



IRPET Istituto Regionale
Programmazione
Economica
della Toscana

L'ANALISI DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI

Rapporto finale



Regione Toscana



Firenze, marzo 2017

RICONOSCIMENTI

Il rapporto finale è stato scritto da Natalia Faraoni a conclusione della ricerca sui fabbisogni formativi coordinata da Natalia Faraoni e Nicola Sciclone nell'ambito delle attività comuni di IRPET con Regione Toscana - Area Formazione, orientamento lavoro, il cui gruppo di lavoro era composto da Elena Cappellini, Silvia Duranti, Donatella Marinari, Valentina Patacchini.

Indice

1.		
PREMESSA		5
2.		
UN SISTEMA PRODUTTIVO IN TRASFORMAZIONE		6
3.		
UN MERCATO DEL LAVORO SBILANCIATO		9
4.		
L'ANALISI DEI FABBISOGNI: UN PERCORSO DI RICERCA		12
4.1	La variazione dello stock di occupati nei gruppi professionali	13
4.2	I flussi occupazionali e le filiere strategiche	15
4.3	L'indagine e i focus group	20
5.		
METTERE L'EDUCAZIONE E LA FORMAZIONE AL CENTRO DEL CAMBIAMENTO		31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI		32
APPENDICE		35

1. PREMESSA

Questo documento nasce dal desiderio di fare il punto sullo stato di avanzamento della ricerca iniziata nel 2015 da IRPET sui fabbisogni professionali del sistema produttivo toscano. Il progetto prende avvio a seguito di una richiesta della Regione Toscana, impegnata nell'applicazione della riforma della formazione professionale varata con la L.R. 59/2014. La logica alla base del nuovo modello mira a finanziare prevalentemente interventi in grado di creare occupazione, rafforzando il capitale umano e il sistema imprenditoriale e sottolineando l'importanza che i fabbisogni formativi aderiscano alle necessità espresse dagli attori economici più dinamici.

Questa volontà politica ha stimolato una serie di domande di ricerca su almeno due fronti, imprescindibili per porre le basi del cambiamento: il lato della domanda e quello dell'offerta di lavoro. La crisi strutturale degli ultimi anni ha inciso sulla capacità delle imprese di rispondere alla competizione globale, ponendo all'attenzione degli osservatori un nucleo abbastanza ristretto ma variegato di attori dinamici, in grado non solo di resistere ma di mettere in campo strategie proattive, innalzando la qualità del lavoro e producendo ricchezza per il territorio. Il settore come tradizionalmente inteso non sembra qualificare a sufficienza i caratteri di questo dinamismo e nemmeno la dimensione aziendale. Il nocciolo duro di questo dinamismo è però ben rappresentato dalla manifattura, che pur avendo subito un forte ridimensionamento negli ultimi decenni, sembra guidare la spinta all'innovazione e alla crescita più generale del sistema produttivo, grazie anche a una forte presenza di imprese esportatrici. Emerge infatti la varietà delle strategie perseguite dagli attori economici, in generale orientate alla qualità del prodotto e della sua differenziazione e all'utilizzo innovativo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. In questo senso il capitale umano diviene il cuore di una competizione non basata sul prezzo, nella quale le competenze tecniche e l'elevata specializzazione sono la chiave per lo sviluppo.

Volgendoci al mercato del lavoro, ci troviamo di fronte a una sorta di cortocircuito. Alla presenza di imprese forti e dinamiche si contrappone l'elevata disoccupazione giovanile, il part-time involontario e la prevalenza di contratti a termine, la bassa presenza di laureati e il loro diffuso sotto-inquadramento, la bassa partecipazione femminile, l'elevato grado di *mismatch* tra domanda e offerta.

Se il fine condiviso è la creazione di buona occupazione, allora tenere insieme i piani della domanda e l'offerta di lavoro diventa indispensabile e guida l'analisi dei fabbisogni professionali, a partire proprio dal nucleo di imprese dinamiche prima descritto.

Il lavoro è così organizzato: dopo aver delineato le principali linee di sviluppo del sistema produttivo (capitolo 2) e del mercato del lavoro toscani (capitolo 3), si passa a descrivere il percorso di ricerca intrapreso per la rilevazione dei fabbisogni professionali (capitolo 4). All'analisi dei dati di stock per caratterizzare le principali differenze tra il 2008 e il 2015 in termini di grandi gruppi professionali (paragrafo 4.1) segue l'elaborazione dei dati di flusso ricavati dalle comunicazioni obbligatorie per identificare una tipologia di figure professionali derivanti dall'incrocio di due indicatori: il numero di persone avviate al lavoro e la qualità e l'effettiva durata dei contratti stipulati. Queste dimensioni, insieme ad altre derivanti dagli archivi sulle imprese che operano in Toscana, vengono utilizzate per identificare le filiere strategiche (paragrafo 4.2). A questi strumenti di analisi si affiancano un'indagine campionaria sulle imprese dinamiche e una serie di focus group con le filiere strategiche, di cui vengono sinteticamente riportati i principali risultati (paragrafo 4.3).

2. UN SISTEMA PRODUTTIVO IN TRASFORMAZIONE

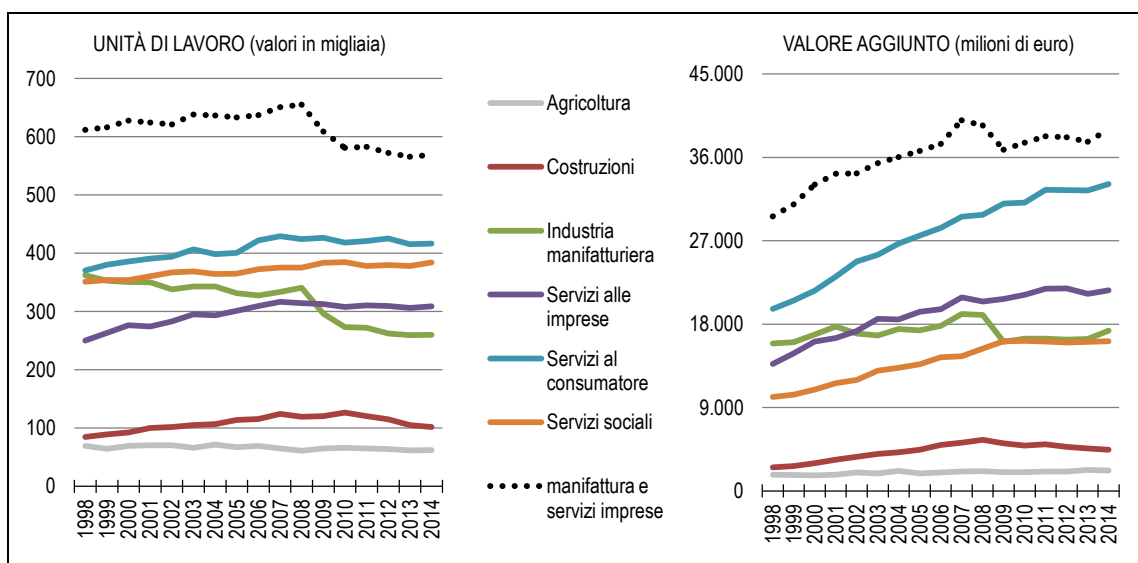
Secondo i dati dell'ultimo Censimento dell'industria e dei servizi (2011) sono presenti in Toscana 356.687 unità locali afferenti a imprese che contano 1.153.994 addetti. Nel 2011 le imprese occupano circa l'84% di tutti gli addetti toscani, rivestendo le istituzioni pubbliche e le istituzioni non profit un peso secondario.

Limitandoci al mondo delle imprese private, rispetto al 2001 risalta la contrazione della manifattura, che ha perso circa 77mila addetti. In questo quadro, sono i servizi a rivestire un ruolo centrale in termini di occupazione.

Nel lungo periodo, quindi, la Toscana - come l'Italia e molti altri paesi europei - ha subito un processo di terziarizzazione dell'economia trainato da una forte contrazione del peso dell'industria e in particolare della manifattura, che in termini assoluti impiegava negli anni del boom economico più della metà degli addetti totali. Tra i servizi troviamo una quota consistente di servizi tradizionali e alla persona (residenti e turisti), ma anche quelli alla produzione sono significativamente aumentati.

Considerando i dati dei conti territoriali, possiamo confrontare la capacità dei settori produttivi di assorbire occupazione con quella di creare ricchezza (Fig. 1).

Figura 1
ANDAMENTO DELLE UNITÀ DI LAVORO EQUIVALENTI E VALORE AGGIUNTO PREZZI CORRENTI NELL'AGRICOLTURA, NELL'INDUSTRIA E NEI SERVIZI IN TOSCANA. 1998-2014



Nota: L'agricoltura comprende caccia e pesca. I servizi alle imprese sono calcolati come somma delle voci "trasporti e magazzinaggio", "servizi di informazione e comunicazione", "attività finanziarie e assicurative", "attività professionali, scientifiche e tecniche", "amministrazione e servizi di supporto", i servizi al consumatore sono calcolati come somma delle voci "commercio all'ingrosso e al dettaglio", "riparazione di autoveicoli e motocicli"; "servizi di alloggio e di ristorazione"; "attività immobiliari", i servizi sociali sono calcolati come somma delle voci "amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale obbligatoria", "istruzione", "sanità e assistenza sociale".

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Conti territoriali

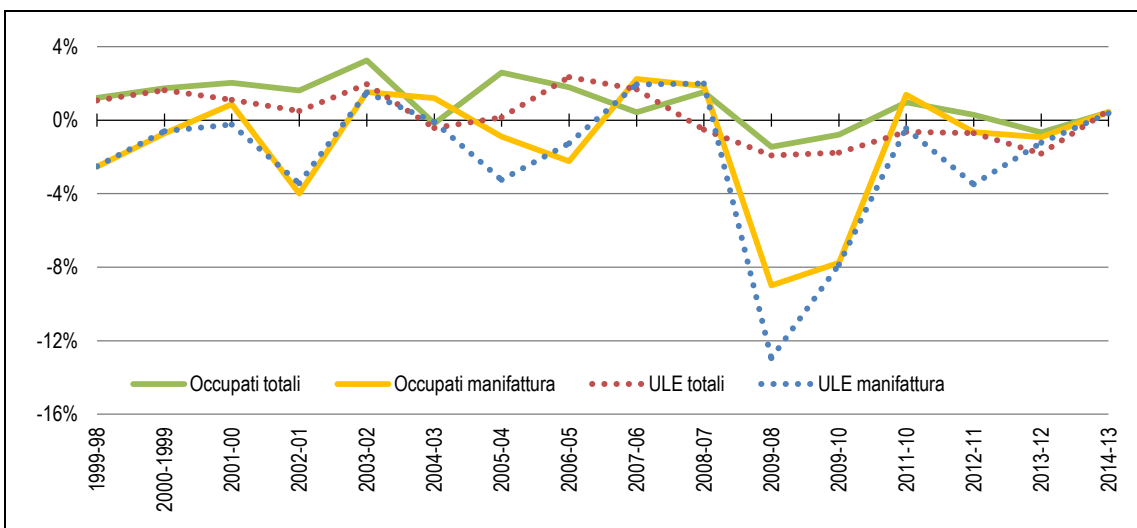
La branca di attività che più ha risentito della crisi è stata la manifattura, seguita dalle costruzioni. Nei grafici è evidente la perdita di valore aggiunto e di unità di lavoro tra il 2008 e il 2009, rispetto ai servizi che invece seguono un andamento crescente più regolare. Il valore

aggiunto cresce più delle unità di lavoro e il contributo dei vari settori appare coerente, tranne per i servizi sociali che accrescono l'occupazione molto più del valore aggiunto creato.

Si osserva una complementarità tra servizi produttivi (alle imprese) e manifattura. In termini di produzione di ricchezza, infatti, già dai primi anni del 2000 si verifica il sorpasso da parte dei servizi delle attività manifatturiere, che mantengono però lo stesso andamento crescente fino allo scoppio della crisi, in cui queste ultime subiscono un netto arresto. Guardando invece alle unità di lavoro, la manifattura mantiene il suo primato fino al 2008, quando l'apporto dei servizi alle imprese in termini di lavoro supera definitivamente il contributo dell'industria. Considerando insieme servizi alla produzione e manifattura rimane comunque evidente la funzione fondamentale di queste attività, nonostante il forte impatto della crisi sulle attività industriali in senso stretto (linee nere tratteggiate nella figura 1).

Se confrontiamo però l'andamento delle unità di lavoro equivalenti a tempo pieno rispetto a quello del numero di occupati, notiamo che la diminuzione di questi ultimi è stata meno accentuata rispetto a quella delle unità di lavoro e che questa distanza tra le due misure cresce nella manifattura più che nel totale delle attività economiche (Fig. 2). Ciò è segno di una maggiore distribuzione dei costi del calo della domanda di lavoro, ottenuta con la riduzione degli orari e il ricorso alla cassa integrazione, che porta con sé una diminuzione dei redditi ma evita la perdita di occupazione.

Figura 2
ANDAMENTO DELLE UNITÀ DI LAVORO EQUIVALENTI E DEGLI OCCUPATI NEL TOTALE DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE E NELLA MANIFATTURA IN TOSCANA. 1998-2014
Variazione percentuale rispetto all'anno precedente



Fonte: elaborazioni su dati Istat, Conti territoriali

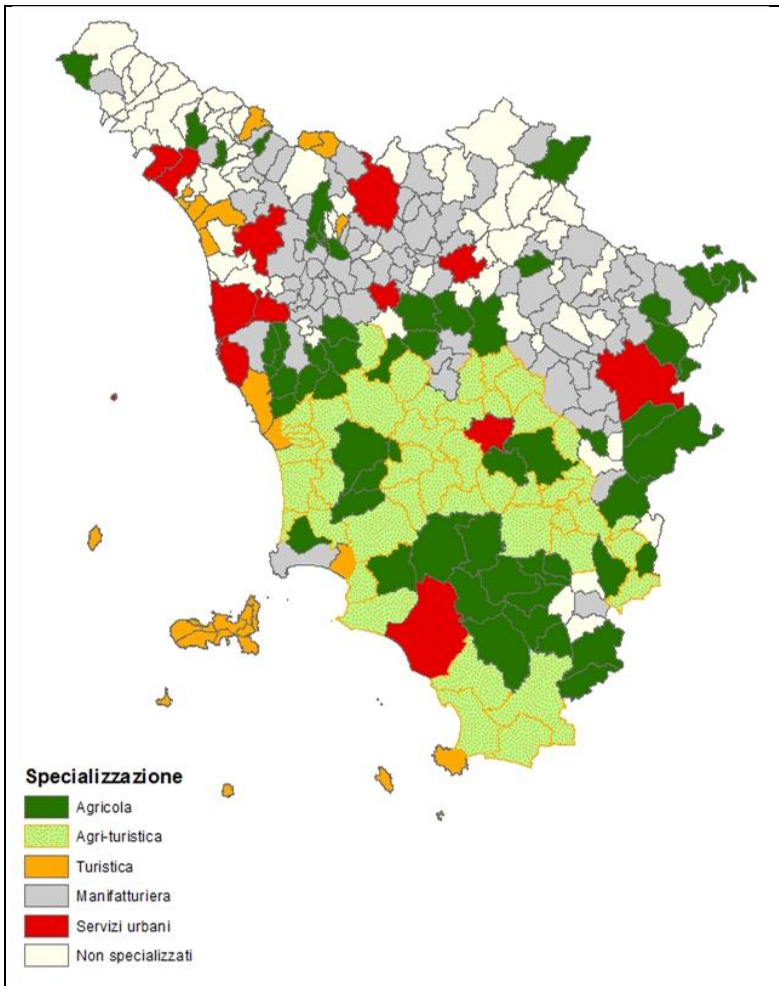
A questo contributo evidente in termini di unità di lavoro, occupazione e valore aggiunto, si affianca quello relativo alla capacità di esportare, elemento che si è rilevato fondamentale negli anni della crisi, in particolare nella seconda fase di contrazione del mercato interno e in controtendenza rispetto ad altre regioni italiane del centro-nord. Dal 2008 al 2015 le esportazioni toscane sono cresciute del 30% e sono riconducibili quasi totalmente a prodotti manifatturieri (IRPET, 2015 e 2016).

C'è poi un aspetto meno visibile e difficile da misurare che riguarda la manifattura: il presidio delle fasi produttive assicura la circolazione di conoscenze materiali e immateriali, in

parte non standardizzate, in grado di fare da traino allo sviluppo della capacità innovativa e dei servizi avanzati. Molti paesi occidentali, primo fra tutti gli Stati Uniti, sono tornati sui propri passi dopo anni di disimpegno nelle politiche industriali, cercando di riportare entro i confini nazionali le attività manifatturiere. Con l'abbandono della produzione, infatti, sono andati perduti non solo i posti di lavoro ma anche la capacità di gestire e controllare le catene del valore a essa legate.

La Toscana presenta, tuttavia, un profilo territoriale economicamente differenziato (Fig. 3). Le attività manifatturiere si distribuiscono lungo la valle dell'Arno e fanno riferimento a differenti vocazioni produttive localmente concentrate. È quindi la Toscana centrale a trainare lo sviluppo, con esportazioni elevate e buone prospettive future. Il sud presenta invece un profilo prevalentemente rurale e agri-turistico, mentre la costa appare più in difficoltà dal punto di vista produttivo a causa della crisi delle multinazionali e di aziende orientate prevalentemente al mercato interno, dove si registrano recessione e calo dei consumi.

Figura 3
LE SPECIALIZZAZIONI DEL SISTEMA PRODUTTIVO TOSCANO



Fonte: elaborazioni IRPET su ISTAT

Alla luce di quanto riportato, la manifattura (insieme ai servizi a essa legati) continua ad apparire fondamentale per le sorti del sistema economico regionale. Inoltre, essa è tra le protagoniste di un processo di ristrutturazione che molti osservatori definiscono “quarta rivoluzione industriale”, principalmente incentrato sull’adozione di tecnologie avanzate, ma in grado di influenzare anche i sistemi organizzativi, le catene del valore, le competenze e la capacità innovativa, con percorsi diversi nei settori e nelle filiere.

Per queste ragioni allarma la dimensione assunta dalla crisi economica, che si manifesta con i valori minimi del PIL, la crescita della disoccupazione - in particolare di quella giovanile -, il crollo degli investimenti, il cui andamento è ancora troppo lontano dai livelli precedenti al 2008. Il sistema economico sta vivendo anni di forte cambiamento che interessa in modo diverso gli attori in gioco, anche all’interno dei singoli settori. I dati medi regionali non soddisfacenti sono il frutto di una risposta variabile alla crisi, confermando un rischio per la capacità produttiva e la coesione sociale.

Non vi è dubbio, infatti, che una parte consistente del sistema economico non abbia saputo rispondere in termini di cambiamento organizzativo e specializzazione alle nuove sfide, non riuscendo a superare le difficoltà moltiplicate dall’avvento della crisi. Una delle cause è da rintracciarsi proprio nelle caratteristiche del processo di sviluppo, in particolare di una crescita “senza istruzione” (Bertola e Sestito, 2011), che ha costituito un vantaggio competitivo fino agli anni Settanta, per trasformarsi successivamente in una trappola per lo sviluppo delle imprese e il loro riposizionamento nel nuovo contesto. In questo quadro è intervenuta la crisi, premiando chi aveva investito anche in formazione (Bianchi, Morelli, Ramaciotti 2012; Visco 2011).

Questa lettura pare particolarmente appropriata per il modello toscano della piccola impresa diffusa e dei distretti industriali, affermatosi dal dopoguerra ed entrato in crisi con vicende alterne già nel corso degli anni ‘80, e mette in relazione l’analisi della domanda con quella dell’offerta di lavoro.

3.

UN MERCATO DEL LAVORO SBILANCIATO

Negli ultimi decenni il mercato del lavoro ha subito profonde trasformazioni e la crisi ha accelerato questi cambiamenti. Il Cedefop (European Centre for the Development of Vocational training), stima che nel 2025, il 44,1% degli occupati svolgerà un lavoro altamente qualificato, rispetto al 41,9% nel 2010 e al 36,5% nel 2000. Anche la quota di occupazione delle professioni elementari continuerà il suo costante aumento dal 9,8% nel 2000 e dal 10,2% nel 2010 all’11,2% nel 2025.

“Tra oggi e il 2025, sempre più spesso i posti di lavoro disponibili a tutti i livelli di competenze saranno quelli non facilmente sostituiti dalla tecnologia, da cambiamenti organizzativi o dall’*outsourcing*. Saranno posti di lavoro che richiedono di pensare, comunicare, organizzare e decidere” (Cedefop 2013, p. 2).

La letteratura economica, già dall’inizio degli anni Novanta, identifica una tendenza generale che coincide con un processo di polarizzazione delle opportunità lavorative: un aumento delle professioni alte e di quelle a bassa qualificazione, accompagnato da uno svuotamento di quelle a qualifica intermedia, con la conseguenza di indebolire il ceto medio e aumentare le disuguaglianze a livello salariale (Ricci, 2011; Olivieri, 2012). Si tratta di una tendenza comune alle economie occidentali, più marcata nel contesto statunitense e rilevata generalmente a livello

nazionale. Mentre si osserva un andamento più differenziato per le mansioni a bassa qualifica, l'occupazione nelle professioni alte sembra seguire dinamiche crescenti anche in tutti i principali paesi europei. Tale trasformazione viene spiegata come effetto di uno slittamento della domanda di lavoro, sospinto dall'adozione delle tecnologie digitali, che ha aumentato la produttività dei lavoratori più qualificati e permesso di sostituire con le macchine coloro che svolgevano mansioni routinarie. Ciò non vale, naturalmente per tutte quelle attività manuali e di prossimità (servizi alla persona) in cui il ruolo del lavoro rimane centrale, anche se perlopiù a bassa qualificazione. Il processo di globalizzazione è stato caratterizzato proprio da uno spostamento fuori dall'Occidente dei processi produttivi ad alta intensità di lavoro, soprattutto nella manifattura, ma anche nei servizi. Allo stesso modo, i cambiamenti intervenuti nell'offerta di lavoro, come l'invecchiamento della popolazione e l'innalzamento dell'età pensionabile, la crescita dell'occupazione femminile e dei livelli di istruzione, hanno inciso sulla struttura dell'occupazione.

La Toscana, come l'Italia e insieme alla Germania, pur con la significativa contrazione del numero di unità locali e di addetti, ha mantenuto una quota di lavoro manifatturiero importante e conservato sul territorio alcune fasi produttive. Le competenze richieste nella manifattura possono naturalmente variare molto a seconda del settore e della posizione nella catena del valore, ma in generale possiamo immaginare che le imprese più dinamiche abbiano innalzato il profilo dei propri dipendenti e che questo processo segni una tendenza positiva. Si è poi ampliato lo spazio per le professioni più specializzate nei servizi avanzati collegati alla produzione. In linea di tendenza, dunque, la domanda di lavoro più dinamica si sposta verso la richiesta di personale specializzato e altamente formato.

Guardando ai valori medi regionali, però, questo dato non è sempre confermato: diplomati e laureati toscani incontrano difficoltà a trovare occupazioni in grado di riflettere le competenze acquisite nel corso degli studi. Questo *mismatch* è più accentuato per i laureati e in particolare per coloro che sono specializzati nel campo umanistico (Tab. 4).

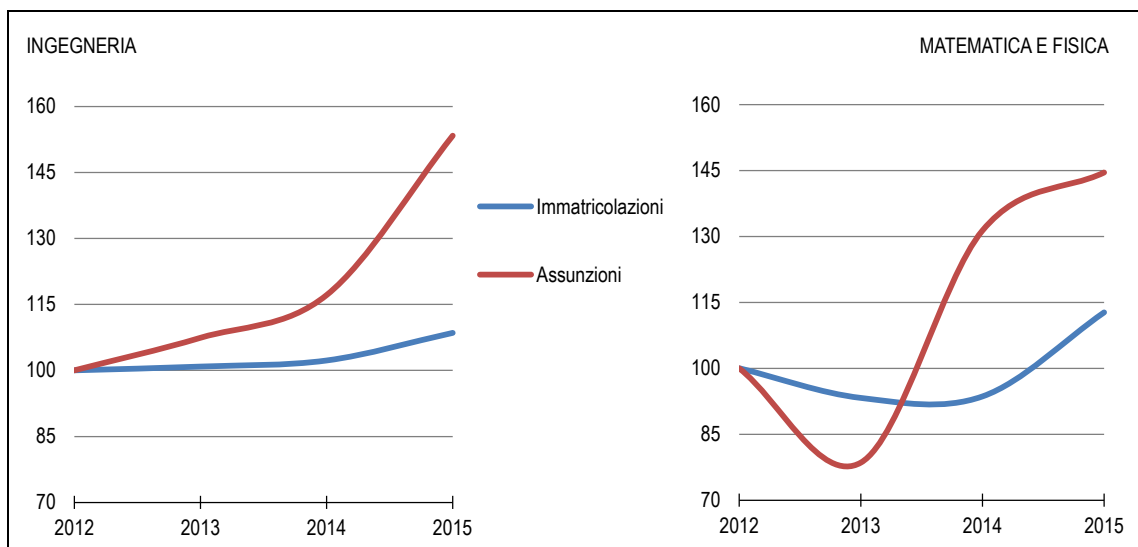
Tabella 4
IL *MISMATCH* VERTICALE E ORIZZONTALE NEI DIPLOMATI E NEI LAUREATI IN TOSCANA. 2015

Under 30 laureati che svolgono un lavoro per cui non è richiesta la laurea	43%	Mismatch verticale
Under 30 diplomati che svolgono un lavoro per cui non è richiesto il diploma	24%	
Laureati under 35 che svolgono un lavoro per cui non è richiesto il profilo di laurea conseguito	33%	Mismatch orizzontale
di cui in campo umanistico	67%	

Non bisogna dimenticare, però, che sono i titoli universitari a essere meglio e più spendibili nel mercato del lavoro rispetto ai titoli di studio di livello inferiore: le persone laureate sono più frequentemente occupate, nel confronto con il resto della popolazione, e la quota di laureati in regione rimane ancora troppo bassa rispetto alle medie europee (29% contro il 40%).

Il campo di studi sembra una *proxi* migliore del generico titolo terziario se si vuole valutare il successo nella ricerca di un'occupazione (Fig. 5). Rispetto a una richiesta crescente di persone specializzate nelle materie scientifiche e ingegneristiche, sono ancora troppo poco numerosi i giovani che scelgono questi indirizzi di studio.

