>> e-mail: [info@aeca.it](mailto:info@aeca.it)

### **CEDEFOP**

#### **European centre for the development of vocational training**

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)

Postal address: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki

Tel. (30) 2310490111 Fax (30) 2310490020

<<http://www.trainingvillage.gr>> e-mail: [info@cedefopo.eu.int](mailto:info@cedefopo.eu.int)

### **CENSIS**

#### **Centro studi investimenti sociali**

Piazza di novella, 2 - 00199 Roma (Italia)

Tel. + 39 06 860911 Fax: +39 06 86211367

<<http://www.censis.it>> e-mail: [censis@censis.it](mailto:censis@censis.it)

### **CESOS**

#### **Centro studi economici sociali e sindacali**

Via Po, 102 - 00198 Roma (Italia)

Tel. +39 06 84242070 Fax: +39 06 85355360

<<http://www.cesos.org>> e-mail: [aree@cesos.org](mailto:aree@cesos.org)

### **EBNA**

#### **Ente bilaterale nazionale artigiano**

Viale Castro Pretorio, 25 – 00185 Roma (Italia)

Tel. +39 06 44702624 – Fax : +39 06 44702654

<<http://www.ebna.it>> e-mail: [ebnainfo@tin.it](mailto:ebnainfo@tin.it)

### **IRER**

#### **Istituto di ricerche economiche e sociali**

Via di Santa Teresa, 23 – 00198 Roma (Italia)

Tel. +39 06 85797203 Fax: +39 06 8597210/234

<http://www.ires.it> e-mail: [servizi@ires.it](mailto:servizi@ires.it)

### **ISFOL**

#### **Istituto per lo sviluppo della formazione dei lavoratori**

Via Lancisi. 29 – 00161 Roma (Italia)

Tel. +39 06 44590 Fax: +39 06 44590639

<<http://www.isfol.it>> e-mail: [analisiifabbisogni@isfol.it](mailto:analisiifabbisogni@isfol.it)

**ISTAT****Istituto nazionale di statistica**

L'Istat ha aperto al pubblico presso gli Uffici regionali i Centri d'informazione statistica (CIS) dove cittadini, studenti, ricercatori, imprese e operatori della pubblica amministrazione possono trovare assistenza qualificata ed un facile accesso ai dati di cui hanno bisogno. Sul sito è possibile consultare l'elenco dei CIS regionali.

<<http://www.istat.it>>

**OBNF****Organismo bilaterale nazionale per la formazione**

<<http://www.obnf.it>> e-mail: [obnf@confindustria.it](mailto:obnf@confindustria.it)

**UNIONCAMERE****Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura**

Piazza Sallustio , 21 - 00187 ROMA (Italia)

Tel. +39 06 47041 Fax: +39 06 4704240

<<http://www.unioncamere.it>>

Segreteria generale:

Tel. 0647041 Fax. 0648903963

e-mail: [segreteria.generale@unioncamere.it](mailto:segreteria.generale@unioncamere.it):

Ufficio stampa:

Tel. 064704370 – 064704264

Fax. 064704290

e-mail: [ufficio.stampa@unioncamere.it](mailto:ufficio.stampa@unioncamere.it)