Figura 5
IMMATRICOLAZIONI E NUOVE ASSUNZIONI. ITALIA. 2012-2015



Fonte: elaborazioni IRPET su dati MIUR- Anagrafe studenti e SIL Regione Toscana

La crisi ha senz'altro aggravato la disoccupazione, in particolare quella giovanile, ma esiste anche un problema strutturale, imputabile alla difficile transizione dei giovani al mercato del lavoro, che, indipendentemente dal ciclo economico rende complicata la combinazione fra domanda e offerta. Una stima di IRPET imputa al problematico passaggio dal mondo della scuola al mondo del lavoro e quindi a un cattivo funzionamento del modello formativo e dell'offerta di servizi per l'impiego, il 36% della disoccupazione giovanile. In altre parole, 36 disoccupati su 100 in Toscana – e circa 40 ogni 100 in Italia – dipendono dal cattivo collegamento fra agenzie formative e mercato del lavoro. Questo divario si traduce nel paradosso della coesistenza di alti livelli di disoccupazione giovanile e imprese che cercano lavoratori ma non trovano competenze e conoscenze adeguate alle loro esigenze. Se è vero infatti che l'istruzione ha una funzione civica, sociale e culturale, è altrettanto vero che delle richieste del mondo del lavoro occorre tenere conto per non disattendere le aspettative professionali che famiglie e studenti nutrono nei confronti della scuola e dell'università.

Per mettere efficacemente in contatto mondo della formazione e mondo delle imprese, quindi, almeno due sembrano i punti critici da affrontare, anche a partire da un'analisi più accurata delle tendenze in corso.

In primo luogo, è importante capire quali sono gli effettivi fabbisogni professionali delle imprese toscane. Come sono cambiati i profili professionali degli occupati dopo l'intervento della crisi? Quali sono i più richiesti? È possibile identificare i settori in cui il fabbisogno è cresciuto e quindi le attività economiche più strategiche da questo punto di vista?

In secondo luogo, risulta fondamentale intercettare in prospettiva alcune linee di cambiamento, intese come percorsi intrapresi durante gli anni della crisi dalle imprese più dinamiche localizzate in Toscana. Quanto conta la formazione dei neoassunti e degli occupati? Quanto l'investimento in capitale umano è considerato strategico dalle imprese? In che modo cambiano i profili dei futuri dipendenti?

Un legame più stretto con il mondo del lavoro e una conoscenza più approfondita delle dinamiche del sistema produttivo possono essere utili anche per orientare le scelte scolastiche degli studenti e delle loro famiglie, riavvicinando il sistema formativo al lavoro.

4.

L'ANALISI DEI FABBISOGNI: UN PERCORSO DI RICERCA

L'analisi dei fabbisogni rappresenta uno strumento fondamentale per conoscere e anticipare la domanda delle imprese in termini di conoscenze e competenze e supportare le politiche regionali della formazione. L'analisi dei fabbisogni, come da noi intesa, si sviluppa attraverso un percorso articolato.

Si tratta, in primo luogo, di identificare la domanda espressa dagli attori economici, utile a delineare un quadro dei fabbisogni, che tenga conto dei mutamenti intercorsi nel medio periodo e delle tendenze più recenti. Ciò viene fatto mediante la ricostruzione dei fabbisogni del sistema produttivo toscano a partire dall'elaborazione di dati di stock e di dati di flusso. Nel primo caso si utilizzano i dati sulle forze di lavoro (Forze Lavoro Istat), confrontando la fotografia della struttura occupazionale al 2008 e al 2015, dettagliata per tipo di figura professionale. In seconda battuta, a partire dalle informazioni ricavate dai flussi delle Comunicazioni Obbligatorie (Sistema Informativo Lavoro della Regione Toscana), si dà conto della domanda espressa di professioni, misurata dal numero di teste avviate. Questo primo passaggio permette di identificare e valutare i fabbisogni espressi, che sono il risultato dei comportamenti complessi e variegati delle imprese nel medio e nel breve periodo. Tuttavia, restano da catturare i fabbisogni emergenti delle imprese, guidati dalle strategie competitive che si intende perseguire. Un impasse classico dell'analisi dei fabbisogni riguarda proprio lo scarto temporale tra rilevazione degli stessi, messa in campo delle azioni formative ed effettiva formazione delle competenze richieste: in molti casi i tempi delle imprese e quelli delle agenzie risultano incommensurabili. Per ovviare a questa discrepanza è necessario instaurare un rapporto quanto più diretto e continuato con gli attori economici del territorio e organizzare in modo cooperativo la formazione.

Se i fabbisogni professionali delle imprese che creano lavoro debbono essere al centro delle attività di formazione, allora diventa necessario conoscere meglio le tendenze evolutive e le strategie di tali attori. Per fare ciò dobbiamo utilizzare una varietà di fonti disponibili.

“Sul piano dell'approccio metodologico seguito vale la pena di sottolineare non solo l'importanza, ma soprattutto il carattere ineludibile di un confronto diretto con le imprese – realizzato attraverso la raccolta dei loro racconti – di fronte all'esigenza di individuare le linee di tendenza di un cambiamento in pieno corso, e dunque non pienamente documentabile sul piano statistico, e in ogni caso non ancora decifrabile sulla base di uno schema di lettura definito a priori” (Arrighetti *et al.*, p.54).

Come conseguenza di questa riflessione, per approfondire e qualificare meglio le figure professionali strategiche e rilevare le linee di tendenza future, all'analisi dei dati è stata affinata un'indagine *ad hoc* interrogando un campione rappresentativo di imprese dinamiche localizzate in Toscana tramite un questionario strutturato e organizzando successivamente una serie di focus group con le filiere strategiche regionali. Il concetto di filiera strategica ha guidato l'intero piano di ricerca ed è stato preferito a quello di settore¹. Questo punto di vista permette infatti di considerare l'impresa come un attore dinamico e aperto, che si serve e ha bisogno di competenze e conoscenze molteplici dentro e fuori le proprie mura e le ricerca con strategie diverse che idealmente si collocano tra i due estremi “fare dentro” o “far fare fuori” – *make or*

¹ Intendiamo per filiera l'insieme di fasi e di attività che si possono identificare seguendo un prodotto/servizio dalla progettazione alla commercializzazione. Per un approfondimento sul concetto e sugli strumenti di analisi si rimanda al rapporto IRPET sulla formazione professionale (IRPET 2015).

buy (Williamson 1985). In questo senso, le figure professionali da noi identificate non riguardano strettamente i dipendenti delle imprese intervistate, ma a cadere, tutte quelle mobilitate al di fuori dei confini dell'impresa, anche oltre quelli regionali. In questo senso, i percorsi di formazione debbono tener conto non solo di studenti, neoassunti e occupati, ma anche di potenziali liberi professionisti e imprenditori.

Nei prossimi paragrafi vengono sinteticamente presentati i risultati dell'analisi dei fabbisogni tramite i dati disponibili (di stock e di flusso) e le evidenze derivate dall'indagine e dal ciclo di focus group.

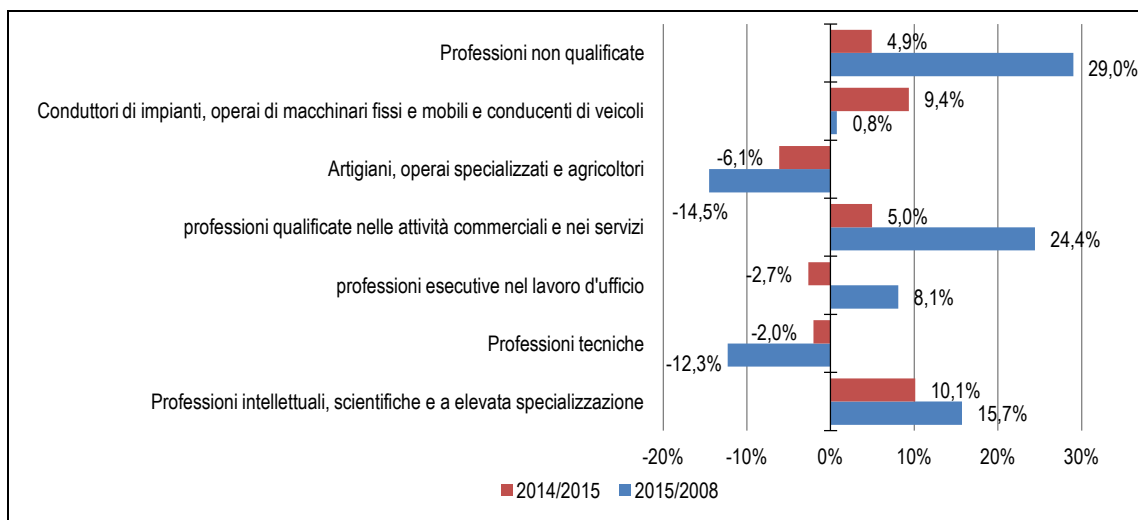
4.1 La variazione dello stock di occupati nei gruppi professionali

Utilizzando i dati ISTAT relativi alle forze di lavoro nel 2008 e nel 2015 è possibile rilevare la variazione dello stock degli occupati ed evidenziare il dettaglio per grandi gruppi professionali. In generale, si osserva in Toscana una sostanziale tenuta del numero totale di occupati, che decrescono dal 2008 al 2015 dello 0,3%. Tra il 2014 e il 2015 si osserva la variazione positiva annuale più elevata del periodo (+1,2%), che non permette però di tornare ai valori assoluti del 2008.

Tuttavia, il dato complessivo dello stock di occupati è il risultato di movimenti contrastanti, se analizzato con il filtro dei gruppi professionali (Fig. 6). In questo caso, infatti, guardando alla variazione di lungo periodo, si osserva l'arretramento di artigiani, operai e agricoltori e delle professioni tecniche, mentre aumentano significativamente quelle non qualificate, ma anche quelle più qualificate nel terziario e nelle professioni intellettuali, scientifiche e a elevata specializzazione. Nel breve periodo queste tendenze si ripresentano in forma più contenuta.

Dal punto di vista settoriale, questi andamenti negli occupati sono il risultato dell'arretramento della manifattura e dell'edilizia dovuto alla crisi e del sempre maggior ruolo rivestito dal terziario. Da un altro punto di vista, negli anni della crisi sembra manifestarsi quella polarizzazione dell'occupazione osservata in letteratura, che avviene a scapito delle posizioni intermedie.

Figura 6
CONTRIBUTI ALLA VARIAZIONE 2008-2015 E 2014-2015 DELLO STOCK DI OCCUPATI PER GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI
Totale occupati



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT-RCFL

Se restringiamo l'osservazione ai soli occupati nell'industria in senso stretto emerge però un fenomeno parzialmente diverso. Sullo sfondo di una diminuzione significativa del peso di questo settore – gli occupati nell'industria in senso stretto diminuiscono del 9,6%² – il profilo delle figure professionali si modifica parzialmente. La composizione percentuale delle forze di lavoro vede una diminuzione di artigiani e operai a fronte di una crescita di tecnici e conduttori di impianti, i quali potrebbero indicare una maggiore specializzazione dei dipendenti dell'industria. Sebbene in misura minore, aumenta anche il peso della componente a elevata specializzazione, pur decrescendo in valori assoluti.

Tabella 7
OCCUPATI NELLA SOLA INDUSTRIA IN SENSO STRETTO PER GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI
Variazione % 2015-2008 e composizione % 2008 e 2015

	Variazione % 2015/08	Composizione %	
		2008	2015
Professioni intellettuali, scientifiche e a elevata specializzazione	-6,6	4,6	4,7
Professioni tecniche	-0,1	15,6	17,3
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	4,4	8,9	10,3
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	-65,8	5,1	1,9
Artigiani e operai specializzati	-18,9	40,8	36,6
Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	1,0	21,8	24,3
Professioni non qualificate	34,7	3,3	4,8
TOTALE	-9,6	100,0	100,0
<i>Tecnici industriali e specialisti STEM*</i>	<i>20,1</i>	<i>13,3</i>	<i>17,6</i>

Nota: In questa categoria sono conteggiate le seguenti figure professionali: specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali; ingegneri; professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione; conduttori di impianti industriali.

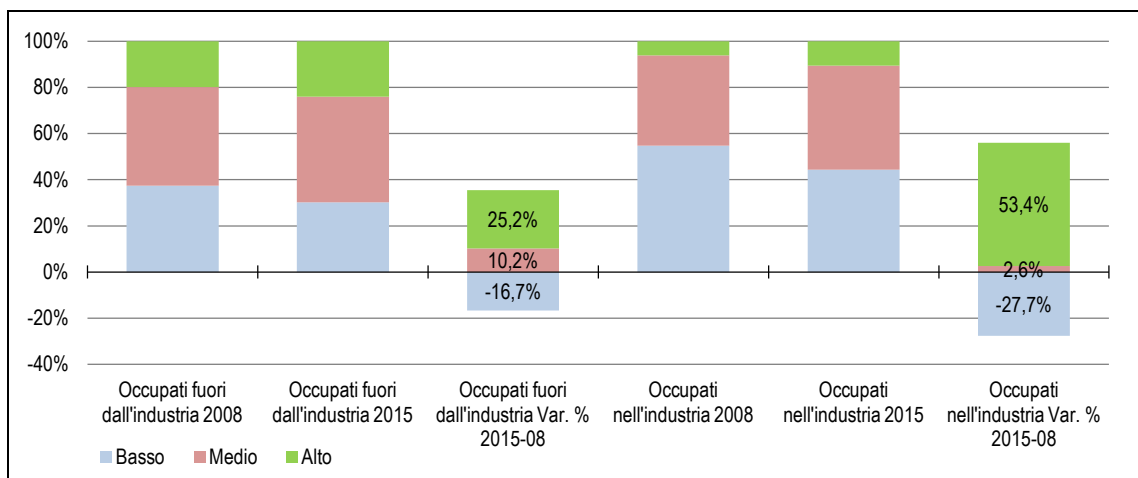
Fonte: elaborazioni Irpet su dati ISTAT-RCF

Se poi ci limitiamo a conteggiare i tecnici industriali e gli specialisti in scienze, tecnologia, ingegneria e matematica (i cosiddetti STEM) il loro contributo diviene sostanziale, sia in termini assoluti (+20,1%) che nella composizione percentuale (dal 13,3% al 17,6%).

Selezionando poi gli occupati per titolo di studio, è altrettanto evidente la crescita dei laureati nell'industria in senso stretto che nel 2008 si caratterizzava per una composizione a tutto vantaggio dei profili d'istruzione più bassi (Fig. 8).

² In questo caso dal conteggio sono esclusi "imprenditori e alti dirigenti".

Figura 8
 OCCUPATI NELL'INDUSTRIA IN SENSO STRETTO E NELLE ALTRE ATTIVITÀ PER TITOLO DI STUDIO
 Variazione % 2015/2018 e composizione % 2008 e 2015



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT-RCFL

Si nota infatti un aumento del peso dei titoli di studio medio-alti, mentre la variazione percentuale fa rilevare una netta contrazione dei livelli di istruzione più bassi (-27,7%) e un forte aumento di quelli più elevati (+53,4%). Queste dinamiche, come accennato, avvengono sullo sfondo di una contrazione degli occupati in questo settore. Se paragonato al profilo degli occupati nel resto delle attività economiche, anche in queste è possibile identificare un *upgrading* dei profili relativi all'istruzione, ma in misura più contenuta rispetto all'industria e a partire da una composizione "più evoluta" già presente nel 2008.

Insieme questi dati abbozzano una fotografia dell'industria che, dall'avvento della crisi a oggi, a fronte dell'evidente restringimento della base degli occupati, sembra procedere in direzione di un avanzamento dei profili professionali a favore di una maggiore specializzazione tecnico-scientifica e di un aumento del peso dei laureati.

4.2 I flussi occupazionali e le filiere strategiche

La domanda di professioni espressa dal sistema produttivo toscano, come anticipato, può essere analizzata anche a partire dai dati sugli avviamenti contenuti nelle comunicazioni obbligatorie (CO) inviate dai datori di lavoro ai centri per l'impiego, che rappresentano i flussi di lavoro a livello regionale, disponibili per la Toscana a partire dal 2009.

Per l'analisi dei fabbisogni occupazionali abbiamo preso in considerazione due dimensioni. La prima indica la domanda espressa di professioni contando il numero delle teste avviate, ossia delle persone che hanno effettivamente svolto una o più professioni, indipendentemente dal tipo e dal numero di contratti identificati su base annuale. La seconda dimensione cerca invece di rendere conto della qualità dei contratti avviati e della loro durata effettiva. Questo approccio permette di tenere in considerazione, da una parte, le maggiori tutele e garanzie fornite dal contratto a tempo indeterminato rispetto agli altri stipulabili attualmente e dall'altra, il peso del numero di giornate lavorate rispetto a quelle possibili, anche nei casi in cui esse corrispondano a più di un contratto temporaneo stipulato durante il periodo osservato, perché comunque in grado di garantire una continuità in termini di ore lavorate e quindi di retribuzione percepita. È stato

così costruito un indice composito, variabile tra 0 e 100, in grado di pesare allo stesso tempo entrambi gli aspetti³.

Le due dimensioni appena descritte sono state organizzate in quartili che, incrociati, definiscono 16 fattispecie professionali. Negli ultimi due quartili, in ordine ascendente, sono collocate le professioni che attivano più lavoratori, con maggiore stabilità in termini contrattuali e più giornate-lavoro, che chiameremo *best*. Nei primi due troviamo invece le professioni con meno occupati e più instabili, che chiameremo *worst*. In mezzo si collocano le combinazioni miste⁴.

In sintesi, si possono utilizzare i dati così organizzati in due modi: (i) per identificare le professioni maggiormente richieste differenziate per numero di teste avviate, stabilità dei contratti e giorni lavorativi realmente effettuati; (ii) per individuare le attività economiche che attivano il maggior numero di professioni *best* oppure *worst*. Naturalmente è possibile applicare questo metodo a differenti livelli di approfondimento, sia per quanto riguarda il dettaglio delle professioni che rispetto alle attività economiche di riferimento, fornendo così informazioni sul posizionamento delle singole professioni, sulla qualità del lavoro attivato, sui fabbisogni delle imprese e delle diverse attività economiche.

Per quanto riguarda il primo aspetto, la tabella 9 illustra la distribuzione delle professioni a 3 digit. Per una lettura più agevole dell'evidenza empirica, le professioni sono state schiacciate, senza tenere conto dell'attività economica di riferimento. Le professioni *best* sono riportate nell'area grigia in alto a sinistra, che corrisponde agli ultimi due quartili delle relative distribuzioni. Le professioni *worst* si collocano invece nell'area gialla in basso a destra, corrispondente ai primi due quartili delle relative distribuzioni.

Tabella 9
STABILITÀ DEL CONTRATTO E GIORNATE LAVORATE

		4° QUARTILE	3° QUARTILE	2° QUARTILE	1° QUARTILE
TESTE ATTIVATE	4° QUARTILE	851 Manovali edili 611 Muratori e carpentieri 633 Operai tessile-abbigliamento 721 Addetti macchinari tessile-abb. 634 Operai conca e cuoio 631 Operai lavorazioni artistiche 612 Idraulici, elettricisti, pittori	411 Segretari 832 Add. ai servizi di pulizia 524 Baristi 741 Autisti e condut. automobili 413 Impiegati gestione logistica 414 Impiegati d'archivio	511 Addetti vendite 523 Camerieri della ristorazione 521 Cuochi 812 Facchini 353 Tecnici rapporti con i mercati	841 Prof. non qual. primario 542 Badanti e assistenti 831 Collaboratori domestici 641 Operai dell'agricoltura 821 Pers. non qual. turismo 232 Insegnanti scuola secondaria
	3° QUARTILE	622 Meccanici e manut. macchine 623 Altri operai meccanici 342 Contabili 541 Parrucchieri-estetisti 412 Amministrativi e contabili 635 Operai industria alimentare	813 Add. magaz.-merci 341 Segretari amministrativi 621 Saldatori e carpentieri 724 Altri conduttori	422 Addetti all'accoglienza 525 Altre figure ristorazione 216 Spec. gestione aziendale 544 Addetti ai servizi di sicurezza 512 Add. informazione-assistenza	852 Altro pers. non qual. ind. 522 Camerieri d'albergo 235 Formatori ed educatori 362 Formatori, istruttori e allenatori 231 Docenti e ricercatori 234 Insegnanti di scuola pre-primaria 223 Musicisti e cantanti 233 Insegnanti di scuola primaria

³ L'indicatore è il prodotto di due fattori: il primo è dato dal rapporto tra il numero di contratti a tempi indeterminato attivati sul numero di contratti totali nel periodo considerato; il secondo è la quota delle giornate lavorate osservate per ogni testa su quelle potenzialmente lavorabili nell'intervallo temporale che si estende dalla data del primo avviamento fino alla cesura del tempo di osservazione.

⁴ L'indicatore è stato elaborato da Elena Cappellini.

	4° QUARTILE	3° QUARTILE	2° QUARTILE	1° QUARTILE
2° QUARTILE	331 Infermieri e assimilati 212 Informatici-elettronici 322 Tecnici delle costruzioni	312 Tecnici informatico-statistici 332 Altri tecnici paramedici 743 Altri conduttori di veicoli e impianti 835 Altro pers. non qual. persone 354 Tecnici della distribuzione 742 Cond. mezzi pesanti-camion 421 Cassieri e add. allo sportello 712 Operatori macchinari chimica-farm.	834 Pers. non qual. custodia 323 Tecnici proc. produt. e trasp. 722 Assemblatori di prodotti industriali 423 Centralinisti-add. inform. 723 Conduitori di macchine automatiche 363 Tecnici serv. ricr.-culturali	361 Guide e operatori turistici 822 Bidelli e portantini 711 Conduitori di altoforno 217 Spec. scienze giuridico-sociali-letterarie 221 Attori 222 Ballerini
	632 Operai legno-mobile 111 Dirigenti pubblica amm. 321 Tecnici elettromeccanici 112 Dirigenti grandi imprese 213 Ingegneri e architetti 352 Tecnici attività finanziarie 215 Medici 911 Forze armate	351 Altri tecnici organiz. e gest. 113 Dirigenti piccole imprese 543 Altre prof. qualificate servizi personali 311 Tecnici scienze fisico-chimiche	531 Ausiliari socio-sanitari 224 Altri spec. disc. artistiche 811 Uscieri e commessi 364 Tecnici dei servizi sociali 833 Spazzini e altri racc. rifiuti 214 Biologi, agronomi, veterinari 211 Chimici, fisici e matematici 651 Altri operai specializzati	731 Addetti dell'agro-industria 526 Assistenti di viaggio 324 Tecnici app. ottiche e elettr.

Fonte: elaborazioni IRPET su dati SIL, Regione Toscana

In riferimento al secondo aspetto, si è scelto di aggregare queste informazioni per filiera, facendo riferimento al concetto di catena del valore⁵. Nella tabella 11 è riportato il peso percentuale delle filiere, che rileva il contributo - in termini di teste - delle professioni migliori, delle peggiori, delle residue combinazioni e del totale.

Tabella 10
PESO DELLE FILIERE

Filiere	Worst (1° e 2° quartile)	Best (3° e 4° quartile)	Altre combinazioni di quartili	TOTALE
Agribusiness	40%	2%	22%	15%
Bellezza	0%	5%	0%	2%
Costruzioni	14%	35%	0%	14%
Energia	0%	0%	0%	0%
Carta	2%	0%	0%	0%
Chimica-farmaceutica	5%	0%	0%	0%
Metallurgia e siderurgia	5%	5%	4%	4%
Mezzi di trasporto	0%	2%	0%	1%
Trasporti e logistica	7%	10%	7%	8%
Finanza	7%	2%	0%	1%
ICT	0%	3%	0%	1%
Meccanica strumentale	2%	2%	2%	2%
Mediatico audiovisivo	5%	0%	4%	2%
Sanità	0%	5%	2%	3%
Sistema Casa	2%	3%	0%	1%
Sistema Moda	2%	25%	6%	13%
Turismo e Cultura	9%	2%	54%	34%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborazioni IRPET su dati SIL, Regione Toscana

⁵ Si veda nota 1.

A questo punto dell'analisi è stato compiuto un ulteriore passo, identificando le “filieri strategiche” per il sistema produttivo regionale, con l’idea di selezionare i comportamenti della parte più avanzata del sistema produttivo toscano, in grado anche di prefigurare una direzione delle trasformazioni future desiderabile.

4.2.1 Per una definizione delle filiere strategiche

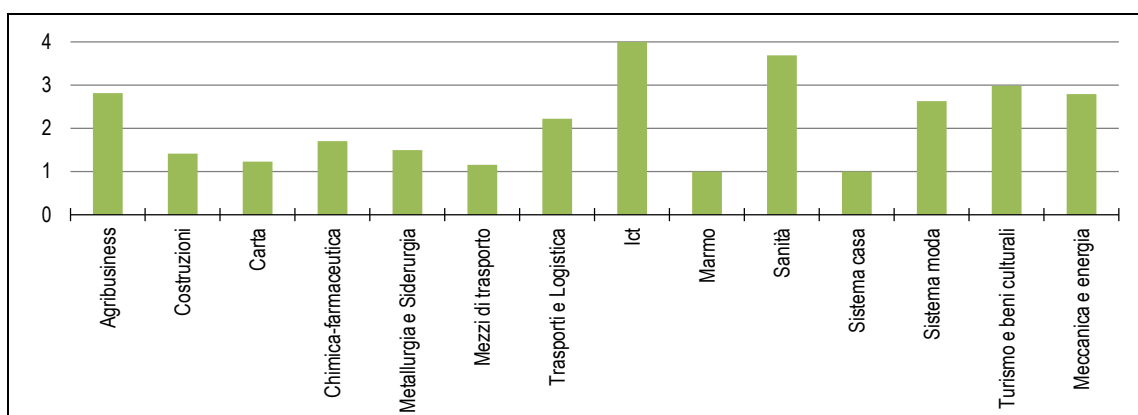
Per definire la strategicità di una filiera sono state prese in considerazione tre dimensioni: capacità di creare lavoro, qualità del lavoro creato e competitività (Tab. 11)⁶.

Tabella 11
DMENSIONI E INDICATORI DI STRATEGICITÀ DELLE FILIERA

DIMENSIONE		INDICATORE
a. Creazione di lavoro		Saldi fra avviamenti e cessazione
b. Qualità del lavoro	1b. Stabilità e contenuto di lavoro	Quota di contratti a tempo indeterminato x quota di giornate lavorate su totale lavorabili
	2b. Livello delle professionalità	Reddito o anni medi di istruzione
c. Competitività	1c. Quota di imprese dinamiche	Andamento fatturato e occupazione
	2c. Capacità di esportazione	Valore esportazioni su fatturato

La prima dimensione è misurata dal saldo fra teste avviate e cessate per qualifica professionale. Operativamente si è così proceduto: i) per ogni qualifica professionale è stato calcolato il saldo fra le persone avviate e cessate dal 2009 al 2013; ii) successivamente tale misura cardinale è stata sintetizzata in una misura ordinale, dividendo la distribuzione dei saldi in quartili⁷ e attribuendo a ogni figura professionale il quartile di appartenenza; iii) le professioni sono state quindi distribuite nelle relative filiere produttive, seguendo un criterio di prevalenza; iv) quindi a ciascuna filiera è stato attribuito il corrispondente quartile di appartenenza, come media ponderata (in funzione del numero di persone avviate al lavoro) dei quartili di appartenenza delle singole professioni.

Figura 12
DIMENSIONE QUANTITATIVA - SALDI AVVIAMENTI E CESSAZIONI
Media ponderata dei quartili delle professioni per filiera

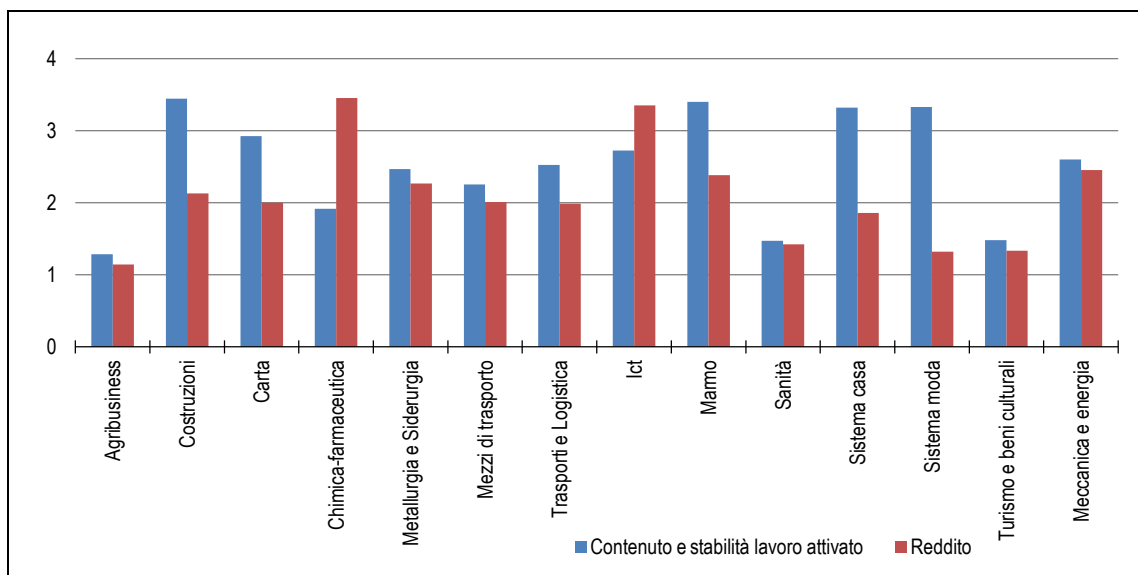


⁶ Le filiere strategiche sono state elaborate da un gruppo di lavoro coordinato da Nicola Sciclone e composto da Elena Cappellini e Silvia Duranti, che hanno curato la stesura del paragrafo 4.2.1.

⁷ I saldi sono stati cioè ordinati in ordine di grandezza crescente e poi classificati in quattro gruppi ugualmente numerosi, detti quartili. Nel passaggio dal primo all’ultimo quartile il valore del saldo aumenta.

La seconda dimensione è composta da due indicatori. Il primo indicatore illustra per ogni professione il *mix*⁸ fra contenuto (giorni lavorati su giorni lavorabili) e stabilità (quota di contratti a tempo indeterminato) del lavoro, riprendendo l'elaborazione compiuta con gli avviamenti presenti nel database delle Comunicazioni Obbligatorie. Il secondo indicatore, invece, è il reddito medio associato a ogni qualifica professionale (ma risultati analoghi si ottengono se si usa il titolo di studio). Operativamente si è così proceduto: i) per ogni qualifica professionale sono stati calcolati i due indicatori; ii) successivamente tale misura cardinale è stata sintetizzata in una misura ordinale, dividendo la distribuzione osservata in quartili e attribuendo ad ogni figura professionale il quartile di appartenenza; iii) le professioni sono state quindi distribuite nelle relative filiere produttive, seguendo un criterio di prevalenza; iv) a ciascuna filiera è stato poi attribuito il corrispondente quartile di appartenenza, come media ponderata (in funzione del numero di persone avviate al lavoro) dei quartili di appartenenza delle singole professioni.

Figura 13
DIMENSIONE QUALITATIVA - CONTENUTO E STABILITÀ DEL LAVORO E TITOLO STUDIO MODALE PER QUALIFICA
Media ponderata dei quartili delle professioni per filiera



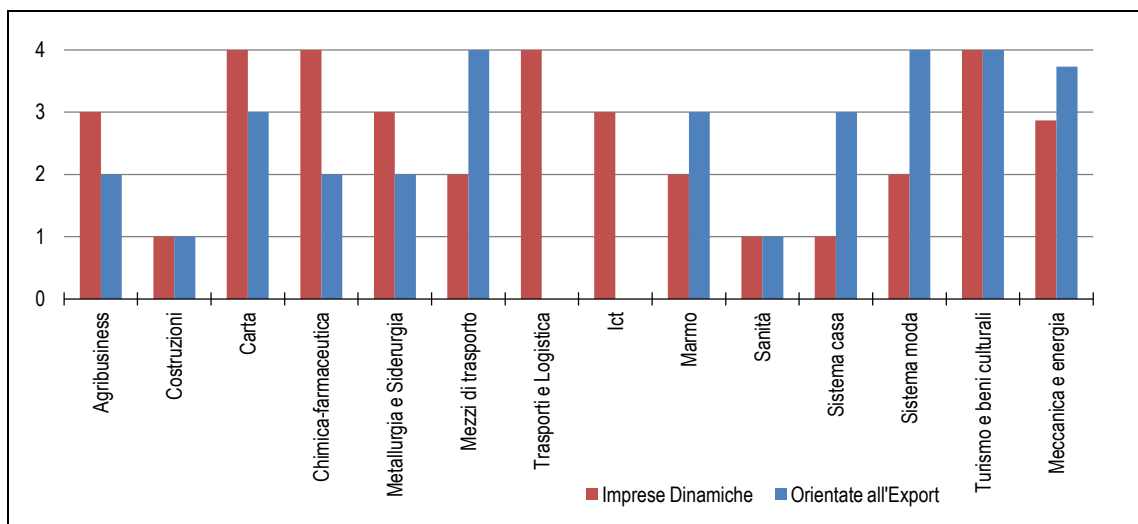
La terza dimensione si riferisce al livello di competitività delle filiere. A tale scopo sono stati considerati due indicatori: da un lato, la quota di imprese dinamiche⁹ per filiera; dall'altro, la quota di valore delle esportazioni sul fatturato complessivo. In questo caso gli indicatori sono calcolati per filiera produttiva e a ciascuna filiera è poi attribuito il quartile di appartenenza. L'indicatore relativo all'orientamento all'export non è stato preso in esame per le filiere Ict e

⁸ Si veda la nota numero 3.

⁹ Gli indicatori presi in esame per qualificare come dinamiche le imprese sono: andamento del fatturato e dell'occupazione nel periodo 2004-2012 (oppure un periodo inferiore se l'impresa è nata successivamente). La funzione stimata è $\log(y)=a+b*t$ in cui y è il fatturato o l'occupazione, t è il tempo; b è invece il tasso di crescita risultante, a la costante che rappresenta un fattore di dimensione; la funzione restituisce oltre al tasso di crescita medio del periodo (b) anche la significatività della stima; il risultato ottenuto è, poi, confrontato con la dinamica media dell'economia calcolata con lo stesso metodo; l'impresa è considerata dinamica se il suo tasso di crescita è maggiore o uguale a quello medio dell'economia. Nota: per i servizi nessun limite dimensionale; per la manifattura imprese con almeno 5 addetti.

Trasporti e logistica in quanto naturalmente orientate all'export, ma solo in modo indiretto tramite la produzione di beni e servizi utilizzati da altre imprese direttamente esportatrici.

Figura 14
DIMENSIONE COMPETITIVITÀ - INCIDENZA IMPRESE DINAMICHE E QUOTA DI EXPORT SU FATTURATO
Quartili



A questo impianto generale possono essere aggiunte varianti di calcolo e successivi affinamenti, ad esempio, modificando i pesi; oppure soppesando la possibile incoerenza fra le figure professionali prevalentemente attivate nelle filiere e il naturale contenuto dell'offerta formativa (quando, ad esempio, le professionalità richieste sono associabili ad una istruzione terziaria o post terziaria, piuttosto che alla formazione professionale).

Ancora, è possibile introdurre criteri soglia stringenti, per rendere più selettiva la individuazione delle filiere strategiche (ad esempio, l'appartenenza a quartili della distribuzione superiori al primo).

4.3 L'indagine e i focus group

L'indagine campionaria è stata effettuata sulle imprese dinamiche appartenenti alle filiere strategiche. Il questionario sottoposto a un campione rappresentativo di queste aziende e i successivi focus group hanno permesso di identificare quelle professioni strategiche per la competitività dalla parte trainante del sistema produttivo regionale. Tali strumenti catturano un'informazione aggiuntiva e complementare al dato statistico, evidenziando fabbisogni strategici che non sempre si traducono in avviamenti al lavoro statisticamente significativi, pur essendo centrali per la competitività delle imprese.

L'analisi dei risultati di questa fase della ricerca segue una logica che parte dal tentativo di ricostruire i principali cambiamenti intervenuti nel sistema produttivo dinamico a seguito della crisi economica, con particolare attenzione al grado di centralità riservato al capitale umano e alla formazione. Dopo di che risulta più facile identificare le figure professionali strategiche e le trasformazioni delle competenze centrali per la competitività delle imprese. La logica di filiera ha permesso inoltre di individuare informazioni anche sull'intera catena di valore, cogliendo i punti di forza e di debolezza del sistema regionale.

4.3.1 *Il profilo delle imprese dinamiche toscane*

I risultati del questionario, corroborati dai contenuti emersi durante i focus group, mostrano un mondo delle imprese in cui considerevoli processi di riorganizzazione sono in atto da tempo. Le figure professionali strategiche sono riconducibili a profili diversificati – fortemente dipendenti dal settore specifico di riferimento –, accomunate dalla richiesta di forte specializzazione. Tali figure professionali rappresentano infatti il patrimonio più importante delle imprese, perché il loro lavoro conferisce qualità a prodotti e a servizi venduti sui mercati mondiali.

Le imprese intervistate appartengono alle filiere regionali più dinamiche in termini di addetti e fatturato: agribusiness, carta, chimica-farmaceutica, costruzioni, ICT, marmo, meccanica, metallurgia, mezzi di trasporto, sistema moda, sistema casa e turismo. Si tratta, naturalmente di realtà produttive diversamente specializzate e localizzate sul territorio toscano, con caratteristiche dimensionali altrettanto variabili, sebbene accomunate da una prevalenza di imprese medio-piccole. Le analisi che seguono fanno riferimento ai risultati del questionario sottoposto a 382 aziende facenti parte di un campione rappresentativo di un universo di circa 1300 imprese identificato secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011¹⁰ e sono integrate con le informazioni ricavate da 13 focus group svolti nel corso del 2015/2016¹¹.

La distribuzione delle filiere sul territorio regionale mostra differenti livelli di concentrazione, a partire, però da un affollamento di imprese dinamiche nell'area centrale della Toscana in corrispondenza della valle dell'Arno. Le costruzioni e l'agribusiness sono le filiere con il grado di diffusione più omogeneo sul territorio regionale, mentre il sistema moda appare maggiormente concentrato nel Valdarno inferiore e dell'Area fiorentina e pratese, nel Valdarno superiore e nell'Area aretina. Queste due zone comprendono SEL a forte specializzazione tessile (il Valdarno inferiore a l'Area pratese) e sistemi che, pur non mostrando indici di alta specializzazione, presentano quote rilevanti di addetti nel settore (Firenze, ma in misura relativa anche Pistoia, la Val di Nievole e l'Area lucchese). La chimica-farmaceutica mostra dimensioni aziendali mediamente più elevate, come anche la metallurgia e i mezzi di trasporto, con alcuni stabilimenti multinazionali (IRPET 2012).

La forte variabilità e la forte specializzazione economica a base sub-regionale sembra trovare una corrispondenza negli indirizzi scolastici prevalenti, anche in virtù di una storia pregressa “che affonda le proprie radici nello sviluppo industriale di fine ottocento quando nacque e prosperò un fitto tessuto di scuole e istituti tecnici e professionali, fortemente ancorati alle caratteristiche dei sistemi locali, che svolsero un ruolo fondamentale nel permettere al sistema produttivo di adottare e diffondere le tecnologie della seconda rivoluzione industriale. L'onda lunga di quel processo storico è giunta sino a noi, consegnandoci una tendenziale corrispondenza fra le specificità dello sviluppo locale e la caratteristiche dell'offerta formativa” (IRPET 2012, p. 18). Nonostante ciò, circa il 40% dell'offerta formativa regionale non è coerente con la vocazione produttiva espressa dal territorio di riferimento e potrebbe essere reindirizzata.

Ogni filiera presenta quindi una propria specificità rispetto alle altre, ma combina fabbisogni professionali variegati al proprio interno, servendosi di competenze dentro l'impresa, fuori dall'impresa sul territorio regionale e fuori dall'impresa nel mondo. Conseguentemente, l'incidenza del fattore “lavoro” nelle varie fasi del processo produttivo, sia in termini di costi

¹⁰ Per maggiori informazioni sul campionamento si veda il rapporto completo “Anticipare i fabbisogni: i risultati dell'indagine sulle imprese dinamiche toscane” e in particolare l'Appendice statistica, http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2016/04/548_Report_indagine-2-Faraoni-Duranti.pdf.

¹¹ Un resoconto sintetico di ciascun focus group è contenuto nell'Atlante dei fabbisogni di IRPET, <http://www.irpet.it/index.php?page=focus%20group> e riportato in Appendice al seguente rapporto.

che di conferimento di qualità al prodotto o al servizio erogato, diviene centrale. In tal senso, deve essere tenuto in considerazione il trade-off tra costo della manodopera e sua disponibilità, che muta al crescere della specificità delle competenze ricercate.

Per quanto riguarda la distribuzione delle unità locali delle imprese dinamiche fuori e dentro i confini regionali, distinta per filiera di appartenenza, si nota la maggiore regionalizzazione delle filiere del Made in Italy, tipiche del modello produttivo toscano, come la moda e il sistema casa, mentre quelle della chimica-farmaceutica e dell'ICT presentano una percentuale significativa di unità locali fuori dalla Toscana. Al crescere delle dimensioni di impresa aumenta la percentuale di aziende che possiede stabilimenti esterni alla regione, tanto che il 100% delle imprese con più di 500 addetti ha anche sedi fuori Toscana. In totale si tratta però di numeri bassi, perché, proprio per la prevalenza delle piccole dimensioni, il 98% delle imprese dinamiche presenta comunque un carattere fortemente territorializzato.

Un ultimo tassello va a completare il profilo delle imprese dinamiche. Quasi l'80% di esse dichiara di intrattenere collaborazioni con l'esterno e di questo circa il 42% anche fuori Toscana. Mentre vedremo in seguito di quali competenze si tratta, anche il dato generale è significativo poiché indica che le strutture produttive non si esauriscono dentro i confini della singola azienda e, conseguentemente, che i fabbisogni formativi vengono soddisfatti non solo con assunzioni dirette ma anche ricercando imprese o consulenti che possono offrire le professionalità ricercate. Il fatto che poco meno della metà delle aziende dinamiche abbia relazioni di tal tipo al di fuori dei confini regionali fornisce quindi una duplice informazione: da una parte, mancano o non si incontrano domanda e offerta di specifiche competenze sul territorio; dall'altra, esiste un ampio margine di intervento per la formazione non solo basata sui bisogni di assunzione della singola impresa. È infatti alla filiera e alla sua articolazione che si deve guardare, con l'idea di creare lavoro anche sotto forma di auto-impiego e di sviluppo imprenditoriale, per rivitalizzare un tessuto produttivo che per vocazione storica aveva un'articolazione diffusa sul territorio.

4.3.2 *Le figure professionali strategiche fuori e dentro le imprese*

Alle imprese è stato richiesto – sia in sede di questionario che nei focus group di approfondimento – di identificare le figure professionali a cui sono delegate le attività ritenute qualificanti per la produzione di beni o servizi che rendono competitiva l'azienda. In merito a ciascuna di esse sono state inoltre rilevate alcune informazioni relative alla difficoltà di reperimento e alla rilevanza nel breve e nel lungo periodo.

Il primo elemento che spicca con forza dai risultati dell'indagine e dei focus group è la marcata eterogeneità delle figure professionali strategiche, che appaiono molto specializzate e aderenti alle esigenze specifiche dell'azienda. Il dato è significativo perché induce a considerare la necessità per il mondo della formazione di un rapporto sistematico con le imprese, in grado di garantire una comunicazione costante. L'estrema differenziazione delle figure strategiche è inoltre il segno del valore aggiunto del capitale umano formato, che rende difficile una sua immediata sostituzione. Inoltre, una istruzione che prepari all'entrata nel mercato del lavoro non può essere considerata completa a meno di una formazione dentro l'impresa, che al momento, stando le attuali caratteristiche del sistema scolastico e universitario italiano, è invece a carico delle aziende, sempre meno disposte a o in grado di sostenerne il costo.

Data tale premessa, è possibile fornire un'informazione aggregata riclassificando le figure professionali dichiarate strategiche dalle imprese secondo la loro funzione e/o formazione (Tab. 15). Emerge così la preminenza di (a) tecnici specializzati, la cui formazione può avvenire nell'ambito di istituti tecnici-professionali, ma anche di percorsi di specializzazione post-diploma (ITS); (b) artigiani e operai con una capacità manuale che si acquisisce con l'esperienza

diretta in azienda. Insieme questi due tipi di figure professionali vengono individuati come preminenti da più del 55% delle imprese.

Tabella 15
LE CARATTERISTICHE DELLE PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI
% di imprese rispondenti

	Tipo di figure professionali strategiche	Difficoltà di reperimento	In crescita il fabbisogno nel breve periodo	In crescita il fabbisogno nel lungo periodo
Tecnici specializzati	29,8	77,8	37,2	41,9
Artigiani e operai specializzati	25,6	66,8	26,9	33,8
Alta formazione	18,1	80,8	49,1	56,8
Figure direzionali	13,1	74,2	40,6	45,4
Conduttori di impianti e macchinari	11,7	56,8	13,9	15,6
Figure amministrative	1,5	-	33,3	37,4

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Un posto di rilievo occupa anche l'alta formazione, di tipo universitario e post-universitario, che raggiunge percentuali assai maggiori nel caso delle filiere della farmaceutica e dell'ICT. Il principio sottostante rimane quello delle figure con formazione tecnica: l'elevata specializzazione dei percorsi di istruzione, finalizzata a un preciso percorso professionale. La produzione manifatturiera da un lato e i servizi relativi al turismo e alla ristorazione dall'altro, così come le attività collegate all'agricoltura necessitano di una forza lavoro più specializzata che in passato, ma rispetto alla quale rimangono centrali le competenze proprie del saper fare, che favoriscono la localizzazione del lavoro e la non facile sostituzione della componente umana. L'acquisizione di tali competenze sembra non poter prescindere da un'esperienza diretta in una o più aziende, che avvenga parallelamente al percorso scolastico e universitario.

Non meno significativo appare il contributo delle figure dirigenziali (13%) e di quelle specializzate nella conduzione di impianti e macchinari (12%). Nel primo caso, dalle risposte delle aziende emerge un bisogno di personale con competenze manageriali e un'esperienza pluriennale nel settore tale da poter ricoprire incarichi di responsabilità. Guardando al panorama europeo e internazionale, questa visione delle figure dirigenziali rispecchia una peculiarità italiana, evidente anche dall'elevata età media della nostra classe dirigente, per cui si può accedere a certe cariche soltanto dopo un lungo percorso interno all'impresa. Tale convinzione diffusa trova probabilmente fondamento nell'assenza di percorsi di alta formazione da cui possano emergere figure di elevato profilo già in grado di entrare in un'azienda con mansioni dirigenziali. Anche su questo versante si apre quindi uno spazio interessante su cui intervenire in termini di formazione.

Per quanto riguarda invece le figure specializzate nella conduzione di impianti e macchinari, siamo di fronte a un profilo anch'esso caratterizzato dalla forte specializzazione tecnica, ma che abbiamo voluto mettere in evidenza perché richiesto trasversalmente dalle filiere a elevata automatizzazione. Chi produce utilizzando macchinari ad alta componente tecnologica ha bisogno di un'assistenza continua su tale versante, non solo per intervenire in ogni momento in caso di problemi, ma anche per sfruttare al massimo la versatilità degli impianti. Competenze tecniche ed esperienza diretta risultano anche in questo caso elementi essenziali per la formazione di queste figure.

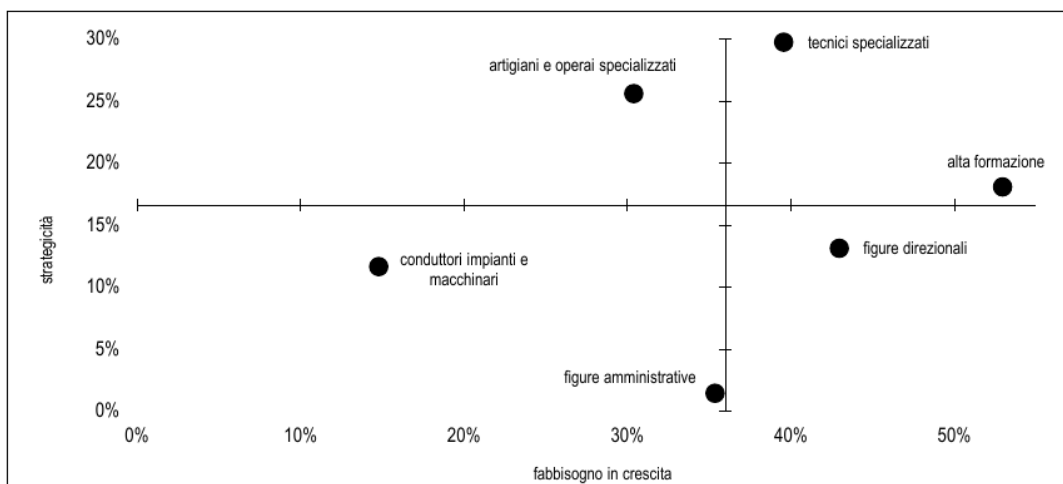
Molto poco richieste sono invece le classiche competenze amministrative, che sembrano non particolarmente strategiche per le imprese dinamiche.

Nella figura 16 è rappresentata la relazione tra i diversi gradi di fabbisogno e strategicità delle figure professionali identificate; i quadranti sono delimitati dalle medie delle percentuali delle imprese che ritengono le figure strategiche e con fabbisogno in crescita, offrendo

un'immagine sintetica delle loro caratteristiche. Siamo di fronte a due diversi tipi di informazione: la strategicità riguarda infatti la percezione dell'impresa riguardo la difficoltà di reperimento e/o sostituzione di una data figura professionale, mentre il fabbisogno non è necessariamente collegato alla strategicità, quanto piuttosto alla necessità di ricoprire una determinata posizione, anche, per esempio, in previsione di pensionamenti o di ampliamento dell'organico. Come si nota, sono i tecnici specializzati e le figure con alta formazione quelle che coniugano strategicità e aumento del fabbisogno nel prossimo futuro.

Se consideriamo le singole filiere produttive, la distribuzione delle figure strategiche si presenta in combinazioni variegata, a testimonianza della richiesta fortemente specializzata proveniente dalle imprese dinamiche: si rileva, in altre parole, la ricerca di competenze "su misura", non necessariamente canoniche rispetto al settore di riferimento, ma fondamentali per conferire qualità alla produzione di beni e servizi. Di conseguenza, l'esigenza formativa che ne deriva appare imprescindibile da un percorso di stretta collaborazione tra mondo della formazione e mondo delle imprese e l'ottica di filiera sembra promettente per raccogliere in modo appropriato i fabbisogni, sempre più intrecciati e destrutturati, sia per le differenziazioni di investimento delle imprese più grandi, sia per la necessità delle aziende di attivare competenze legate alla volatilità della domanda, non necessariamente presenti dentro i confini dell'impresa o del gruppo di appartenenza. Infatti, sebbene le figure professionali strategiche emerse dalle interviste riguardino prevalentemente personale interno, esiste un ampio bacino di competenze che circa l'80% delle aziende dinamiche, come ricordato, ricerca all'esterno, dentro e fuori i confini regionali, attraverso collaborazioni con altre imprese e con liberi professionisti.

Figura 16
FABBISOGNO IN CRESCITA E STRATEGICITÀ DELLE FIGURE PROFESSIONALI INDICATE
% di imprese rispondenti



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Quali sono le competenze di cui l'impresa si serve senza internalizzare tali professionalità? Quando e perché essa ricerca tali collaborazioni fuori dai confini regionali? Dell'80% delle imprese che ha dichiarato di esternalizzare varie attività, circa il 42% ricerca tali competenze fuori dalla Toscana, con punte del 65-70% per le filiere della carta, dell'ICT e della meccanica. Per limitare la forte variabilità delle risposte, che ancora una volta vede le imprese personalizzare le proprie esigenze, è stato scelto di aggregare in voci relative alle diverse aree e fasi processo produttivo i tipi di collaborazioni intrapresi con l'esterno. Si tratta

prevalentemente di fasi collegate alla produzione vera e propria, in linea con le attuali rappresentazioni dei mercati sempre più frammentati e diffusi geograficamente, cosicché si moltiplicano gli scambi relativi alle fasi intermedie. Questo aspetto rende ancora più sensata l'adozione di un'ottica di filiera, ma laddove essa viene ricostruita su base regionale si evidenziano i limiti di tale aggregazione, poiché i confini della filiera stessa non seguono quelli degli stati né tanto meno quelli amministrativi, bensì logiche economiche.

Di importanza notevole appare anche la ricerca di consulenze specializzate che si realizzano in genere con la collaborazione con liberi professionisti portatori di specifiche professionalità, seguita dalle attività inerenti le fasi a monte e a valle del processo come la ricerca di materie prime, la fornitura di macchinari, la logistica e, infine, gli aspetti legati alla commercializzazione e al marketing.

Per ogni filiera cambia l'articolazione delle voci di esternalizzazione e anche la definizione specifica delle competenze che fanno riferimento alle varie componenti. Per l'ICT, ad esempio, esternalizzare le fasi produttive significa avere collaborazioni relative alla produzione di hardware e software che costituiscono il nucleo della propria attività. Lo stesso avviene nel caso dei fornitori di macchinari, materie prime e servizi di trasporto, da noi aggregati perché rappresentano fasi a monte e a valle del processo produttivo, ma dal contenuto molto diverso. Per alberghi e ristoranti si tratta infatti di competenze relative a fornitori di materie prime e di servizi di vario tipo, mentre nel caso della filiera della carta il riferimento è ai macchinari. Nelle filiere del Made in Italy come la moda e il sistema casa, le esternalizzazioni relative alle fasi produttive tradizionalmente intese appaiono preponderanti, mentre nelle imprese della chimica-farmaceutica un ruolo centrale è rivestito dalla consulenze.

Preso atto che il rapporto con figure e imprese esterne all'azienda è un elemento fondante la struttura organizzativa delle imprese dinamiche, caratterizzate da network sempre più complessi, diventa interessante indagare i motivi delle esternalizzazioni, in particolare di quelle che avvengono al di fuori dei confini regionali. Il ricorso al mercato per l'approvvigionamento di beni intermedi e/o servizi alla produzione è l'esito di un dilemma costante per le aziende, che debbono scegliere, in relazione a molteplici attività, tra *make or buy* attraverso un'analisi dei costi di transazione. Nel passato si è concentrata l'attenzione soprattutto sui processi delocalizzati¹² nei paesi in via di sviluppo, dove le imprese si recano alla ricerca dei vantaggi derivanti da un più basso costo della manodopera, dalla presenza di una legislazione più permissiva in materia di tutela ambientale, dal trattamento fiscale agevolato degli investimenti stranieri. Se ciò rimane vero per certi tipi di attività, nonostante si sia osservato negli ultimi anni, anche in Italia, un rientro di imprese che avevano scelto la via dell'*offshoring*, il fatto che il peso dei processi di esternalizzazione nella catena del valore stia crescendo significativamente, sposta l'attenzione su altre motivazioni, collegate al rafforzamento dei rapporti di fornitura in un'ottica di creazione di valore.

Poiché il nostro obiettivo era quello di identificare bacini di attività potenzialmente attivabili nell'ambito territoriale regionale, rispetto alle collaborazioni attivate all'esterno della Toscana, abbiamo chiesto alle imprese dinamiche di specificare le ragioni di tale esternalizzazione. In effetti, sebbene l'abbattimento dei costi rappresenti una ragione importante per molte aziende, non sono da sottovalutare altre motivazioni (Tab. 17).

Prima di tutto, si tratta poco (9% dei casi) di una questione di costo del lavoro, anche se questa componente è più presente nelle filiere del Made in Italy, del turismo e del marmo, dove tale fattore incide di più sulla produzione. Degno di nota è il fatto che per le esternalizzazioni

¹² In letteratura si tende a distinguere tra processi di *outsourcing*, intesi come l'insieme di strategie che consistono nell'esternalizzare determinate attività aziendali presso altre aziende nel proprio paese e di *offshoring*, cioè la vera e propria delocalizzazione che avviene trasferendo all'estero una funzione aziendale (Cattaneo *et al.* 2010).

riguardanti la commercializzazione e le fasi a monte e a valle del processo produttivo non ci sono imprese che dichiarano come motivo principale la ricerca di un minor costo.

Contano molto i rapporti fiduciari consolidati nel tempo (46%), elemento che lascia intravedere un coinvolgimento reciproco tra le aziende profondo, per mezzo del quale il fornitore può rappresentare per il committente un vero e proprio vantaggio competitivo. Non è un caso che proprio tra le fasi a monte e a valle, come la fornitura di macchinari e la logistica, in cui le risposte rapide ai bisogni e il rispetto dei tempi sono fondamentali, il fattore fiducia risulta centrale per più della metà delle imprese.

Tabella 17
PERCHÉ LE IMPRESE DINAMICHE INTRATTENGONO COLLABORAZIONI FUORI DALLA REGIONE
% di imprese rispondenti

	Minore costo	Competenze più avanzate fuori dalla Toscana	Non si trovano tali competenze in Toscana	Rapporti consolidati
Fasi produttive	19,9	22,2	11,3	46,6
Consulenze specializzate	3,4	33,4	20,5	42,7
Fasi a monte e a valle	0,0	33,2	11,3	55,5
Commercializzazione e marketing	0,0	24,5	28,4	47,1
TOTALE	9,2	28,3	16,0	46,4

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Infine, il 44,3% delle imprese dinamiche che intrattengono rapporti al di fuori del territorio regionale, lo fa perché non trova qui le competenze ricercate (16%) o queste ultime non sono abbastanza avanzate (28,3%). Si rileva, quindi, un'assenza di offerta o un mancato *matching* con la domanda, che emergono a livello aggregato soprattutto per figure professionali specifiche della libera professione e per fasi legate alla commercializzazione dei prodotti e dei servizi offerti.

Per alcune filiere il ricorso a soggetti fuori regione a seguito della vana ricerca di essi in Toscana raggiunge percentuali molto significative, anche in produzioni in cui la specializzazione territoriale è assai elevata. Un primo esempio è la Carta, dove il 75% delle imprese che esternalizzano lo fanno per problemi relativi al reperimento delle competenze desiderate. Nella chimica-farmaceutica esse rappresentano quasi il 64%, mentre nella meccanica sfiorano il 50%.

Indagare meglio questo aspetto potrebbe essere interessante in una prospettiva di *policy* rivolta all'idea di colmare il divario, chiarendo meglio il fabbisogno formativo sottostante e collaborando direttamente con le imprese nell'ambito delle specifiche necessità, per provare a riportare sul territorio regionale competenze e quindi lavoro, che al momento vengono attivati fuori da esso.

4.3.3 I rapporti delle imprese dinamiche con il mondo dell'istruzione e della formazione

Un ulteriore tassello del processo di formazione e di espressione dei fabbisogni formativi delle imprese riguarda le loro relazioni con il mondo dell'istruzione e della formazione in senso ampio, intendendo agenzie formative, scuole, università, centri di ricerca, poli innovativi, enti locali.

Come è emerso dall'analisi delle figure professionali strategiche, la formazione richiesta dalle imprese dinamiche si distingue per la forte componente tecnica e l'alta specificità delle competenze richieste, che debbono essere supportate da una conoscenza completa del processo produttivo. Queste caratteristiche suggeriscono l'idea che soltanto una formazione effettuata anche *on the job* possa rispondere a tali bisogni e che essa debba essere pensata insieme alle aziende prevedendo per gli studenti percorsi efficaci di alternanza tra scuola e impresa. In tal

senso, le imprese intervistate mostrano di avere già, nella metà dei casi, rapporti con almeno uno dei tipi di soggetti che si occupano di istruzione e formazione; essi sono in prevalenza locali, ma non mancano esempi di collaborazioni extra-regionali. Si osserva inoltre una forte variabilità per filiera e per tipo di soggetto (Tab. 18). Le scuole tecnico-professionali rimangono un punto di riferimento fondamentale per la filiera del turismo, delle costruzioni e della meccanica, mentre la chimica-farmaceutica e l'ICT sono orientate maggiormente verso le università. Le agenzie formative hanno maggiori relazioni con carta e farmaceutica e in generale i rapporti sono consolidati con le imprese più strutturate.

Il contenuto dei rapporti riguarda prevalentemente l'organizzazione di stage in azienda. Meno ricorrenti appaiono invece gli interventi diretti delle imprese sui corsi (sotto forma di definizione dei contenuti, fornitura dei docenti, finanziamenti) e la richiesta dei nominativi dei neo-diplomati e dei neo-laureati, che era forse la modalità più diffusa nei decenni passati. La prevalenza dello stage, modalità ormai diffusa per introdurre gli studenti all'interno di un'organizzazione produttiva, evidenzia ancora una volta l'esigenza di una formazione che preveda l'esperienza diretta dentro i luoghi di lavoro. La presenza ancora sporadica degli interventi diretti, soprattutto nelle scuole e nelle università, mostra invece la difficoltà di sviluppare tali modalità nonostante la richiesta crescente di orientamento dell'offerta didattica e di contestualizzazione dei percorsi formativi rispetto alle esigenze del mondo del lavoro.

Tabella 18
PERCENTUALE DI IMPRESE CHE HA RAPPORTI CON IL MONDO DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE, PER FILIERA
% di imprese rispondenti

	Agenzie formative	Scuole Superiori	Università e Centri di ricerca	Poli Innovativi	Enti Locali
Agribusiness	30,5	27,1	37,5	4,9	28,5
Carta	45,0	30,0	35,0	25,0	25,0
Chimica-Farmaceutica	44,4	27,8	38,9	27,8	38,9
Costruzioni	35,0	25,0	35,0	20,0	30,0
Ict	27,8	27,8	33,3	16,7	22,2
Marmo	17,6	5,9	11,8	0,0	5,9
Meccanica	31,6	50,0	41,7	31,2	12,4
Metallurgia e Siderurgia	12,5	18,8	12,5	0,0	6,3
Mezzi trasporto	24,3	13,6	18,8	16,2	24,5
Moda	19,7	22,8	22,2	11,9	14,1
Sistema casa	30,7	16,2	16,2	25,9	14,5
Turismo	19,3	51,2	35,2	4,5	25,0
TOTALE	26,4	28,6	28,5	16,2	18,2

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Guardando all'altra metà di imprese che non intrattengono rapporti consolidati con i soggetti della formazione, quelle che rinunciano per mancanza di fiducia costituiscono il 24%. La maggioranza relativa di queste aziende (42%) dichiara invece di non avere avuto occasione per instaurare e mantenere tali relazioni, mentre il restante 34% non ha tempo o risorse da dedicarvi. In ogni caso, sembrano pesare le difficoltà nell'attivazione di tali rapporti che presuppongono comunque una volontà e un investimento da parte delle imprese stesse.

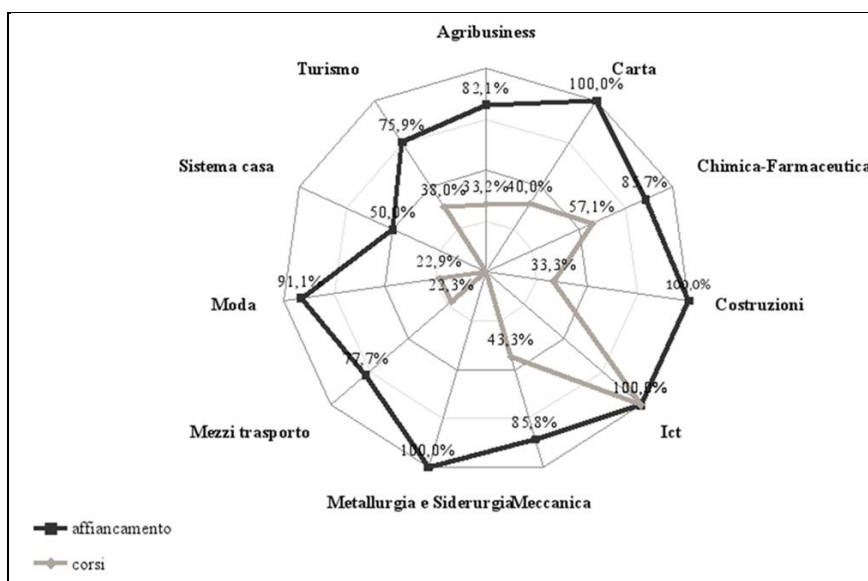
Il dato interessante è che le aziende dinamiche – con o senza rapporti con il mondo dell'istruzione – attingono dal bacino dei neodiplomati e neolaureati per le loro assunzioni. Infatti, circa il 60% di esse ha occupato giovani appena usciti dal percorso formativo e il 52% anche negli ultimi tre anni, particolarmente critici a causa della crisi economica. La maggior parte delle imprese, inoltre, risulta relativamente soddisfatta dei nuovi inserimenti, sebbene con differenze non trascurabili a livello di filiera. Sono quelle della farmaceutica e della meccanica ad avere incontrato i maggiori problemi con i giovani neo-assunti, laddove più della metà delle

imprese lamenta di aver messo in campo ulteriori risorse per colmare i deficit presentati dai nuovi occupati.

In generale, circa il 40% delle imprese dinamiche non ha potuto inserire immediatamente questi giovani rilevando una carenza nelle competenze tecniche specifiche del settore, ma anche esprimendo insoddisfazione per competenze trasversali come il sapersi muovere in azienda, risolvere i problemi, lavorare in gruppo e per competenze di base come la conoscenza delle lingue straniere e dell'informatica.

Le imprese hanno risolto tali problemi soprattutto con l'affiancamento dei neo-assunti da parte di personale interno e solo in misura minore organizzando direttamente corsi di formazione (Fig. 19). In ogni caso hanno sostenuto un onere aggiuntivo di risorse materiali e di tempo, che le penalizza in termini di competitività rispetto alle concorrenti. Dai questionari e dai focus group è emerso, inoltre, che alcune imprese hanno rinunciato ad assumere perché non in grado di fronteggiare i costi di un eventuale affiancamento, inteso proprio come uno strumento di formazione attiva individuale mirato ed efficace, incentrato sulla pratica e spesso fondamentale per inserire il nuovo lavoratore. Il massiccio ricorso a esso indica ancora una volta che il bisogno formativo deriva da un'assenza di esperienza *on the job*, colmabile programmando una formazione che preveda già attività da svolgersi dentro le imprese.

Figura 19
SOLUZIONI MESSE IN CAMPO DALLE IMPRESE CHE HANNO INCONTRATO PROBLEMI CON I NEO-ASSUNTI PER FILIERA
% imprese rispondenti



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

4.3.4 Il coinvolgimento delle imprese nelle esperienze di formazione per inoccupati e disoccupati

A completamento del quadro sui fabbisogni formativi del sistema produttivo toscano sono state raccolte informazioni relative al rapporto delle imprese con il mondo della formazione, in particolare di quella rivolta a soggetti in cerca di occupazione. Si tratta di un aspetto specifico, che non riguarda direttamente la singola aziende, ma presuppone un coinvolgimento del sistema produttivo nelle politiche del lavoro del territorio. Rispetto alla propria gestione interna, infatti,

le imprese sono più interessate alla formazione per gli occupati, prevalentemente collegata all'adempimento di normative come quelle per la sicurezza.

Nonostante ciò le imprese dinamiche appaiono mediamente coinvolte nelle esperienze formative rivolte a disoccupati e inoccupati, visto che quelle che dichiarano di cooperare con almeno un'istituzione fra quelle indicate (agenzie formative, scuole, università e centri di ricerca, poli innovativi ed enti locali) rappresentano il 52,5%. Tra queste le più attive appartengono alle filiere dell'agribusiness, del turismo, della meccanica, della carta e delle costruzioni. Si osserva, inoltre, una relazione diretta tra dimensioni e presenza di collaborazioni, laddove la percentuale di imprese con almeno una relazione sale significativamente al crescere del numero di addetti.

Guardando più nello specifico alle istituzioni del mondo della formazione, si conferma una collaborazione da parte delle imprese con scuole e università, a cui si affiancano relazioni diffuse con le agenzie formative, spesso emanazione delle rappresentanze economiche a cui le imprese stesse appartengono. Meno diffusi risultano invece i rapporti con i poli innovativi e con gli enti locali.

A livello di filiera si osserva comunque, da parte delle imprese dinamiche, una coesistenza di collaborazioni con più soggetti, sebbene riguardante un numero di aziende molto variabile. La chimica-farmaceutica e la meccanica sono infatti quelle in cui maggiore è il numero di imprese coinvolte nella formazione con legami stretti con tutte le istituzioni indicate nel questionario, mentre sul versante opposto troviamo il marmo e la metallurgia, dove la maggioranza delle aziende non intrattiene alcun rapporto.

Tabella 20
COLLABORAZIONI DELLE IMPRESE DINAMICHE CON IL MONDO DELLA FORMAZIONE. DISTRIBUZIONI PER FILIERA E PER DIMENSIONE
% imprese rispondenti

Filiera	Almeno una collaborazione	Nemmeno una collaborazione	Dimensione	Almeno una collaborazione	Nemmeno una collaborazione
Agribusiness	66,0	31,3	fino a 49	39,6	59,9
Carta	60,0	40,0	50-149	59,2	39,8
Chimica-Farmaceutica	55,6	44,4	150-249	73,1	26,9
Costruzioni	60,0	40,0	250-499	73,8	26,2
ICT	55,6	44,4	500+	76,3	23,7
Marmo	29,4	70,6	TOTALE	52,5	46,9
Meccanica	66,3	31,6			
Metallurgia e Siderurgia	31,3	68,8			
Mezzi trasporto	37,9	62,1			
Moda	44,0	56,0			
Sistema casa	50,0	50,0			
Turismo	66,0	34,0			
TOTALE	52,5	46,9			

Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

Tra le imprese che al momento dell'intervista hanno dichiarato di non collaborare con il mondo della formazione si registra comunque una disponibilità abbastanza diffusa a intrattenere rapporti nel futuro, dichiarata da circa il 40% di esse.

Un ultimo aspetto riguarda le idee provenienti dal sistema produttivo in merito all'organizzazione di corsi di formazione per inoccupati e disoccupati. Tutte le imprese hanno risposto a questa domanda, fornendo più di un suggerimento. Le risposte sono molto variegata, perché riferite alle esperienze delle singole imprese, ma appaiono nel loro insieme congruenti sia con le figure professionali strategiche analizzate in precedenza, sia con i principali problemi incontrati con i neo-assunti, facendo emergere un quadro coerente dei fabbisogni del sistema produttivo toscano più dinamico. Nell'esprimere i loro suggerimenti, cioè, le imprese dinamiche

hanno attinto alla propria conoscenza diretta, fornendo da un'altra angolazione ulteriori informazioni sulle proprie esigenze formative.

Innanzitutto, è possibile suddividere le risposte raccolte in tre categorie: la fase della catena del valore a cui la figura professionale corrisponde, il tipo di competenza ricercato, la modalità di erogazione dell'eventuale corso su cui la formazione professionale dovrebbe puntare .

In altre parole, alcune imprese tendono a identificare i propri desiderata in base ai diversi momenti che caratterizzano la produzione di un bene e di un servizio, altre elencano le conoscenze-competenze, trasversali, di base o più specifiche che il singolo lavoratore dovrebbe possedere, mentre altre ancora si soffermano sul tipo di organizzazione dei corsi, al di là del mero contenuto.

Più specificatamente, il maggior numero di suggerimenti (60,3%) identifica una figura professionale corrispondente a una precisa fase della filiera. Le più richieste sono quelle legate alla produzione di beni o servizi, che posseggono quindi competenze tecniche specifiche: pellettieri, cimatori, tintori, garzatori, stilisti, sommelier, chef, governanti di piano, chimici, cavatori, allevatori, orafi e l'elenco, molto specifico, potrebbe continuare, senza poter di fatto identificare una figura prevalente, anche all'interno dello stesso settore produttivo. Ciò che lega insieme queste espressioni dei bisogni è la necessità di formare personale in grado di entrare immediatamente nel ciclo produttivo, perché in possesso di capacità tecniche e pratiche, oggi non acquisite all'interno di un percorso di istruzione tradizionale.

Il secondo gruppo di suggerimenti fa invece riferimento a competenze trasversali rispetto alle diverse filiere. Tra queste spiccano le lingue straniere e l'informatica base, rispetto alle quali sia le scuole che le università non riescono a fornire una preparazione in grado di superare il mero livello di base. Non mancano poi le richieste relative alle cosiddette competenze trasversali, che richiamano ancora una volta la distanza tra mondo dell'istruzione e della formazione e mondo del lavoro. Le imprese lamentano cioè le difficoltà di adattamento all'ambiente aziendale, la scarsa autonomia, l'incapacità di risolvere i problemi e di lavorare in gruppo. In alcuni casi viene evocata una cultura del lavoro che ha teso a penalizzare i mestieri manuali, contribuendo a determinare una carenza di giovani tra le professioni tecniche e artigianali una volta molto diffuse nel nostro territorio.

L'11% dei suggerimenti si è orientato autonomamente sui metodi con i quali i corsi di formazione dovrebbero essere organizzati. Il problema, secondo molte imprese, non consiste tanto nell'identificare le figure o le competenze di cui c'è bisogno, ma nell'incentivare una formazione professionale poco collegata alle imprese, in cui l'esperienza diretta in azienda è assente o limitata. Quello che si auspica è invece una diffusione dei percorsi ispirati all'alternanza tra scuola e lavoro e all'acquisizione di formazione *on the job*.

Soffermandoci infine sulle imprese che non rispondono alla domanda perché non sanno dare alcun suggerimento, il valore medio del 5,6% sale all'8% per le imprese sotto i 50 addetti, che sono anche quelle più in difficoltà nell'identificare con precisione i propri fabbisogni formativi. Ciò può essere dovuto a vari fattori: certamente le piccole dimensioni lasciano meno margini per collaborare attivamente con il mondo dell'istruzione e della formazione; in molti casi le piccole aziende sono dipendenti da rapporti di fornitura con imprese più grandi, da cui in gran parte viene a dipendere la loro sopravvivenza; infine in molti casi i profili interni alle piccole imprese possono essere più flessibili, legati a stretti rapporti di fiducia e a una figura dell'imprenditore che in vari casi è anche lavoratore. I canali di reclutamento, inoltre, risultano meno istituzionalizzati e più dipendenti dalle relazioni di vicinanza e dal passaparola. Probabilmente sulle aziende più piccole, molto diffuse sul territorio toscano, si dovrebbe intervenire anche sul piano della formazione professionale con politiche mirate a esigenze più specifiche.

5.

METTERE L'EDUCAZIONE E LA FORMAZIONE AL CENTRO DEL CAMBIAMENTO

Le imprese dinamiche toscane hanno avviato processi di ristrutturazione basati sulla qualità dei prodotti e dei servizi e sull'estrema velocità di risposta alle richieste dei mercati. In questa ottica le competenze e le conoscenze del personale rivestono un ruolo centrale e il confronto costante con il tema della formazione (da quella iniziale, scolastica e universitaria, a quella permanente per gli occupati, per non citare la formazione obbligatoria) diviene un'esigenza ineludibile per gli attori economici.

Le figure professionali strategiche risultano estremamente differenziate, tanto che sebbene riconducibili alle classificazioni ISTAT, nascondono contenuti definiti autonomamente dalle imprese e dalle loro filiere. Quest'ultimo aspetto è importante e riguarda la riorganizzazione delle fasi di produzione di beni e servizi: si comprende soltanto considerando l'impresa un attore aperto, che collabora con altri soggetti dentro e fuori il territorio regionale e nazionale. In tal senso, la ricostruzione delle attività svolte per giungere al prodotto o servizio commercializzato è utile per identificare le competenze e le qualifiche richieste, ma è soltanto grazie a un confronto con gli operatori economici che tali informazioni prendono forma e contenuto. La logica di filiera aiuta a ricomporre il quadro di attori singoli altrimenti frammentati e lo fa meglio del settore all'interno del quale la variabilità di strategie e di performance appare più elevata.

Da un altro punto di vista, la cooperazione con le istituzioni responsabili della formazione risulta a oggi difficile, non sistematica, eterogeneamente distribuita sul territorio e penalizzata da una contrapposizione stereotipata tra chi ritiene scuola, università e più in generale mondo della formazione carenti, generaliste, non in grado di insegnare una professione e avvicinare i giovani al mondo del lavoro e chi sostiene, invece, la necessità di sottrarre l'istruzione alle influenze negative del mercato e delle imprese. L'irrigidimento delle due posizioni, che semplificano eccessivamente elementi reali di rischio, offusca le molteplici esperienze attive nei territori, che tendono a superare tale antinomia con i fatti, e ostacola l'istituzionalizzazione delle pratiche che oggi già funzionano. Anche nella ricerca qui presentata non mancano infatti gli esempi virtuosi su base locale, che sembrano avere in comune la presenza di territori specializzati dal punto di vista produttivo in cui la cooperazione tra attori pubblici e privati è di solito guidata da soggetti intermedi (poli tecnologici, ITS, scuole di formazione, ecc.), che raccolgono le istanze dal basso e mettono in campo strategie per rispondere alle sfide esterne, mantenendo un vantaggio competitivo. Il limite di queste esperienze è forse l'auto-organizzazione, dipendente troppo dalla presenza di specifiche persone dentro le organizzazioni e troppo poco da un sistema istituzionalizzato.

Gli ostacoli alla transizione dal mondo della formazione a quello del lavoro riguardano sia una carenza numerica dei profili professionali richiesti nel mercato del lavoro, sia una inadeguatezza delle competenze – specifiche e trasversali – accompagnata da una scarsa efficacia dei canali istituzionali di supporto alla ricerca di lavoro (Castellano *et al.* 2014). Si tratta certamente di una questione complessa, che necessita di riforme strutturali a livello nazionale e locale, ma che vede nella cooperazione tra soggetti differenti, pubblici e privati, del mercato e delle istituzioni una condizione imprescindibile, in particolare nel passaggio di conoscenze e informazioni dal mondo del lavoro al mondo dell'istruzione e della formazione e viceversa.

Dal punto di vista del sistema produttivo la preparazione di persone occupate a vario titolo nelle imprese più dinamiche ha acquisito un'importanza crescente per garantire la competitività a livello internazionale, in un contesto in cui è perdente e dannoso perseguire logiche esasperate

di abbattimento del costo del lavoro. Al tempo stesso proprio la competizione internazionale spinge le imprese a snellire, velocizzare e dove possibile esternalizzare i processi interni, compreso quello della formazione, in cui sempre più spesso si ricerca il contributo delle istituzioni specializzate, sia pubbliche che private.

D'altra parte il mondo della formazione ha subito un inesorabile processo di autonomizzazione, in cui spesso passa in secondo piano la missione dell'occupabilità a vantaggio della sopravvivenza e riproduzione delle agenzie formative. Si tratta naturalmente di linee di tendenza che presentano non pochi chiaroscuri e molte cose stanno cambiando negli ultimi anni.

L'analisi dei fabbisogni come da noi intesa, effettuata tramite l'utilizzo di molteplici strumenti (analisi dei dati di stock e di flusso provenienti da diverse banche dati, indagini campionarie, focus group), ha il merito di fornire un quadro vasto delle esigenze del mondo delle imprese e di cogliere le trasformazioni e le tendenze di medio periodo. Al tempo stesso, però, ha il limite di richiedere un dispendio di risorse e di tempo che mal si concilia con le richieste degli attori produttivi in termini di figure professionali, non potendo fornire sistematicamente il numero di posti di lavoro disponibili sul territorio. La sua funzione è prima di tutto esplorativa e non può essere uno strumento di analisi congiunturale, perché perderebbe il valore aggiunto dell'analisi in profondità. Altra cosa, infatti, è la rilevazione puntuale e periodica delle esigenze di assunzione che spetta a chi organizza la formazione, non in modo improvvisato e occasionale ma ricorrente, avendo come fondamento un rapporto quotidiano con gli attori economici del territorio, sempre più dipendenti da un sistema locale in grado di garantire esternalità positive. Questi ultimi sono chiamati, da parte loro, a diventare partner strutturali dell'istituzione formativa a partire da un riconoscimento dei propri dipendenti quali risorsa chiave per il successo economico, assicurando quindi compensi commisurati alla ricchezza prodotta e ambienti di lavoro sicuri e accoglienti.

Nell'organizzazione di un sistema ben funzionante entrano dunque in gioco attori con stili di comportamento differenti e obiettivi a volte contrastanti, ma che possono convergere verso un'idea condivisa di bene comune. La scuola, l'università e in generale le agenzie formative debbono formare persone con la capacità di immaginarsi e costruirsi un futuro lavorativo; i soggetti economici per competere sulla qualità debbono mettere al centro le persone e le loro competenze, svolgendo un ruolo attivo nello sviluppo sostenibile del proprio territorio; le istituzioni politiche debbono impegnarsi per mantenere vivo e arricchire il patrimonio di competenze locali garantendo così un vantaggio competitivo alla propria comunità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Acemoglu D. (2002), "Technical Change, Inequality, and the Labor Market", *Journal of Economic Literature*, 40, pp. 7-72.
- Acemoglu D., Pischke J. (1998), "Why do firms train? Theory and evidence", *Quarterly Journal of Economics*, 113, pp. 79-119.
- Acemoglu D., Pischke J. (1999), "Beyond Becker: training in imperfect labor market", *Economic Journal*, 109, pp. F112-F142.
- Arrighetti A., Traù F. (2012), "Far from the Madding Crowd. Sviluppo delle competenze e nuovi percorsi evolutivi delle imprese italiane", *L'industria*, XXXIII. 1: 7-59.
- Bertola G., Sestito P. (2011), "A Comparative Perspective on Italy's Human capital accumulation", *Quaderni di Storia Economica*, n. 6, Banca d'Italia.
- Castellano A., Kastorinis X., Lancellotti R., Marracino R. e Villani L. A. (1914), *Studio ergo Lavoro*, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.it/file/2785/download?token=a3VfesjU>

- Cattaneo O., Gereffi G., Staritz C. (2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, World Bank, Washington.
- Cedefop (2013), *Nota informativa. Verso la ripresa: tre scenari relativi alle competenze e al mercato del lavoro per il 2025*, www.cedefop.europa.eu/files/9081_it.pdf
- Cipollone P., Sestito P. (2010), *Il capitale umano, come far fruttare i talenti*, Il Mulino, Bologna.
- D'Amico N. (2015), *Storia della formazione professionale in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- De Rita G. (2007), *Il ruolo dell'istruzione tecnica e professionale nello sviluppo del paese*, relazione presentata al "Laboratorio istruzione tecnica e professionale", Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, Roma.
- Goos M., Manning A., Salomons A. (2009), "Job Polarization in Europe", *American Economic Review*, vol. 99(2), pp. 58-63.
- IRPET (2012), *Rapporto sulla scuola ed il territorio in Toscana*, IRPET, Firenze, http://www.irpet.it/index.php?page=pubblicazione&pubblicazione_id=397
- IRPET (2015), *La formazione professionale in Toscana*, IRPET, Firenze, http://www.irpet.it/index.php?page=attivitascheda&attivita_id=1040
- IRPET (2015b), *La situazione economica della Toscana*, IRPET, Firenze, http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2016/04/572_Rapp-economia-2015-irpet_etc.pdf
- IRPET (2016), *La situazione economica della Toscana*, IRPET, Firenze http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2016/11/1752_rapp-situaz_economica-06-06-2016.pdf
- Olivieri E. (2012), "Il cambiamento delle opportunità lavorative", in *Questioni di Economia e Finanza, Occasional Paper*, n. 117, Banca d'Italia.
- Ricci A. (a cura di) (2011), "Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia", *I libri del Fondo Sociale Europeo*, ISFOL.
- Visco I. (2009), *Investire in conoscenza. Per la crescita economica*, Il Mulino, Bologna.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York.

APPENDICE



L' AGRIBUSINESS IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

La filiera dell'agribusiness fa riferimento alle attività che, relativamente a beni di origine agricola, ne seguono la produzione della materia prima, il trasferimento ed eventualmente la trasformazione, fino alla commercializzazione del prodotto finito. Queste attività sono ben presenti in Toscana, con vocazioni e concentrazioni territoriali differenziate e si legano, in molti casi, alla presenza di servizi turistici.

L'indice di specializzazione nel settore primario della provincia di Grosseto, sia per valore aggiunto che per numerosità delle imprese attive, risulta tre volte superiore al valore regionale¹. All'interno del settore manifatturiero, inoltre, l'industria alimentare riveste una grande importanza, rappresentando circa il 18% del totale².

Allo stesso tempo la Maremma rappresenta anche una delle aree più in difficoltà, colpita da processi di decremento e invecchiamento della popolazione, di declino industriale e di disoccupazione. Nel corso degli anni Novanta ha preso avvio un percorso di sviluppo dell'economia grossetana (il Distretto rurale della Maremma), basato sul capovolgimento del concetto di "ruralità" da fonte di arretratezza ed emarginazione a paradigma per una crescita sostenibile³.

Considerata la strategicità della filiera agroalimentare grossetana per l'agribusiness regionale il focus group si è svolto con imprese dinamiche del Sud della Toscana.

Tra gli attori interessati a vario titolo dai processi produttivi della filiera troviamo prevalentemente imprese individuali a prevalente conduzione familiare, impegnate nelle attività di produzione agricola (ortofrutta, cereali, viti e olivi) e trasformazione, di pesca e trasformazione, di allevamento (ovini, bovini e suini) e trasformazione, di produzione industriale (pane, biscotti).

La crisi economica ha colpito le aziende locali in modo differenziato, risultando più onerosa per quelle imprese agricole a monte del processo che nel confronto con intermediari dotati di forte potere di mercato sono apparse le componenti più deboli della filiera.

Le risposte alla crisi in termini di strategie competitive sembrano privilegiare processi riorganizzativi, aziendali o di rete, volti ad aumentare il valore aggiunto delle imprese offrendo beni e servizi legati al territorio e cercando di presidiare la produzione, dalla creazione e trasformazione della materia prima alla commercializzazione.

La filiera sembra indirizzata verso percorsi guidati dall'idea di qualità e di vicinanza alle tradizioni locali, privilegiando una produzione differenziata non legata alla grande quantità. Il territorio favorisce inoltre un rapporto sempre più integrato dell'agroalimentare con la componente turistica ed enogastronomica. L'attenzione al prodotto tipico toscano potrebbe inoltre aiutare a conquistare nuove fette di mercato internazionale.

¹ *Rapporto strutturale 2014*, Nomisma e Camera di Commercio di Grosseto, http://www.gr.camcom.gov.it/pagina1720_analisi-strutturale.html

² http://www.gr.camcom.gov.it/selfp/fckeditor/upload/11a%20GE_Oss_%20Economico%20Grosseto.pdf

³ http://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda_libro.aspx?CodiceLibro=365.823



I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Sebbene la crisi economica abbia indotto le aziende a limitare le assunzioni di manodopera, la progressiva specializzazione nell'agroalimentare rende necessaria la disponibilità di personale a più livelli. Essendo inoltre la diversificazione delle attività assai ampia le competenze necessarie risultano tanto specifiche da richiedere percorsi formativi che contemplino un periodo di esperienza in azienda abbastanza a lungo da permettere una specializzazione delle figure professionali.

Come spesso accade si lamenta infatti una scarsa preparazione dei giovani diplomati provenienti dagli istituti tecnici e professionali della zona, lontana dal mercato del lavoro e dalle esigenze delle imprese.

Per quanto riguarda i mestieri tradizionali è evidente l'allontanamento dei giovani dal mondo dell'agricoltura, dell'allevamento e della pesca, attività che non sembrano rientrare nelle aspettative delle nuove generazioni, soprattutto come prospettiva di lavoro dipendente. Così, le imprese trovano con difficoltà **pescatori, cantinieri, operatori di frantoio, tecnici caseari** ai quali, comunque è richiesta rispetto al passato una preparazione più elevata e più specifica.

Nell'area è molto difficile reclutare personale per **lavori stagionali di raccolta**, ma anche per **mansioni operaie** nelle aziende di trasformazione alla **linea continua**, nel reparto di **confezionamento**, nel **magazzino** e alle **spedizioni**.

Rispetto al passato si sono interrotti i meccanismi di passaggio delle competenze che avvenivano direttamente sul campo anche a seguito di un'entrata nel mondo del lavoro più precoce. Al tempo stesso la necessità di aumentare il valore aggiunto delle imprese puntando sulla qualità e sul rapporto con il territorio rende sempre più necessario un percorso di specializzazione che dovrebbe partire dalla scuola ma confrontarsi costantemente con le realtà produttive del territorio.

La forte vocazione agroalimentare dell'area richiede anche professionisti con un grado di formazione più elevato: **veterinari e alimentaristi** specializzati nella cura degli animali da produzione, **agronomi** esperti del territorio (specie antiche, nuove produzioni possibili a seguito del cambiamento climatico, prodotti tipici) e di agricoltura biologica, **chimici e scienziati dell'alimentazione**. Per migliorare le capacità di vendita e ampliare i mercati di sbocco si richiedono anche competenze relative al **marketing** e alla **commercializzazione**.

Si evidenzia inoltre un legame stretto tra agribusiness e vocazione turistica del territorio e di conseguenza la domanda di figure professionali specializzate nell'accoglienza.

Un altro punto sottolineato riguarda la formazione per gli **imprenditori**, finalizzata ad avvicinare le nuove generazioni alla filiera agroalimentare, ad avviare processi di consolidamento e crescita, a introdurre innovazioni e a favorire strategie cooperative tra le aziende locali, prevalentemente di piccole e piccolissime dimensioni.

Il sistema della formazione locale, di cui fanno parte istituti tecnici e professionali con vari indirizzi, un ITS per l'eccellenza agro-alimentare di recente formazione, distaccamenti dell'Università di Siena e varie agenzie formative specializzate, potrebbe farsi portatore di un progetto condiviso, fondato sull'idea comune di un territorio specializzato nell'accoglienza e nella produzione di beni alimentari di qualità e a filiera corta, coordinando i progetti formativi insieme alle imprese locali.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nell'agribusiness

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Agricoltori e operai agricoli specializzati di giardini e vivai, di coltivazioni di fiori e piante ornamentali, di ortive protette o di orti stabili Panettieri e pastai artigianali Pasticcieri, gelatai e conservieri artigianali Addetti a macchine confezionatrici e al confezionamento di prodotti industriali Macellai, pesciaioli e professioni assimilate Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi	Braccianti agricoli Agricoltori e operai agricoli specializzati di coltivazioni legnose agrarie Agricoltori e operai agricoli specializzati di colture miste Lavoratori forestali specializzati Agricoltori e operai agricoli specializzati di colture in pieno campo Conduttori di trattori agricoli Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Conduttori di macchinari per la produzione di pasticceria e prodotti da forno Personale forestale non qualificato Addetti agli impianti per la trasformazione delle olive
	Medio piccole	Vinificatori industriali, birrai ed operai addetti a macchinari per la preparazione di liquori e bevande analcoliche e gassate Personale non qualificato addetto alla cura degli animali Conduttori di macchine forestali Conduttori di mezzi pesanti e camion Allevatori e operai specializzati degli allevamenti di bovini ed equini Artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni artigianali casearie Tecnici biochimici e professioni assimilate Tecnici agronomi e forestali Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Conduttori di macchinari industriali per la lavorazione dei cereali e delle spezie e per prodotti a base di cereali (pasta e assimilati)	Tecnici della produzione e preparazione alimentare Conduttori di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali Addetti agli impianti fissi in agricoltura e nell'allevamento Assemblatori in serie di articoli industriali compositi Conduttori di apparecchi per la lavorazione industriale di prodotti lattiero-caseari Operatori di catene di montaggio automatizzate Conduttori di macchine raccogliatrici, mietitrici, trinciatrici e pressatrici agricole

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano*. Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano*.

* Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.



LA CARTA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

Le imprese appartenenti alla filiera cartaria e cartotecnica si concentrano in Toscana nell'area di Lucca e Pistoia. Il polo produttivo, costituito da 540 imprese (2014) di diversa natura, detiene il controllo di circa l'80% della produzione nazionale di *carta tissue* (carta per uso igienico e domestico) e di quasi il 40% di quella di *cartone ondulato*. A livello di specializzazione produttiva, accanto al *core business* rappresentato dalla produzione e dalla trasformazione (*converting*) di carta o cartone, sono presenti attività manifatturiere che forniscono impianti continui, macchinari e apparecchiature specializzate, prodotti ausiliari (come per esempio quelli chimici) e attività di servizio, controllo e manutenzione. Negli ultimi decenni si è assistito a un incremento degli investimenti produttivi realizzati all'estero (Francia, Germania, Polonia, Regno Unito e Spagna), in particolare nella produzione e nel *converting*, attuati attraverso l'apertura o l'acquisizione di stabilimenti nei mercati strategici europei. Essendo carta e cartone prodotti a basso valore aggiunto sui quali il costo dei trasporti incide notevolmente, le imprese hanno infatti adottato strategie di avvicinamento ai mercati di sbocco. Le imprese produttrici di impianti e macchinari, invece, hanno intensificato l'export mantenendo prevalentemente la produzione sul territorio, per controllarne le varie fasi e gestire in autonomia i rapporti con i clienti.

La crisi ha colpito relativamente poco il polo cartario toscano, penalizzando le realtà più modeste e meno specializzate. Le trasformazioni intervenute negli ultimi dieci anni hanno infatti imposto una crescita tecnologica significativa, che ha portato con sé un incremento delle competenze tecniche richieste a tutti i livelli, sia in ambito produttivo che commerciale. Le attività di servizio relative al controllo di qualità, alla sicurezza sul lavoro, all'impatto ambientale hanno inoltre acquisito un ruolo sempre più importante, ma la sfida dell'ecosostenibilità interessa tutto il distretto, declinandosi nella riduzione dei consumi idrici, nella produzione di energia da cogenerazione (molte aziende hanno realizzato un impianto proprio), nel riutilizzo di carta da macero, nella ricerca e sviluppo di materie prime alternative alla cellulosa.

In questo processo di crescita e rinnovamento della filiera, l'aggiornamento delle conoscenze e delle competenze di occupati e imprenditori e la formazione di nuovo personale assumono un ruolo di primo piano in ogni fase del processo produttivo. L'area possiede una tradizione storica nella produzione della carta, che ha alimentato un bagaglio di esperienze e saper fare di fondamentale importanza. Esso deve però essere alimentato da un sistema di istruzione e formazione collegato alle imprese, in modo da diffondere e far circolare nel territorio competenze vecchie e nuove.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Le figure professionali impiegate nella filiera della carta hanno profili differenziati in base alla fase produttiva di riferimento. In linea generale esse afferiscono a tre aree: **tecnica**, **commerciale** e **amministrativa-finanziaria**. Nel corso degli ultimi dieci anni si osserva una evoluzione del profilo dei



dipendenti in direzione di un aumento delle **competenze tecnico-specialistiche** (meccanica, informatica, biologia e chimica). In particolare, la figura dell'operaio generico con basso titolo di studio tende a scomparire, sostituita da operatori di macchina preferibilmente con laurea triennale. I periti tecnici che fino a pochi decenni fa costituivano l'occupazione qualificata oggi presentano, a detta degli imprenditori, una preparazione insufficiente ed escono dalla scuola senza possedere alcuna esperienza del mondo del lavoro. Le aziende affermano di preferire giovani con lauree triennali non tanto per le competenze acquisite quanto per la maggiore maturità dovuta all'età più adulta. Generalmente, infatti, le imprese della filiera al momento dell'assunzione prevedono lunghi percorsi di formazione interna (anche triennali), che partono dalla verifica delle nozioni teoriche di base, devono colmare il gap nella conoscenza delle lingue straniere e si concentrano sulla pratica in azienda tramite affiancamento. La formazione interna costituisce un investimento per l'impresa, ma anche un costo sempre più elevato, perché ha una lunga durata e impegna personale interno di esperienza. Essa rappresenta inoltre uno spreco di risorse in generale, perché ritarda ulteriormente il definitivo accesso alla vita adulta dei giovani provenienti dal sistema scolastico e universitario, su cui quindi è già stato fatto un investimento da parte della società e delle famiglie.

Sul territorio si contano almeno tre istituti di scuola secondaria di riferimento per le aziende cartarie (l'istituto tecnico industriale a indirizzo chimico di Borgo a Mozzano, l'istituto tecnico statale Marchi-Forti, indirizzo tecnologie cartarie, di Pescia e il liceo scientifico tecnologico di Lucca), con cui sono attive collaborazioni scuola-impresa. Si sottolineano però almeno due punti deboli: lo scarso contatto fra programmi scolastici e realtà lavorativa e il basso appeal dei percorsi didattici indirizzati alla filiera della carta, che non raggiungono un numero di iscritti soddisfacente. Si consideri che per una preparazione più professionalizzante alcune aziende preferiscono inviare i propri dipendenti fuori Toscana: a Fabriano nelle Marche oppure presso l'istituto San Zeno di Verona, un centro di formazione specializzato nel settore cartotecnico.

Per quanto riguarda l'alta formazione è attivo un master universitario di primo livello "carta e cartone", a cui collaborano le imprese più strutturate del distretto cartario e che specializza figure facilmente inseribili nei vari contesti lavorativi locali. Sulle competenze di alto livello, infatti, il fabbisogno delle imprese appare mediamente soddisfatto anche dai laureati provenienti da studi di ingegneria, chimica e biologia.

In termini di fabbisogni professionali le principali carenze registrate dalle imprese riguardano le posizioni intermedie, principalmente **operatori e conduttori di macchine e impianti**. Per un'efficace formazione di tali figure sarebbe necessario attivare corsi professionali che prevedano il passaggio di competenze tecniche applicate al mondo della carta e della cartotecnica (**meccanica, elettronica, chimica, biologia, informatica**), formazione sulla sicurezza, apprendimento delle **lingue straniere**, tirocini lunghi in azienda e trasferte all'estero in **affiancamento**.

Il rapporto con le scuole tecniche e con l'università appare centrale, ma dovrebbe basarsi su uno scambio tra personale delle aziende e personale docente, in modo da mettere i due mondi, quello della formazione e quello delle imprese, costantemente in comunicazione. Le **agenzie formative** potrebbero svolgere in questo senso un importante ruolo di mediazione.

Accanto alla realizzazione di percorsi formativi più vicini alle esigenze della filiera produttiva sembra importante ripensare anche le **politiche di orientamento per gli studenti e le loro famiglie**, veicolando

un'immagine del lavoro in cartiera più in linea con le trasformazioni intervenute negli ultimi decenni.

Un ulteriore aspetto riguarda infine la diffusione delle **competenze trasversali** - i cosiddetti *soft skills* - ritenuti fondamentali per l'inserimento dei giovani in ambienti organizzativi complessi: capacità di relazione, di soluzione dei problemi, di organizzazione del proprio lavoro, di gestione del tempo e visione d'insieme dei processi produttivi.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella carta

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Operatori di impianti per la fabbricazione della carta Addetti a macchine confezionatrici e al confezionamento di prodotti industriali Operatori delle attività poligrafiche di pre-stampa Artigiani incisori, acquafortisti, serigrafisti e professioni assimilate Stampatori offset e alla rotativa	Conduttori di macchinari per la fabbricazione di prodotti in carta e cartone Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati Fonditori, operatori di altoforno, di convertitori e di forni di raffinazione (siderurgia) Conduttori di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali Operatori di impianti per la preparazione della pasta di legno e di altri materiali per cartiera Conduttori di macchinari per tipografia e stampa su carta e cartone Autisti di taxi, conduttori di automobili, furgoni e altri veicoli
	Medio piccole	Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Grafici, disegnatori e allestitori di scena Pittori, scultori, disegnatori e restauratori di beni culturali Tecnici della conduzione di impianti produttivi in continuo Meccanici artigianali, riparatori e manutentori di automobili e professioni assimilate Tecnici esperti in applicazioni Rilegatori e rifinitori post stampa Tecnici meccanici	Artigiani delle lavorazioni artistiche del legno e di materiali assimilati Conduttori di carrelli elevatori Addetti a macchinari per la filatura e la bobinatura Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e professioni assimilate Assemblatori in serie di articoli industriali compositi Tecnici della produzione manifatturiera



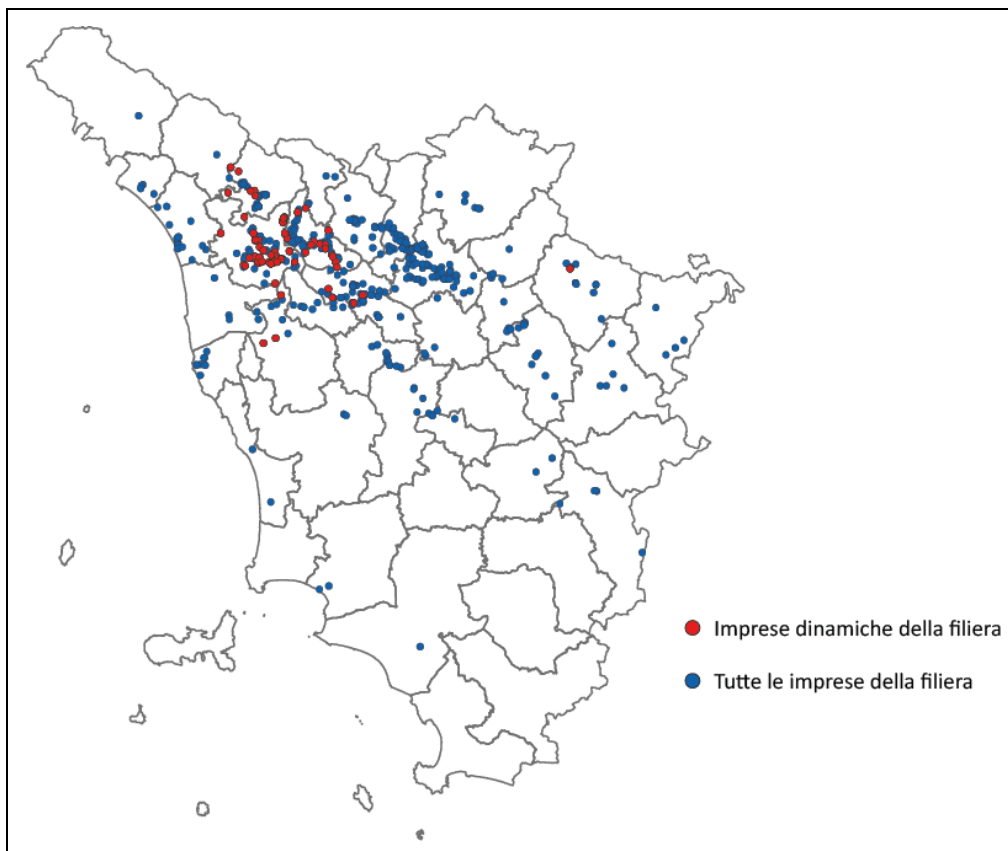
Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano¹.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano¹.

La localizzazione territoriale della filiera

La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011². La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese della filiera della carta



¹ Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.

² Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivascheda&attivita_id=1040



LA CULTURA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento del sistema “cultura”

Per sistema della “cultura” abbiamo inteso le attività di tipo artistico legate all'intrattenimento e al divertimento più rappresentative del territorio regionale. Trattandosi di un sistema complesso e potendo organizzare un unico focus group si è scelto di concentrarsi su istituzioni museali, spettacolo dal vivo (musica, danza e teatro) e mondo dell'audiovisivo.

A differenza di altre filiere, ci troviamo di fronte a soggetti dalle diversa natura giuridica (fondazioni, enti pubblici, enti privati) con quadri normativi di riferimento non omogenei. In questo resoconto ci soffermeremo sui principali punti di contatto rilevati nei meccanismi di funzionamento del sistema “cultura”.

Il principale *trade-union* tra i soggetti che agiscono in questo ambito a livello regionale è la cronica carenza di finanziamenti. La crisi economica ha definitivamente radicato la consapevolezza degli operatori rispetto al passaggio di paradigma da un sistema passivamente dipendente dalla spesa pubblica a uno che deve provvedere al reperimento di denaro da più fonti, siano esse di livello europeo o di provenienza privata. Questo processo spinge i singoli attori verso logiche interne orientate alla gestione integrata e razionale della propria organizzazione e verso logiche relazionali volte alla ricerca di collaborazioni con soggetti vicini per condizione e vocazione su progetti comuni.

Un altro passaggio comune di centrale importanza riguarda l'utilizzo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in ogni ambito di attività, che comporta l'acquisizione di nuove competenze e professionalità, modifiche di tipo organizzativo sul funzionamento del sistema di attività in essere e formazione continua del personale dipendente.

Troviamo poi all'interno di ogni struttura caratteristiche che derivano dalle identità e dagli obiettivi specifici. Nel caso degli spettacoli dal vivo l'approvazione del decreto ministeriale del primo luglio 2014, in base al quale dal 2015 nuove norme disciplinano le assegnazioni delle sovvenzioni ministeriali relative al Fondo Unico Spettacolo a teatro, musica e danza. È invece ancora in corso di definizione una normativa regionale di riferimento che recepisca i cambiamenti introdotti da quella nazionale.

Le principali attività svolte in questo ambito possono essere ricondotte alla produzione e/o alla distribuzione degli spettacoli, alla gestione e organizzazione della struttura, alla comunicazione esterna delle attività svolte.

Diversa la situazione dell'audiovisivo, che ha visto lo scorso gennaio l'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri del disegno di legge collegato alla manovra di finanza pubblica “Disciplina del Cinema, dell'Audiovisivo e dello Spettacolo”, il quale prevede la creazione di un fondo autonomo per il sostegno dell'industria cinematografica e audiovisiva e l'introduzione di nuovi criteri di assegnazione.

Anche la filiera dell'audiovisivo può essere scomposta in attività che riguardano lo sviluppo, la produzione (pre-produzione, riprese, post-produzione), la promozione e la distribuzione (in Italia e/o all'estero su varie piattaforme).

Per le istituzioni museali e più in generale per quelle dedicate alla conservazione e valorizzazione dei beni



artistici e culturali la situazione appare più frammentata, anche per questioni legate alla natura giuridica dei beni, non sempre chiara e facente capo allo stesso ente. In questo caso l'attività si è spostata sempre più dalla mera conservazione alla ricerca di strategie per attirare persone e fondi, organizzare eventi e comunicare le proprie iniziative.

È utile sottolineare che le realtà toscane attive nell'ambito della cultura hanno avviato progetti di vario tipo, in certi casi relativi anche alla formazione di competenze (molti attori sono anche agenzie formative accreditate) e che mettono in rete più soggetti.

I fabbisogni professionali del sistema “cultura”: competenze e figure strategiche

Dalla sintetica ricostruzione delle attività facenti capo ai vari aspetti della “cultura” in Toscana è possibile ricostruire le principali competenze professionali strategiche per una crescita del sistema così come delineato.

Si tratta di figure con livelli di formazione differenti, che possono fare riferimento alla scuola e alle università, ma anche alla formazione professionale.

Il mercato del lavoro di questi settori presenta per sua stessa natura caratteri di intermittenza e saltuarietà, soprattutto nel caso dello spettacolo dal vivo e dell'audiovisivo, che si concretizza nella prevalenza di contratti a tempo determinato, a progetto, intermittenti. Per quanto riguarda invece le strutture museali la prevalente natura pubblica ha, negli ultimi decenni, limitato la possibilità di acquisizione di personale a tempo indeterminato.

Nell'ambito della produzione teatrale e audiovisiva emerge l'esigenza di **figure tecniche** dai vari profili: **elettricisti, macchinisti, tecnici del suono, attrezzisti, tecnici informatici**, specializzati nello spettacolo, ossia con un'esperienza di lavoro sul campo, in grado di rendere tali figure immediatamente inseribili. Nel percorso di formazione dovrebbe quindi essere previsto un periodo di affiancamento ed esperienza diretta significativamente lungo. Negli ambiti più tecnici – si pensi per esempio all'illuminazione – può essere messa a valore la collaborazione con imprese specializzate del territorio, per favorire un rapporto di scambio di tecnologie e innovazioni e ampliare il bacino delle possibili posizioni lavorative.

Attualmente non sembrano esistere corsi strutturati in grado di creare un serbatoio di professionalità di questo tipo a cui attingere; ci sono semmai corsi professionali spot, organizzati in risposta a specifiche esigenze. Non è un caso che molti dei professionisti si siano formati direttamente sul campo, con esperienze personali pluriennali, mentre in altre realtà anche europee esistono percorsi formativi strutturati.

Sia in ambito teatrale che cinematografico emerge la richiesta di **figure artigiane** come **sarti, truccatori e parruccai** per i costumi di scena e **falegnami** per la preparazione e l'allestimento delle scenografie. La specializzazione legata al mondo dello spettacolo potrebbe anche essere una leva per attrarre i giovani verso questi mestieri manuali.

L'uso pervasivo delle nuove tecnologie richiede un numero crescente di **operatori multimediali** specializzati nell'allestimento e nella gestione degli spettacoli dal vivo, ma impiegabili anche nei cinema in cabina proiezioni, piuttosto che nel ruolo di vendita e prevendita dei biglietti.

Un bisogno più specifico di **musicisti, cantanti e direttori d'orchestra** proviene dai teatri, anche se in



questo caso è richiesta una preparazione derivante dalla frequentazione dei conservatori e delle scuole di musica, nonché dall'esperienza e dalle doti personali. L'orizzonte per il reclutamento di tali figure non può essere solo territoriale, ricorrendo a bandi di concorso internazionale.

Da parte del mondo dell'audiovisivo emerge un fabbisogno relativo a **figure** legate alla **sceneggiatura**, che abbiano però, rispetto al passato, una conoscenza tecnica approfondita delle fasi di produzione e montaggio, indispensabile per ridurre i tempi e gli sprechi di risorse. Si registra anche l'assenza del cosiddetto **showrunner**, con responsabilità nel funzionamento dei complessi meccanismi legati alla produzione e di **produttori**, non più intendibili come persone facoltose che si assumono l'onere finanziario di produrre un film o uno spettacolo, ma come veri e propri imprenditori, in grado di trovare finanziamenti, di intrattenere relazioni, di gestire un progetto articolato.

Nel caso delle realtà museali e di conservazione si assiste spesso a situazioni bloccate dal punto di vista della possibilità di assumere direttamente personale. Nonostante questo vincolo, anch'esse sono interessate da un sempre maggiore utilizzo dei social network per la comunicazione dei propri contenuti e in certi casi ricercano esternamente competenze di questo tipo, affidandosi a imprese specializzate.

Spostandoci su livelli professionali più alti troviamo ancora punti di contatto tra spettacolo, audiovisivo, istituzioni museali: **ingegneri gestionali, manager dello spettacolo, analisti economici, esperti di fundraising, divulgatori.**

Un punto importante è, infine, la **formazione continua degli occupati** e degli **imprenditori** del settore (gli esercenti del cinema, ma anche eventuali start-up di servizi specializzati), in particolare quella relativa alle nuove tecnologie e alle tecniche di management.

Esistono già in Toscana scuole, percorsi universitari e post-universitari, agenzie formative specializzate che è opportuno censire e monitorare. I soggetti presenti e le esperienze pregresse se opportunamente messe in rete a livello regionale, potrebbero favorire la creazione di un sistema integrato di formazione dei mestieri dello spettacolo.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).



Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nel sistema "cultura"

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Coreografi e ballerini	Compositori, musicisti e cantanti
		Personale non qualificato nei servizi ricreativi e culturali	Registi, direttori artistici, attori, sceneggiatori e scenografi
		Intrattenitori	Operatori di apparecchi per la ripresa e la produzione audio-video
		Animatori turistici e professioni assimilate	Artisti delle forme di cultura popolare, di varietà e acrobati
		Baristi e professioni assimilate	Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati
		Camerieri e professioni assimilate	Macchinisti ed attrezzisti di scena
		Addetti all'accoglienza e all'informazione nelle imprese e negli enti pubblici	Tecnici dell'organizzazione della produzione radiotelevisiva, cinematografica e teatrale
		Annunciatori e presentatori della radio, della televisione e di altri spettacoli	
		Pittori, scultori, disegnatori e restauratori di beni culturali	
		Addetti alla sorveglianza di bambini e professioni assimilate	
	Addetti all'informazione e all'assistenza dei clienti		
	Medio piccole	Personale non qualificato nei servizi di ristorazione	Installatori e riparatori di apparati elettrici ed elettromeccanici
		Archivisti, bibliotecari, conservatori di musei e professioni assimilate	Grafici, disegnatori e allestitori di scena
		Tecnici dell'organizzazione di fiere, convegni ed eventi culturali	Uscieri e professioni assimilate
		Addetti a biblioteche e professioni assimilate	Tecnici programmatori
		Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione	Tecnici dei musei, delle biblioteche e professioni assimilate
		Istruttori di discipline sportive non agonistiche	Sarti e tagliatori artigianali, modellisti e cappellai
		Tecnici del restauro	Agenti di viaggio
			Guide ed accompagnatori specializzati
			Tecnici elettronici
		Estetisti e truccatori	
	Istruttori di tecniche in campo artistico		

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano*.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano*.

* Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.



LA LOGISTICA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

Per logistica intendiamo l'insieme delle attività di trasporto e di movimentazione delle merci (materie prime, semilavorati, prodotti finiti) svolte da imprese qualificate. Si tratta di una filiera trasversale, che sebbene composta al proprio interno da numerosi fasi sempre più specializzate (operatori logistici, organizzatori di traffico intermodali, spedizionieri, compagnie di navigazione, ecc.) fa a sua volta parte di ogni filiera produttiva, offrendo servizi logistici specializzati ad altre aziende produttive.

La logistica sta vivendo una fase di forte ristrutturazione per rispondere ai cambiamenti del commercio globale e della produzione manifatturiera, che tende sempre più a esternalizzare questo tipo di servizio per concentrarsi sulla propria attività principale. In particolare, un passaggio fondamentale è stato avviato a seguito dell'introduzione dei sistemi di *Information Technology*, i quali favoriscono la comunicazione tra i mezzi di trasporto e movimentazione e le dotazioni infrastrutturali presenti sul territorio.

Queste trasformazioni necessitano di importanti adattamenti strutturali e sconvolgono gli assetti organizzativi, modificando le competenze e le figure professionali richieste. In particolare, si rendono necessari ingenti investimenti per migliorare la componente strutturale (ossia l'insieme degli spazi, delle strutture, delle attrezzature e degli strumenti necessari per la conservazione e la gestione fisica dei materiali), per gestire il contenuto informativo, al fine di garantire il livello di servizio richiesto dal cliente (tempi, modalità, qualità). In tal senso, il tema delle nuove tecnologie diviene pervasivo e trasversale a tutte le specializzazioni.

Nel caso toscano, il porto di Livorno e il retroporto fungono da hub per la maggioranza degli attori economici della filiera, rendendo questa parte della costa un'area strategica per il funzionamento dell'intero sistema produttivo regionale. Essa si configura cioè come un vero e proprio centro logistico, in cui operatori economici specializzati svolgono attività relative al trasporto, alla logistica e alla distribuzione delle merci nell'ambito di scambi nazionali e internazionali.

Negli ultimi anni sono stati avviati ingenti opere infrastrutturali, sia di tipo materiale che immateriale, per adattare il porto e l'interporto alle nuove richieste dei mercati globalizzati.

La sfida delle imprese logistiche che vi operano è quella di accompagnare all'efficienza delle strutture (che necessita una manutenzione e riparazione delle unità di trasporto costante) una gamma sempre più vasta dei servizi erogati, i quali possono spaziare da prelievo merci, etichettatura e *cross docking*¹, gestione bolle e documenti, a tutte le attività collegate all'import/export come il transito doganale, il deposito fiscale delle merci ai fini IVA, i controlli fito-sanitari. Un'importanza crescente stanno inoltre acquisendo la capacità di gestire i resi e le merci danneggiate, nonché la logistica urbana e i servizi per la distribuzione. Un'interessante prospettiva di sviluppo è inoltre quella che allunga la filiera produttiva di riferimento all'interno della logistica specializzata, fornendo lavorazioni industriali *soft*, relative ad esempio all'imballaggio e all'assemblaggio finale.

Per rispondere a queste trasformazioni si rendono necessari, nell'ambito di una politica nazionale che investa sugli aspetti logistici, un ruolo strategico delle istituzioni locali (in primis la Regione e l'Autorità portuale), un'alta capacità competitiva delle imprese e una collaborazione sinergica tra attori istituzionali ed economici.

¹ <http://www.dizionariologistica.com/index.html>



Indispensabile per accompagnare la fase di progettazione di nuovi servizi e formare operatori di nuova generazione in grado di gestirli è l'aggiornamento delle figure professionali coinvolte nei processi logistici e l'attivazione di percorsi formativi strutturati nel medio e lungo periodo.

La crisi economica del 2008 ha colpito duramente anche le imprese logistiche operanti nell'area del porto e dell'interporto, ingessando il meccanismo di ricambio e ingresso di nuove risorse e rendendo quindi l'esigenza di investire in formazione ancora più urgente.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Come anticipato, le grandi trasformazioni in atto nel sistema logistico hanno ricadute evidenti sui fabbisogni formativi delle imprese operanti nella filiera e più in generale sulle competenze richieste dalla filiera.

Si tratta in primo luogo di figure con **alta formazione**, necessarie per supportare i processi di organizzazione e cambiamento, in particolare nelle aree del **controllo di gestione**, dell'**approvvigionamento**, del **controllo qualità** e della **sostenibilità ambientale**. Le figure individuate dovrebbero possedere competenze trasversali nell'ambito dell'ingegneria gestionale e dell'informatica, dell'economia e del management, del diritto dei trasporti (con particolare attenzione alla normativa doganale). A Livorno ha sede il **Polo Universitario Sistemi Logistici di Livorno**, finanziato e sostenuto da Comune, Provincia, Camera di Commercio, Fondazione Cassa di Risparmio e Autorità Portuale di Livorno. L'obiettivo principale è proprio quello di formare, mediante laurea triennale e master, figure trasversali in grado di ricoprire ruoli professionali medio-alti nell'ambito della logistica.

Sui livelli di formazione più operativi, le imprese esprimono un fabbisogno relativo alla **formazione continua degli occupati**, per rendere effettive le innovazioni organizzative introdotte dalle aziende più dinamiche, da affiancare all'immissione di nuovi addetti.

La modalità individuata è quella dell'**addestramento professionale**, inteso come la possibilità di svolgere in azienda periodi di affiancamento in grado di trasmettere le conoscenze direttamente sul luogo di lavoro. Si fa riferimento in questo caso a figure tecnico-operative come **gruisti, carrellisti, smarcatori, deckmen, autisti**, che rispetto al passato devono possedere una maggiore familiarità con i mezzi tecnologici utilizzati per trasmettere le informazioni ed evadere gli ordini. Troviamo inoltre figure della produzione legate ai servizi aggiuntivi forniti dalle imprese logistiche, che variano a seconda della specializzazione: nel caso dell'import-export di automezzi, per esempio, esiste una domanda di **meccanici e carrozzieri**.

La riorganizzazione delle imprese e l'estrema specializzazione dei servizi offerti ha fatto crescere l'esigenza di **figure intermedie**, capaci di gestire i passaggi grazie a competenze trasversali applicabili all'intero processo logistico. Tra queste si individua il **capo intermedio**, o **line manager**, inteso come un responsabile operativo formato su tutta la gestione del processo: dalle risorse umane, ai carichi di lavoro, agli indici economici di commessa. Un'altra figura richiesta è quella dell'**addetto allo stock**, o **addetto al magazzino**, per incentivare un controllo più puntuale della merce in entrata e in uscita e delle sue condizioni in modo da minimizzare le contestazioni relative a eventuali danni. In questi casi sarebbe sufficiente una formazione di tipo tecnico-professionale, che preveda esperienze dirette in azienda e accompagni i processi di innovazione organizzativa in atto nelle imprese più dinamiche, soprattutto in termini di utilizzo delle nuove tecnologie.

Per quanto riguarda gli aspetti amministrativo-gestionali, alcune imprese ricorrono a **corsi di formazione** esterni alla regione per aggiornare i propri dipendenti e i neo-assunti nell'utilizzo di programmi per l'organizzazione e l'analisi dei dati come **Excel** e **Access** oppure di specifici software gestionali come **RFID** e **BARCODE**.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella logistica

		Stabilità del lavoro	
		Medio alta	Medio bassa
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati Addetti alla gestione amministrativa dei trasporti merci Marinai di coperta	Autisti di taxi, conduttori di automobili, furgoni e altri veicoli Conduttori di mezzi pesanti e camion Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate
	Medio piccole	Conduttori di carrelli elevatori Comandanti e ufficiali di bordo Meccanici e attrezzisti navali	Addetti a macchine confezionatrici e al confezionamento di prodotti industriali Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e professioni assimilate Meccanici artigianali, riparatori e manutentori di automobili e professioni assimilate Conduttori di macchinari per il movimento terra

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano².

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano².

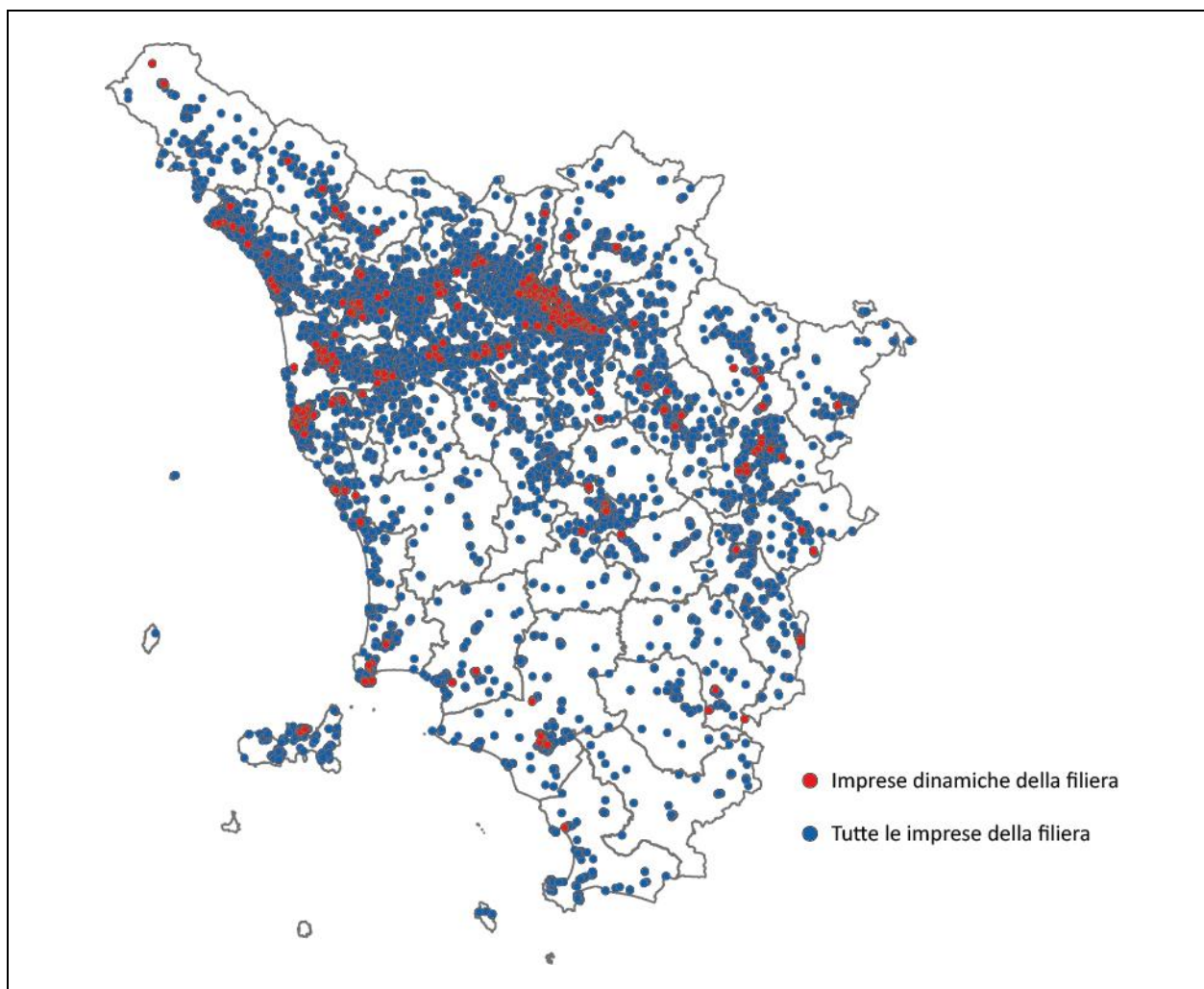
² Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.



La localizzazione territoriale della filiera

La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011³². La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese della logistica



³ Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivascheda&attivita_id=1040

IL MARMO IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

La filiera del marmo toscano è localizzata tra le province di Massa-Carrara e Lucca e rappresenta la più nota concentrazione mondiale di imprese con tale specializzazione.

Le attività presenti nel distretto lapideo apuo-versiliese possono essere riportate a tre fasi principali: (a) l'estrazione del marmo; (b) la lavorazione del marmo, di tipo industriale e di tipo artistico; (c) la commercializzazione di prodotti finiti, semilavorati o blocchi semplici, con attività di import-export a livello mondiale.

A questa suddivisione si affiancano le diverse strategie delle imprese presenti nell'area: imprese medio-grandi che generalmente presidiano la fase estrattiva e possono poi svolgere al proprio interno anche vari tipi di lavorazione. Generalmente, sono queste imprese che gestiscono la progettazione e coordinano le commesse internazionali. Ci sono inoltre le imprese specializzate nella lavorazione del marmo, spesso di piccole dimensioni o artigiane, che lavorano in conto terzi e/o con una propria clientela finale.

All'interno della filiera troviamo anche, da una parte, le industrie chimiche e meccaniche specializzate in prodotti e tecnologie per la lavorazione e l'estrazione dei materiali lapidei e, dall'altra, attività terziarie che offrono servizi alle imprese locali. A chiusura della filiera troviamo poi attività che riguardano l'utilizzo degli sfridi di lavorazione, che possono essere riutilizzati come polveri in altri settori (farmaceutico e chimico) oppure trasformati (per esempio in granulati come il cosiddetto agglomarmo). Da questo punto di vista, in un'ottica di economia circolare, vi è spazio per start-up innovative volte al recupero dei materiali di scarto.

Infine, attività oggi imprescindibili che attraversano tutta la filiera riguardano la sicurezza sui luoghi di lavoro e le strategie a basso impatto ambientale.

I cambiamenti degli ultimi decenni hanno modificato profondamente il contesto competitivo in cui operano le imprese del distretto, trasformandone il profilo. Similmente ad altri casi distrettuali toscani (e italiani), i processi di globalizzazione e la crisi economica hanno favorito le lavorazioni ad alto valore aggiunto collocate sui mercati di lusso e orientate all'export, ma anche la vendita del solo materiale grezzo, che gode di una posizione di rendita dovuta all'immagine di pregio internazionale del marmo bianco di Carrara. Maggiormente penalizzate sono state invece le attività di lavorazione meno qualificate, riguardanti soprattutto materiali di minor valore.

La concorrenza dei paesi in via di sviluppo ricchi di materie prime dello stesso tipo, ha ridefinito la divisione internazionale del lavoro in questa filiera, favorendo strategie competitive non basate sul prezzo ma sulla qualità e l'innovazione di prodotto e sulla gamma di servizi offerti a monte e a valle di una commessa.

Essendo inoltre un settore che esporta in tutto il mondo sia materia grezza che lavorati, esso risente ciclicamente delle situazioni politiche interne ai Paesi interessati.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Le competenze della manodopera rappresentano un indubbio vantaggio competitivo del distretto. Si tratta, in primo luogo, di competenze storicamente accumulate nel corso dei secoli e diffuse prevalentemente attraverso modalità di apprendimento legate all'esperienza sul campo, al trasferimento di conoscenze di tipo tacito dai lavoratori più anziani a quelli più giovani e da un'impresa locale all'altra lungo tutto la filiera. Tali abilità

favoriscono l'efficienza delle imprese, consentendo utilizzi più efficaci del materiale estratto e aumentano la velocità di risposta alle specifiche esigenze delle commesse.

Per quanto riguarda le evoluzioni più recenti, i processi di globalizzazione della filiera e il progresso tecnologico hanno mutato in parte il quadro delle richieste dai committenti.

Si può infatti osservare un generale abbassamento della richiesta di personale in alcune fasi della lavorazione che sono state automatizzate, mentre è cresciuta l'esigenza di nuove competenze, delineando un quadro in movimento in cui rimane centrale il fabbisogno del capitale umano, ma diventa fondamentale l'affiancamento di un'attività di formazione maggiormente istituzionalizzata e condivisa tra le aziende della filiera, a livello intersettoriale.

Dal punto di vista delle professionalità richieste la filiera del marmo ha bisogno di figure nelle varie fasi descritte. Per quelle tradizionali, l'aspetto più importante, insieme alla sicurezza, è l'esperienza. In molte aziende, perciò, la formazione viene fatta internamente, anche assumendo personale giovane non formato. L'introduzione delle nuove tecnologie ha però modificato il profilo dell'operaio, richiedendo un aggiornamento delle competenze che, a detta degli imprenditori presenti al focus, non è stato fatto proprio dagli istituti tecnici e professionali del territorio.

Per quanto riguarda la figura del **cavatore** si ritiene necessario l'affiancamento sul campo per apprendere il mestiere. La predisposizione di una "cava prova"/"cava laboratorio", condivisa tra le varie aziende interessate, potrebbe essere un modo per sostituire - in parte - la formazione interna a carico delle singole imprese¹. Rispetto al passato è cresciuta la richiesta di **operatori e montatori di macchine utensili**, la cui caratteristica deve però essere quella di combinare competenze meccaniche, elettroniche e informatiche. Queste figure servono sia alle imprese meccaniche che alle aziende che utilizzano i macchinari. Nelle varie fasi di lavorazione sono necessarie anche **competenze di tipo artigiano**, tipiche del **rifinitore**, che venivano trasmesse nei decenni passati tramite l'apprendistato in bottega. A queste si deve però affiancare oggi la conoscenza dei **software di progettazione 3D (disegnatore tecnico)** e l'utilizzo dei **robot (programmatori)**, che sostituiscono l'attività dell'uomo in alcune fasi. A valle della filiera sono poi richiesti **esperti nella posa del marmo**, quindi con competenze tipiche del settore edile ma specializzate nella conoscenza dei materiali lapidei. Anche le **figure amministrative** necessitano di una formazione che le renda in grado di gestire una clientela internazionale e utilizzare una documentazione sempre più complessa.

¹ Secondo le testimonianze raccolte esisteva una cava-scuola chiusa però perché il suo costo, in assenza di un progetto condiviso risultava troppo oneroso.

Sul lato della **commercializzazione** e del **marketing**, le imprese stanno dotandosi sempre più diffusamente di figure specializzate nella promozione e nella gestione del cliente, esperte di **webmarketing**, **webdesign** e **social network**, poco diffuse sul territorio.

Si individuano poi profili più alti, propri della **ricerca industriale**, in grado di introdurre elementi di innovazione nell'uso dei materiali, nell'**ecodesign**, nel **recupero dei materiali di scarto**.

A livello di competenze trasversali, l'elevata vocazione all'export della filiere necessita naturalmente della conoscenza professionale delle **lingue straniere** e della capacità di confrontarsi con una clientela di tipo internazionale.

In generale, si tratta quindi di personale già dipendente da formare, di nuove assunzioni, ma anche di liberi professionisti o nuovi imprenditori in grado di offrire competenze specializzate alle imprese della filiera.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nel marmo

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Tagliatori e levigatori di pietre, scalpellini e marmisti Conduttori di macchinari in miniere e cave Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati Conduttori di macchinari per il movimento terra Conduttori di gru e di apparecchi di sollevamento	Conduttori di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali Pittori, scultori, disegnatori e restauratori di beni culturali Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e professioni assimilate Pavimentatori e posatori di rivestimenti Manovali ed altro personale non qualificato delle miniere e delle cave Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate
	Medio piccole	Pavimentatori stradali e professioni assimilate Disegnatori industriali e professioni assimilate Muratori in pietra e mattoni Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Meccanici artigianali, riparatori e manutentori di automobili e professioni assimilate Conduttori di mezzi pesanti e camion Tecnici delle costruzioni civili e professioni assimilate	Autisti di taxi, conduttori di automobili, furgoni e altri veicoli Lavoratori forestali specializzati Pittori e decoratori su vetro e ceramica Attrezzisti di macchine utensili e professioni assimilate Tecnici di produzione in miniere e cave Conduttori di impianti per il primo trattamento di minerali e di pietre

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano².

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano³.

La localizzazione territoriale della filiera

La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011⁴. La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

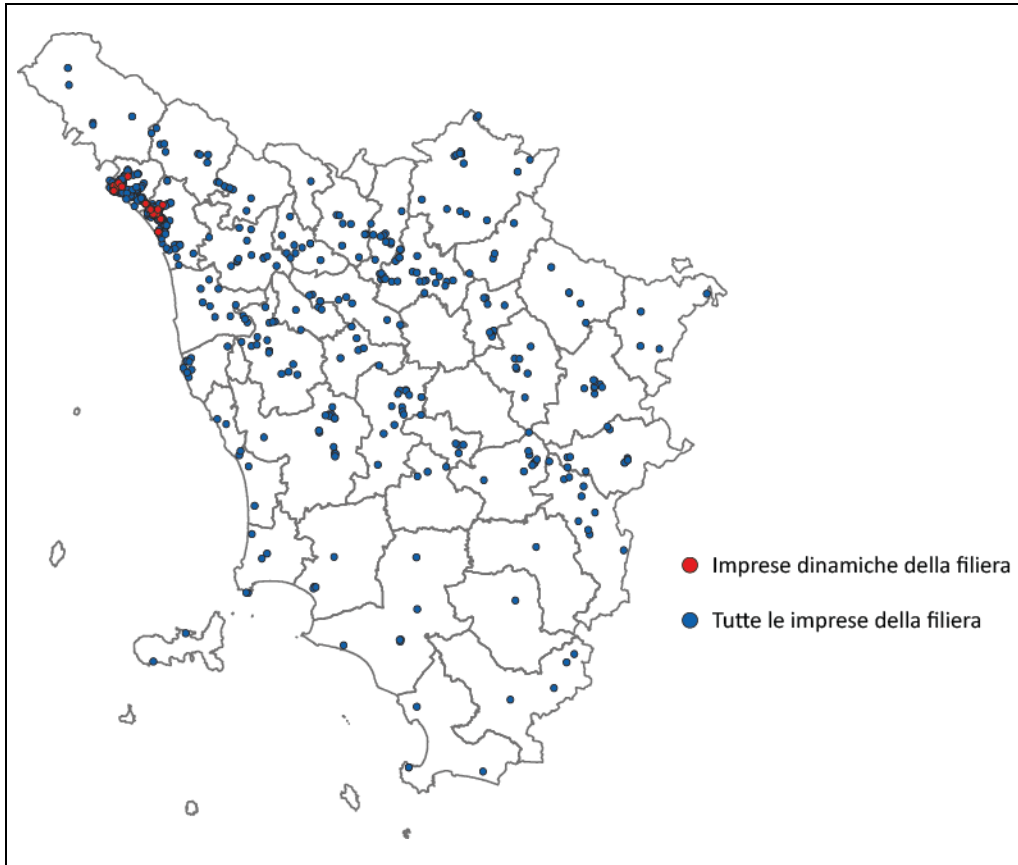
² Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.

³ Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.

⁴ Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana: http://www.irpet.it/index.php?page=attivitascheda&attivita_id=1040



Le imprese della filiera del marmo





LA MECCANICA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

L'industria meccanica comprende la fabbricazione di macchine per la produzione e il confezionamento di beni o di loro componenti, di motori, di generatori, di fili e cavi elettrici, di attrezzature per cablaggio, di apparecchiature per illuminazione, abbracciando attività disparate e di natura complessa.

Di per sé, quindi, le imprese della meccanica non costituiscono una filiera compiuta, ma appartengono esse stesse a fasi di una o più filiere specifiche. Ad esempio, nel caso della produzione di macchinari per il settore cartario, l'impresa meccanica in questione fa parte della filiera della carta.

Evidentemente, però, all'interno dell'industria meccanica è possibile identificare una serie di attività che vengono svolte da una o più aziende immaginando il percorso di un prodotto (che in molti casi è un bene intermedio) dalla materia prima alla sua commercializzazione (che in molti casi avviene a favore di un'altra impresa rappresentante il cliente finale).

Per la Toscana, come per l'Italia, la meccanica rappresenta un settore di primaria importanza in primo luogo perché, rispetto alla manifattura tradizionale di cui è in molti casi figlio, non ha subito l'impatto negativo dei processi di globalizzazione, sostituendo semmai il mercato locale e nazionale con clienti internazionali. In secondo luogo, l'industria meccanica è più aperta all'innovazione tecnologica e presenta andamenti positivi di produttività ed export e la sua presenza e il suo rafforzamento possono avere effetti virtuosi anche su altre filiere produttive.

Per queste ragioni può essere utile indagare specificatamente le caratteristiche e le esigenze delle imprese meccaniche nel loro complesso, sebbene esse siano state coinvolte anche nei focus group di altre filiere.

A livello regionale si nota l'addensamento delle imprese meccaniche, in particolare di quelle dinamiche, lungo la valle dell'Arno e la contiguità con altre realtà manifatturiere.

Troviamo realtà di piccole e medie dimensioni così come grandi gruppi internazionali, tra cui Finmeccanica e GE Oil & Gas. La crisi strutturale degli ultimi anni ha favorito strategie rivolte a posizionarsi su processi dal più alto valore aggiunto e contenuto tecnologico e di progettazione, esternalizzando e delocalizzando le fasi più routinarie di produzione industriale con le mansioni a esse collegate. Parallelamente, soprattutto le grandi aziende, hanno intrapreso processi di razionalizzazione dei costi volti a individuare in tutte le attività margini per aumentare la produttività, in direzione di una produzione industriale sempre più automatizzata e interconnessa.

In generale, nei rapporti con la clientela prevale la personalizzazione del prodotto in fase di progettazione e di realizzazione e l'offerta di servizi post-vendita sempre più sofisticati. Queste trasformazioni spingono verso un innalzamento delle competenze del personale a tutti i livelli.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Le trasformazioni dell'ultimo decennio hanno imposto una riorganizzazione del settore della meccanica che si è principalmente basata sulla crescita del profilo delle competenze professionali richieste. In altre parole, se prima per le mansioni operaie non era necessario alcun titolo di studio specialistico, oggi la delocalizzazione delle funzioni base e l'informatizzazione dei processi produttivi ha spinto verso un



maggior professionalizzazione. I **conduttori di macchine** sono ormai periti tecnici, preferibilmente con un percorso di specializzazione post diploma.

Un punto di riferimento sul territorio regionale è l'**ITS Prime**, nel quale le aziende affiliate forniscono indicazioni sui contenuti didattici e mettono a disposizione il proprio personale per la docenza, configurando un percorso formativo in cui l'aspetto applicativo e l'esperienza diretta sono fondamentali. Dall'**ITS** provengono quindi **profili post-diploma dalla specializzazione tecnica e tecnologica**, inseribili immediatamente nel mondo del lavoro.

L'altra figura professionale centrale nelle imprese meccaniche è poi quella dell'**ingegnere**.

Lo svolgimento di **periodi abbastanza lunghi di formazione in azienda** rappresenta per le imprese una modalità necessaria per l'inserimento effettivo nell'organico, cosicché se fosse possibile svolgerli durante le fasi di apprendimento scolastico e universitario, si accorcerebbero i tempi di entrata effettiva nel mercato del lavoro.

All'interno del manifatturiero, la meccanica più di altri settori necessita di competenze nel campo dell'**elettronica** e dell'**informatica**, della **chimica** e della **biologia**. Il profilo richiesto è quello di un **operatore pluriqualificato** in grado di muoversi nella parte produttiva ma anche di dialogare con il **management** e con la **progettazione**.

L'altra sfida importante riguarda l'**organizzazione e la gestione dei processi** interni ed esterni all'impresa, su cui si gioca il recupero di efficienza e di produttività. In Italia non sembrano esistere percorsi di questo tipo, comunque riferiti a **master post-universitari**.

Le imprese sottolineano anche la necessità di ripensare la **formazione continua**, rivolta al personale interno, indispensabile per mantenere vive e aggiornate le competenze in continua evoluzione. Essendo la meccanica un settore con una forte componente di subfornitura, anche la **formazione a caduta per le imprese conto terzi** appare essenziale per garantire gli standard richiesti dai gruppi multinazionali che guidano in molti casi la filiera di riferimento.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).



Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella meccanica

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	<p>Attrezzisti di macchine utensili e professioni assimilate</p> <p>Assemblatori e cablatori di apparecchiature elettriche</p> <p>Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati</p> <p>Disegnatori industriali e professioni assimilate</p> <p>Installatori e riparatori di apparati elettrici ed elettromeccanici</p> <p>Ingegneri energetici e meccanici</p> <p>Analisti e progettisti di software</p> <p>Tecnici meccanici</p> <p>Ingegneri elettronici e in telecomunicazioni</p> <p>Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi</p> <p>Manutentori e riparatori di apparati elettronici industriali</p>	<p>Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate</p> <p>Meccanici e montatori di macchinari industriali ed assimilati</p> <p>Fonditori, operatori di altoforno, di convertitori e di forni di raffinazione</p> <p>Assemblatori e cablatori di apparecchiature elettroniche e di telecomunicazioni</p> <p>Assemblatori in serie di articoli industriali compositi</p> <p>Meccanici artigianali, riparatori e manutentori di automobili e professioni assimilate</p> <p>Conduttori di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali</p> <p>Carpentieri e montatori di carpenteria metallica</p> <p>Operatori di apparecchi per la ripresa e la produzione audio-video</p> <p>Elettricisti ed installatori di impianti elettrici nelle costruzioni civili</p> <p>Tecnici esperti in applicazioni</p> <p>Saldatori e tagliatori a fiamma</p> <p>Operatori di catene di montaggio automatizzate</p>
	Medio piccole	<p>Tecnici programmatori</p> <p>Ingegneri industriali e gestionali</p> <p>Tecnici elettronici</p> <p>Meccanici di precisione</p> <p>Installatori, manutentori e riparatori di linee elettriche, cavisti</p> <p>Idraulici e posatori di tubazioni idrauliche e di gas</p> <p>Tecnici della produzione manifatturiera</p> <p>Ingegneri elettrotecnici e dell'automazione industriale</p> <p>Addetti all'informazione e all'assistenza dei clienti</p> <p>Direttori e dirigenti generali di aziende che operano nella manifattura, nell'estrazione dei minerali, nella produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua e nelle attività di gestione dei rifiuti</p> <p>Conduttori di macchinari per la fabbricazione di altri articoli in gomma</p> <p>Elettrotecnici</p> <p>Frigoristi</p>	<p>Assemblatori in serie di parti di macchine</p> <p>Meccanici e montatori di apparecchi industriali termici, idraulici e di condizionamento</p> <p>Lastroferratori</p> <p>Addetti a macchine confezionatrici e al confezionamento di prodotti industriali</p> <p>Meccanici collaudatori</p> <p>Montatori di manufatti prefabbricati e di preformati</p> <p>Verniciatori artigianali ed industriali</p> <p>Assemblatori in serie di articoli in metallo, in gomma e in materie plastiche</p> <p>Installatori e riparatori di apparati di telecomunicazione</p> <p>Operatori di impianti per il trattamento termico dei metalli</p> <p>Uscieri e professioni assimilate</p> <p>Tecnici della conduzione di impianti produttivi in continuo</p>



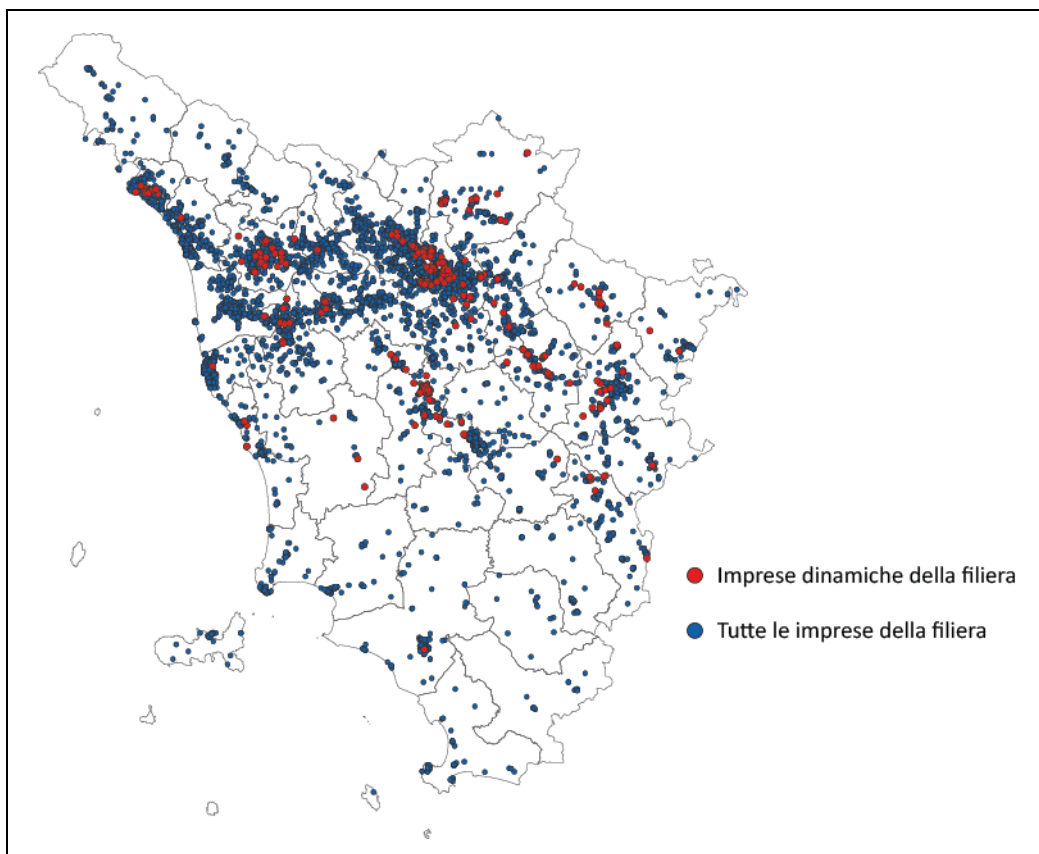
Le qualifiche analizzate per la dimensione “Attivazione lavoro” sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano*.

Le qualifiche analizzate per la dimensione “Stabilità del lavoro” sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano*.

La localizzazione territoriale della filiera

La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011¹. La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese della filiera della meccanica



* Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.

¹ Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana:
http://www.irpet.it/index.php?page=attivitascheda&attivita_id=1040



LA NAUTICA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

La filiera della nautica da diporto si concentra in Toscana nell'area della Versilia e in particolare nel porto di Viareggio, dove sono insediate, solo entro i confini comunali, 700 imprese delle circa 1.000 presenti nella provincia di Lucca. La crisi recente ha aumentato il peso della produzione dei mega yacht, mentre si è fortemente contratta la domanda di imbarcazioni di medie dimensioni. Sono le barche sopra i 50 metri (navi) e quelle sotto i 10 metri (natanti) a mantenere uno spazio nel mercato della nautica da diporto.

L'evoluzione in direzione di una produzione orientata al mercato del lusso impone una spinta decisa all'aumento di competenze specialistiche direttamente collegate alla filiera, che non si limita alla produzione di navi, ma abbraccia tutta la catena del valore, comprendendo riparazione, refitting e restyling, servizi di accoglienza in porto e a terra.

La formazione delle competenze appare centrale per favorire il riposizionamento e l'evoluzione della filiera nautica, in prospettiva di un superamento della fase di crisi. Per far ciò è opportuno individuare le professionalità coinvolte a partire da una suddivisione delle attività dell'area nelle seguenti 5 macroaree:

- (1) cantieri di produzione,
- (2) imprese di riparazione e refitting,
- (3) fornitura: a. di falegnameria e tappezzeria; b. tecnologica; c. di progettazione (progettazione tecnica ed esecutiva, design interno e esterno ecc.),
- (4) servizi in porto (banchine che ospitano le barche),
- (5) servizi a terra.

In termini di produzione mondiale il 25% di grandi yacht di lusso proviene da Viareggio, mentre il 38% delle navi sopra i 30 metri è di produzione italiana. Una maggiore debolezza esprimiamo invece sul lato del personale di bordo che solo in minima percentuale (circa 5%) è italiano. Inoltre è ancora scarsa la capacità di offrire servizi di accoglienza in porto così come di sfruttare al meglio le possibili ricadute turistiche sul territorio.



I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Nella prospettiva dell'analisi di filiera sopra sintetizzata è possibile identificare la richiesta di fabbisogni formativi delle imprese in termini di specifiche figure professionali e di competenze.

A livello trasversale la principale competenza richiesta è quella dell'**inglese** generale e tecnico. Oggi non è più possibile "arrangiarsi", serve una conoscenza approfondita per mantenere rapporti con clienti e fornitori internazionali.

In termini generali, le imprese denunciano l'assenza cronica di personale specializzato da inserire in azienda. La crisi e i cambiamenti avvenuti nei decenni sul territorio hanno reso il settore meno attraente per le nuove generazioni e anche la capacità delle scuole navali di formare giovani pronti a entrare in azienda è fortemente diminuita. Il bisogno di istruzione e formazione professionale si è quindi trasformato, presentandosi con caratteristiche di forte qualificazione in tutte le cinque macroaree sopra identificate.

Infatti, i bisogni professionali delle imprese si traducono nella richiesta di una formazione altamente specializzata, per realizzare la quale si rende necessario integrare i corsi teorici con esperienza diretta nei cantieri e nelle imprese, tramite affiancamento. La possibilità di svolgere stage, tirocini, alternanza scuola-lavoro è ritenuta (al di là delle forme giuridiche scelte) imprescindibile per conferire ai potenziali nuovi lavoratori quelle competenze necessarie a inserirsi a pieno nei contesti aziendali.

Si individuano figure della filiera proprie della produzione come **falegnami, carpentieri, elettricisti, idraulici, allestitori, verniciatori, saldatori**, che abbiano però una preparazione specifica indirizzata alla costruzione, riparazione e refitting di mega-yacht. Si tratta di figure manifatturiere tipiche del distretto per cui è necessario un avvicendamento generazionale e una riqualificazione al passo con i cambiamenti intervenuti negli ultimi anni.

Nella fase di progettazione sono necessari **programmatori CAD**, debitamente preparati sull'utilizzo dei software più diffusi nell'ambito della progettazione di barche, ma anche attenti alle nuove tecnologie (scanner 3D, visori, domotica). C'è poi la necessità di formare **personale di bordo (comandanti, cuochi, hostess/steward)**, con specifica preparazione relativa agli yacht di lusso (e non alle navi mercantili). In questo senso, è presente una vicinanza con le figure provenienti dal mondo degli alberghi e della ristorazione, la cui preparazione va però integrata con la possibilità di svolgere esperienza diretta a bordo. Tra le professionalità strategiche nel prossimo futuro si identifica una **figura di coordinamento** che in sede di accoglienza della nave in porto sia in grado di coordinare le esigenze del cliente con le professionalità presenti in loco ed eventualmente con i servizi disponibili sul territorio. Con un profilo più alto e formazione post-universitaria si identifica il **project manager della nautica da diporto**, un ingegnere con competenze economiche che lavori per più imprese del territorio, coordinando le varie azioni necessarie.

Un altro aspetto da sottolineare è l'esigenza di **formazione per l'imprenditore**, ancor più nel caso di imprese di piccole e medie dimensioni. Tale formazione è necessaria sia per aiutare le PMI ad aggiornarsi e rimanere al passo con le procedure richieste per legge in vari ambiti, sia per favorire una visione più globale

della filiera e delle sue prospettive di sviluppo, facilitando il coordinamento e la collaborazione tra i soggetti delle varie fasi presenti sul territorio.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro, che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato ed addetti superiori alla media; i *focus group* con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale). Se evidenziate in grassetto, le professioni risultano strategiche per l'attività imprenditoriale indipendentemente dalla dimensione di appartenenza.

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella nautica

		Stabilità del lavoro	
		Medio alta	Medio bassa
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Carpentieri e montatori di carpenteria metallica Verniciatori artigianali ed industriali Falegnami ed attrezzisti di macchine per la lavorazione del legno Meccanici e attrezzisti navali Conduttori di macchinari per la fabbricazione di altri articoli in gomma Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati Saldatori e tagliatori a fiamma Meccanici artigianali, riparatori e manutentori di automobili e professioni assimilate Disegnatori industriali e professioni assimilate	Carpentieri e falegnami edili Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Lastroferratori Comandanti e ufficiali di bordo
	Medio piccole	Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e professioni assimilate Idraulici e posatori di tubazioni idrauliche e di gas Ponteggiatori Eletttricisti ed installatori di impianti elettrici nelle costruzioni civili	Installatori di impianti di isolamento e insonorizzazione Installatori e riparatori di apparati elettrici ed elettromeccanici Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Artigiani delle lavorazioni artistiche del legno e di materiali assimilati Attrezzisti di macchine utensili e professioni assimilate Operatori di catene di montaggio automatizzate Marinai di coperta Ingegneri energetici e meccanici Conduttori di barche e battelli a motore Cuochi

In **neretto** le qualifiche professionali che risultano strategiche, indipendentemente dal posizionamento nei quadranti.



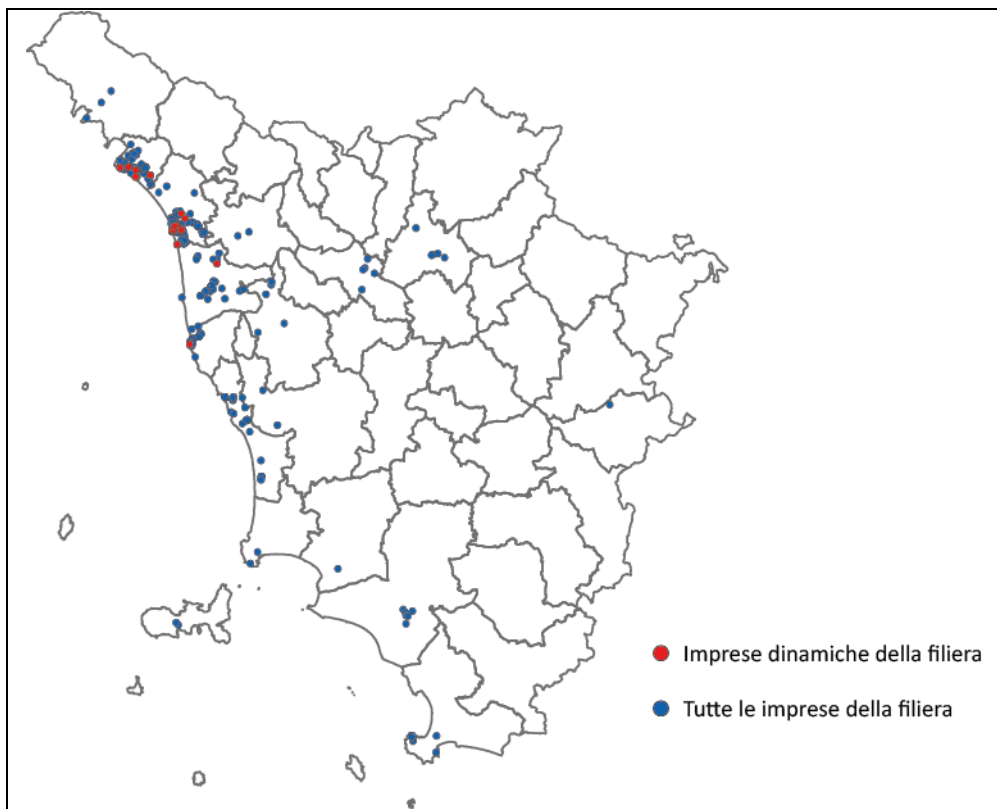
Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano*.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano*.

La localizzazione territoriale della filiera

La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011². La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese della filiera nautica



¹ Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.

² Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivitascheda&attivita_id=1040



LA CONCIERIA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

All'interno del sistema moda la filiera delle pelli e del cuoio riveste in Toscana un ruolo di primaria importanza in termini di fatturato e di addetti e vede la presenza sia della prima fase di lavorazione della materia prima (concentrata nel distretto di Santa Croce sull'Arno e San Miniato) sia della produzione di accessori (valige, borse, portafogli, cinture, scarpe, ecc.).

Pur facendo le due specializzazione parte della stessa filiera, sono stati condotti due focus group distinti, per evidenziare meglio le diverse professionalità richieste dalle imprese.

Il distretto conciario di Santa Croce e San Miniato si configura come un classico distretto industriale, ossia un insieme concentrato territorialmente e storicamente determinato di imprese di piccola e media dimensione specializzate in una o più fasi del processo produttivo e collegate da relazioni di tipo economico e sociale, in cui si bilanciano competizione e cooperazione. Per la sua specializzazione nella lavorazione delle pelli e del cuoio, esso rappresenta una delle tre realtà nazionali (insieme ad Arzignano e Solofra) ancora esistenti, mentre a livello europeo questo tipo di lavorazioni manifatturiere si è praticamente estinto. In Toscana si concentra una quota determinante di tale produzione, che per queste ragioni, esporta in tutto il mondo.

La lavorazione di pelli e cuoio presuppone un processo per fasi complesso e differenziato, favorito a livello di economie esterne proprio dalla concentrazione territoriale delle imprese e dagli adattamenti dell'intero sistema nel corso dei decenni. Storicamente il distretto si è sviluppato nella valle dell'Arno specializzandosi sia sulla concia vegetale (riva sinistra, Ponte a Egola – San Miniato), che sulla concia al cromo (riva destra, Santa Croce sull'Arno, Castelfranco, Fucecchio) e favorendo la nascita di aziende in conto terzi soprattutto per le lavorazioni più a valle. La forte sensibilità al prezzo delle pelli grezze e alla competizione dei paesi asiatici e dell'America latina (in particolare per la possibilità di eludere gli alti costi ambientali del processo produttivo), unita alle trasformazioni del sistema moda, ha destabilizzato il distretto che ha risposto con strategie imprenditoriali individuali e collettive.

Il rapporto con le griffe internazionali appare sempre più stretto e diretto, imponendo una velocizzazione della produzione affiancata a una diminuzione delle quantità e a una diversificazione massima dei prodotti, che devono adattarsi alle esigenze degli stilisti ma anche essere in grado di proporre nuove idee.

L'estrema varietà delle operazioni di produzione e l'ulteriore differenziazione delle proposte comporta la disponibilità di competenze tecniche altamente specializzate a cavallo tra chimica, fisica e biologia. Dal punto di vista formativo il distretto ha risposto in maniera centralizzata, organizzando strette collaborazioni con l'istituto tecnico locale, in cui è stata creato uno specifico corso di studio per operatore delle produzioni chimiche applicato alle lavorazioni della pelle e degli articoli in pelle e con l'Università di Pisa. Nel 2001 è



stato inoltre istituito il Polo Tecnico Conciario (Po.Te.Co.), emanazione diretta delle imprese, a cui partecipano la provincia di Pisa e i comuni del comprensorio, che si occupa di formazione (tecnica e universitaria) per studenti, apprendisti, disoccupati, occupati e imprenditori, ma anche di trasferimento tecnologico.

Sempre maggiore centralità hanno assunto inoltre, sotto la spinta delle relazioni dirette con le multinazionali della moda e delle nuove normative, il controllo di qualità, la gestione della contrattualistica e dei capitolati e l'aspetto della sostenibilità ambientale.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Le trasformazioni del sistema moda e gli effetti sul distretto conciario sinteticamente riportati permettono di comprendere meglio la forte domanda di formazione e il tipo di competenze e figure professionali più richieste. Di importanza strategica appare il fabbisogno di personale con **capacità tecniche direttamente impiegabili nei processi produttivi** e quindi assimilabili solo attraverso la pratica e l'affiancamento. Al tempo stesso, l'innalzamento delle competenze richieste rende importante anche una familiarità con l'intero processo produttivo, nozioni di chimica, fisica e biologia e una forte capacità di adattamento ai cambiamenti.

Questo aspetto vale per le figure operaie, ma riguarda anche le mansioni amministrative e commerciali e gli stessi imprenditori, in molti casi seconde e terze generazioni che si sono avvicinate alla guida di concerie e cuoifici. Con il ricambio ai vertici delle imprese dinamiche i nuovi imprenditori tendono sempre più a ricoprire ruoli nel commerciale, intrattenendo rapporti con i clienti finali, in passato maggiormente esternalizzati mediante la figura dell'agente o rappresentante di pellami. Essendo diventato sempre più strategico il rapporto con le grandi firme e avvenendo su scala globale e con multinazionali che necessitano di campionari su più prodotti (dall'abbigliamento, alla calzatura, alla pelletteria), tali competenze sono state internalizzate e controllate da figli e nipoti dei fondatori, generalmente laureati in economia e marketing, che rispetto ai padri esprimono il bisogno di aggiornarsi con **corsi specifici di tipo gestionale e organizzativo**.

Tra le figure operaie specializzate più richieste troviamo **addetti alle macchine** e nello specifico **rasatori, spaccatori, addetti ai bottali**. Un'importanza crescente riveste poi il **colorista**, sia nella fase iniziale delle lavorazioni (ai bottali) sia nella rifinitura. Si tratta in questo caso di professioni tecniche che troverebbero immediato impiego nel distretto, in particolare se la loro preparazione avvenisse dando particolare attenzione all'apprendimento in azienda tramite affiancamento.

Un nuovo tipo di figura identificata dalle imprese è invece quella a metà tra tecnico di conceria e addetto allo stile. Il processo di creazione delle collezioni da parte delle grandi firme è affidato al dialogo tra disegnatore/stilista e conceria o cuoificio, attori che parlano linguaggi diversi: il primo legato alle tendenze della moda, il secondo centrato sulle caratteristiche tecniche dei pellami. Sia a monte che a valle della



filiera risulterebbe perciò utile una **figura di raccordo**, capace di mettere in comunicazione i due mondi, evitando sprechi di materiale, problemi di produzione e contestazioni.

Anche i ruoli amministrativi hanno subito importanti modifiche: le competenze ragionieristiche non sono più sufficienti e vanno affiancate a conoscenze di tipo legale e finanziario, fondamentali per gestire la complessità della contrattualistica internazionale e dei capitolati che accompagnano le merci, ma anche per cogliere opportunità di finanziamento a livello regionale, nazionale ed europeo.

In ogni caso, essendo il distretto ad alta intensità di export, risulta fondamentale la conoscenza delle **linguestraniere**, sia nella gestione quotidiana del cliente, che dal punto di vista più tecnico.

Infine, *trait d'union* tra le richieste delle imprese dinamiche è la messa a sistema di percorsi formativi garantiti dalla scuola e dalle università ma affiancati da una formazione professionale in grado di rispondere velocemente alle richieste delle aziende, con tempi che attualmente non coincidono con quelli istituzionali imposti dal sistema dei bandi europei.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese inviano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura quantitativa che qualitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale). Se evidenziate in grassetto, le professioni risultano strategiche per l'attività imprenditoriale indipendentemente dalla dimensione di appartenenza.



Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella conceria

		Stabilità del lavoro	
		Medio alta	Medio bassa
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Artigiani delle lavorazioni artistiche a mano di tessuti, cuoio e simili	Conciatori di pelli e di pellicce Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati Assemblatori in serie di articoli industriali composti Pellicciai, modellatori di pellicceria e professioni assimilate
	Medio piccole	Artigiani ed operai specializzati delle calzature ed assimilati Addetti a macchinari industriali per la preparazione e produzione in serie di articoli in pelli e pellicce Attrezzisti di macchine utensili e professioni assimilate Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Tecnici chimici	Verniciatori artigianali ed industriali Conduttori di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali

In **neretto** le qualifiche professionali che risultano strategiche, indipendentemente dal posizionamento nei quadranti.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano¹.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano¹.

La localizzazione territoriale della filiera

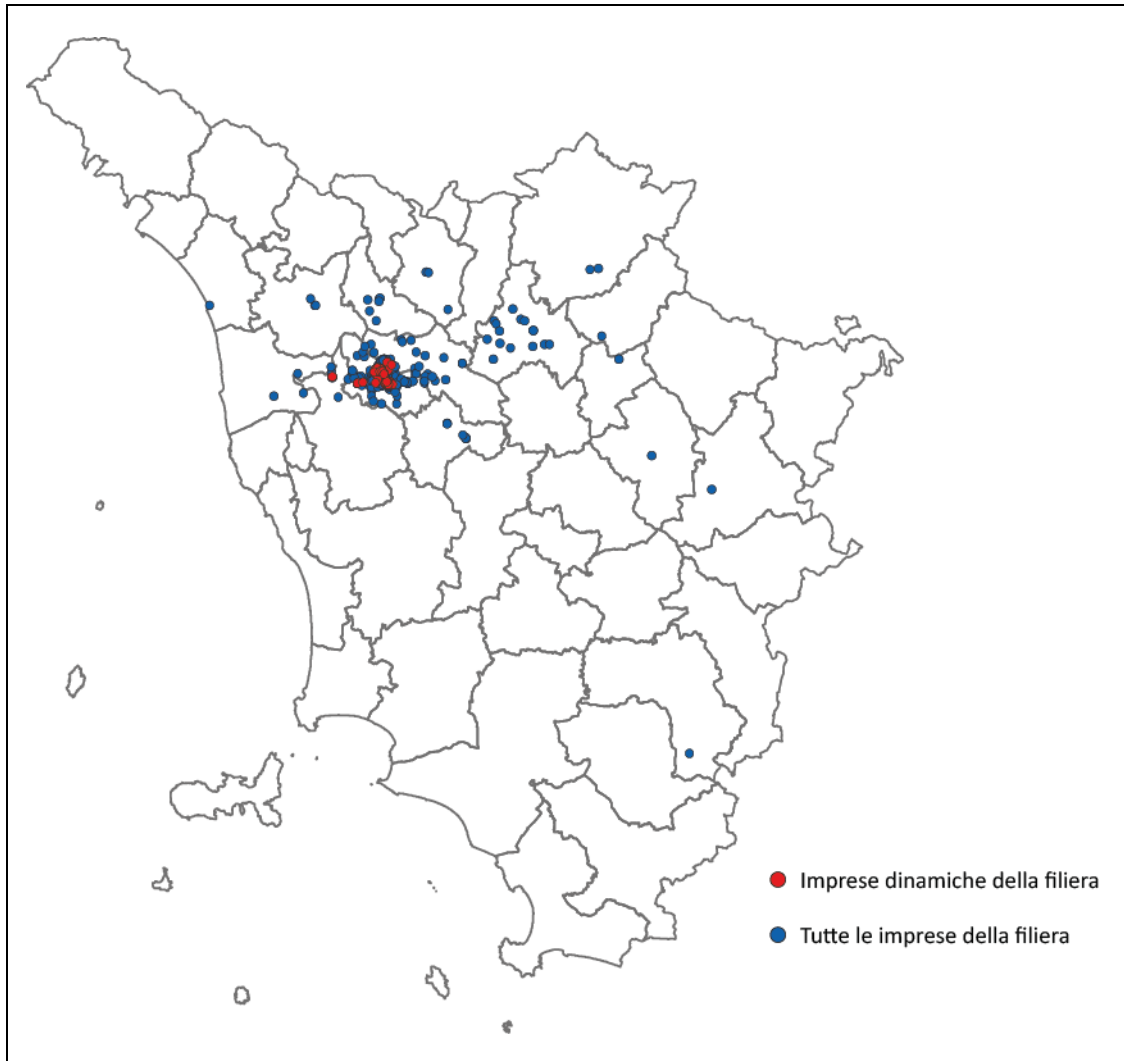
La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011². La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

¹ Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.

² Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivitascheda&attivita_id=1040



Le imprese della conceria





LA GIOIELLERIA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

I principali nuclei produttivi di aziende dinamiche del settore orafa identificabili in Toscana sono concentrati nell'area di Firenze e in quella di Arezzo. I due territori esprimono due diverse anime della produzione orafa: quella artigianale e quella industriale. Le imprese fiorentine sono infatti maggiormente orientate a produzioni di nicchia e coincidono spesso con la "bottega artigiana" che richiama la tradizione rinascimentale. Le imprese aretine appartengono allo storico distretto industriale affermatosi nel dopoguerra.

Le trasformazioni degli ultimi anni hanno visto in entrambi i casi un generale restringimento del numero di imprese e di addetti, uno spostamento verso prodotti di elevata qualità e contenuto moda, e un orientamento ancora più spinto che in passato all'export.

La diversa conformazione delle due anime produttive ha spinto le imprese a rinnovare le proprie strategie competitive. Le botteghe fiorentine affiancano alla produzione di manufatti artigiani l'applicazione di nuove tecnologie per raggiungere meglio i mercati esteri, ma continuando a proporre un bene "fatto con le mani", con tecniche di produzione artigianali per un pubblico ristretto che desidera il pezzo (quasi) unico *Made in Italy*. Le industrie aretine più dinamiche hanno modificato la propria organizzazione per rispondere alle trasformazioni dei mercati, intensificate dalla crisi internazionale partita nel 2008. L'oreficeria è profondamente mutata, abbracciando materiali diversi e spesso non preziosi, entrando nel mondo delle griffe, divenendo un accessorio-moda, che muta velocemente non solo nelle stagioni, ma anche nello spazio, adattandosi alle diverse culture.

Dentro il distretto aretino si possono individuare percorsi alternativi in risposta alle trasformazioni del settore. Alcune imprese hanno puntato su un marchio proprio e sono cresciute nonostante la crisi, altre invece hanno scelto di lavorare prevalentemente per le grandi firme. Il mondo dei contoterzisti e subfornitori ha seguito sorti diverse a seconda della specializzazione e del livello di qualità delle lavorazioni. Per esempio, l'utilizzo di materiali metallici diversi dall'oro e dall'argento ha aumentato l'importanza dei trattamenti galvanici, prima meno diffusi nel distretto aretino. A livello organizzativo, la produzione manifatturiera tipica del distretto richiede in ogni caso un'alta flessibilità, possibile attraverso l'ingegnerizzazione del processo industriale, coniugata a competenze avanzate nella concezione del gioiello.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

La diversa conformazione della filiera a livello regionale spiega la molteplicità delle sue esigenze in termini di fabbisogni professionali. Le grandi trasformazioni degli ultimi decenni e l'accelerazione impressa dalla



crisi economica più recente hanno imposto, non solo al sistema moda, un'attenzione crescente alla formazione del personale.

Per quanto riguarda l'arte orafa fiorentina, si tratta di favorire percorsi di formazione sulle tecniche tradizionali di lavorazione e creazione del gioiello. In questo frangente i fabbisogni professionali sono espressi in termini di

- (a) un **supporto alle microimprese** per aggiornamenti inerenti la *new economy*, i mercati online e più in generale le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai social media;
- (b) percorsi di formazione e affiancamento per favorire l'avvicendamento generazionale, insegnando l'**artemanuale della gioielleria** e il suo legame culturale con la storia del nostro paese.

Nel caso specifico della filiera orafa aretina, il fabbisogno professionale di oggi e del prossimo futuro è ascrivibile a tre aree:

- (a) **informatica** (prototipazione in 3D e utilizzo dei principali software di progettazione, ma con conoscenze specifiche della modellazione manuale degli oggetti di gioielleria);
- (b) **chimica** (elettrodeposizione e trattamenti dei metalli vili - introdotti nella lavorazione con il passaggio alla produzione del gioiello come accessorio alla moda - contro ossidazione, allergie, rilascio di materiali nocivi nel rispetto delle normative, che variano a seconda dei mercati di sbocco);
- (c) **meccanica ed elettronica** (per il controllo e l'ottimizzazione dei processi produttivi).

Si individuano, quindi, esigenze di percorsi formativi (i) per persone occupate o disoccupate presenti nel distretto, con competenze obsolete rispetto alle attuali necessità produttive, (ii) per giovani da inserire nei percorsi di istruzione secondaria, (iii) per figure di alta formazione. Il legame diretto con le imprese del distretto è centrale per specificare meglio i contenuti della formazione.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese inviano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato ed addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura quantitativa che qualitativa, i dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale). Se evidenziate

in grassetto, le professioni risultano strategiche per l'attività imprenditoriale indipendentemente dalla dimensione di appartenenza.

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella gioielleria

		Stabilità del lavoro	
		Medio alta	Medio bassa
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Orafi, gioiellieri e professioni assimilate Saldatori e tagliatori a fiamma Attrezzisti di macchine utensili e professioni assimilate Disegnatori industriali e professioni assimilate Verniciatori artigianali ed industriali Tecnici esperti in applicazioni	Finitori di metalli e conduttori di impianti per finire, rivestire, placcare metalli e oggetti in metallo Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Pittori, scultori, disegnatori e restauratori di beni culturali Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Conduttori di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali Fonditori, operatori di altoforno, di convertitori e di forni di raffinazione (siderurgia)
	Medio piccole	Saldatori elettrici e a norme ASME Addetti alla gestione amministrativa dei trasporti merci Fonditori e animisti di fonderia Meccanici e montatori di macchinari industriali ed assimilati Lastroferratori Chimici e professioni assimilate	Tecnici della produzione manifatturiera Assemblatori in serie di articoli industriali composti Operatori di macchinari e di impianti per la chimica di base e la chimica fine Tecnici meccanici Addetti all'informazione e all'assistenza dei clienti Analisti e progettisti di software Tagliatori e levigatori di pietre, scalpellini e marmisti

In **neretto** le qualifiche professionali che risultano strategiche, indipendentemente dal posizionamento nei quadranti.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano^{1*}.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano*.

La localizzazione territoriale della filiera

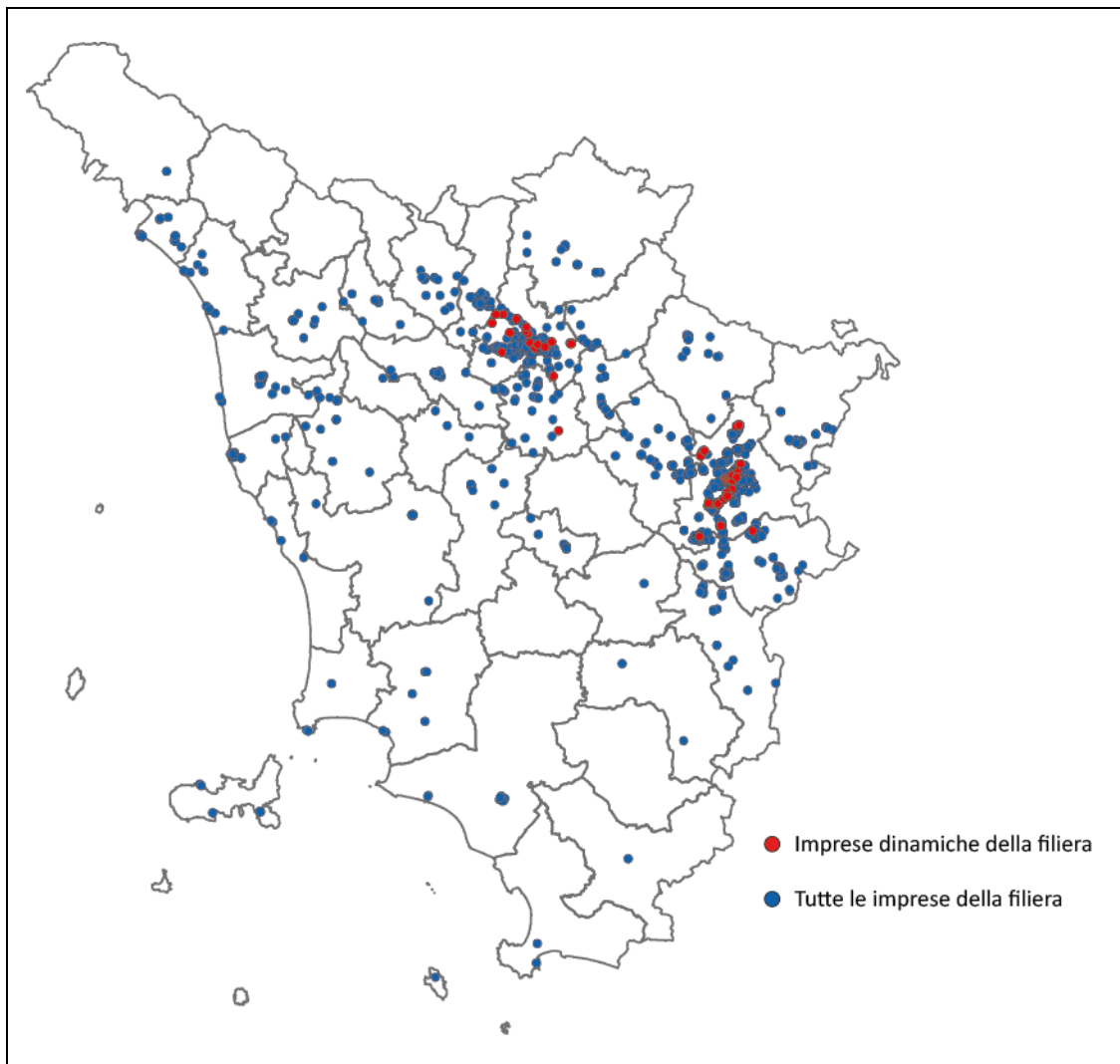
La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o

¹ Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.



fatturato dal 2007 al 2011²¹. La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese della gioielleria



² Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivitascheda&attivita_id=1040



MAGLIERIA E CONFEZIONI IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

Le imprese della maglieria e delle confezioni più dinamiche si concentrano oggi in Toscana nel distretto pratese, dove rappresentano un fenomeno relativamente recente rispetto al tessile e in cui è forte la presenza della comunità cinese, sia nella subfornitura che nella committenza. Anche nell'empolese troviamo realtà interessanti, mentre nella provincia di Arezzo, che aveva una tradizione produttiva importante, si sono contratti unità locali e addetti.

Le trasformazioni degli ultimi decenni hanno segmentato la filiera produttiva, all'interno della quale è possibile identificare strategie competitive e mercati di riferimento difformi. Un ruolo importante nel determinare le scelte organizzative delle imprese ha avuto il cambiamento dei consumi, con l'avanzata della grande distribuzione organizzata, degli outlet e del commercio via internet. Le catene distributive dell'abbigliamento si sono concentrate, mentre dal pronto moda (legato alle stagioni e alla creazione del magazzino da cui i clienti potevano attingere) si è passati al cosiddetto fast-fashion (che riduce ulteriormente il ciclo di vita dei prodotti, proponendo merci in vendita per 6-8 settimane e aggiornando continuamente gli stili non più dettati solo dalle sfilate stagionali, ma dalle stelle del cinema, dello sport e della televisione, dalle tendenze che si diffondono via web e dal cambiamento climatico).

Le risposte locali a tali cambiamenti possono essere a grandi linee suddivise in due strategie. La prima è quella basata sul rapporto diretto con la grande distribuzione (catene e brand multinazionali) in grado di sviluppare collezioni che seguono le esigenze del cliente, rispettando tempi sempre più stringenti e aumentando la qualità della produzione. La seconda punta invece su un proprio marchio con prodotti di fascia medio-alta, accompagnando alla produzione investimenti nell'apertura di negozi monomarca nel mondo e siti di commercio on-line, con una forte attenzione al cliente in che coincide con il consumatore finale.

Entrambi queste strategie richiedono un'organizzazione del lavoro fortemente razionalizzata e figure professionali specializzate nelle varie fasi della filiera. La componente tecnica e manuale rimane importante, così come il saper utilizzare specifici macchinari, l'attenzione ai materiali e alla sostenibilità, il controllo della qualità e la conoscenza e il rispetto degli standard internazionali.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Anche per le imprese dinamiche della maglieria e delle confezioni il ruolo della formazione scolastica e professionale ha acquisito un'importanza crescente, proprio a seguito dei cambiamenti intervenuti nel sistema produttivo della filiera. Sia la dipendenza dalla grande distribuzione e delle grandi firme che la ricerca di proprie nicchie di mercato spinge a migliorare la qualità dei manufatti, oltre a rivedere l'organizzazione interna per renderla più efficiente. La specializzazione del personale diviene fondamentale,



non solo tra i dipendenti diretti ma anche nella catena della subfornitura. Alcune delle imprese più dinamiche stanno infatti lavorando da tempo a una certificazione dei laboratori dell'area su tutta la filiera, non senza difficoltà relative soprattutto ai rapporti con le imprese cinesi.

Per quanto riguarda i percorsi di formazione nell'ambito della maglieria e delle confezioni un ruolo importante è riconosciuto all'Istituto tecnico superiore **MITA** (Made in Italy Tuscany Academy), che vede tra i soci importanti imprese della filiera L'obiettivo dell'ITS è preparare tecnicamente professionisti della moda, prevedendo numerose ore di stage direttamente nelle aziende completando l'organico degli insegnanti con operatori del settore di esperienza.

Le figure professionali più ricercate dalle imprese dinamiche riguardano ancora una volta la **produzione (avanzamento, controllo e coordinamento)**. L'ampio utilizzo di subfornitori prevalentemente locali genera una circolazione di lavorati e semilavorati in uscita ed entrata continua dall'azienda committente, che cura i rapporti con i clienti finali. L'organizzazione e il controllo di questi meccanismi necessita di personale altamente specializzato che conosca tecnicamente l'intero processo e sia in grado di gestire le relazioni esterne con i conto terzi (**dispositore**).

Sempre sul lato della produzione, la ricerca di un prodotto di qualità e sempre nuovo aumenta il fabbisogno di personale con capacità tecnico-manuali che in passato si acquisivano tramite un'entrata precoce in azienda e un affiancamento di lunga durata da parte di dipendenti di esperienza. Le trasformazioni produttive e di mercato hanno reso questo processo di apprendimento troppo costoso per la singola impresa, anche perché i meccanismi di avvicendamento tra le generazioni si sono ridotti. In particolare le imprese della filiera hanno citato la figura della **magliaia** e del **sarto**, di cui è alta la richiesta mentre povera è l'offerta, soprattutto tra i giovani. Di fatto non esistono in Toscana scuole dove si apprendano questi mestieri nello stile delle **botteghe** intese come luoghi incentrati prevalentemente sul passaggio di competenze manuali.

Il timore espresso da alcuni imprenditori è quello di perdere definitivamente queste capacità manifatturiere su cui si fonda il *Made in Italy*. Si è verificato il paradosso per cui proprio mentre si rompeva il passaggio di competenze intergenerazionale nelle fabbriche e nelle botteghe e i mestieri artigiani e operai divenivano poco attraenti per i giovani, cresceva a livello internazionale la richiesta di prodotti *Made in Italy* di qualità, in cui la componente tecnica e manuale riveste un ruolo centrale. L'evoluzione di queste figure rimane poco comunicata, sebbene offrano oggi opportunità professionali e possano aprire strade sia nel lavoro dipendente che nella libera professione.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese inviano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi

hanno avuto dinamiche di fatturato ed addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura quantitativa che qualitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale). Se evidenziate in grassetto, le professioni risultano strategiche per l'attività imprenditoriale indipendentemente dalla dimensione di appartenenza.

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella maglieria e confezioni

		Stabilità del lavoro	
		Medio alta	Medio bassa
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Operai addetti a macchinari industriali per confezioni di abbigliamento in stoffa e assimilati Sarti e tagliatori artigianali, modellisti e cappellai Artigiani delle lavorazioni artistiche a mano di tessili, cuoio e simili Altri operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni ed assimilati Tessitori e maglieristi a mano e su telai manuali Addetti a telai meccanici e a macchinari per la tessitura e la maglieria Pellicciai, modellatori di pellicceria e professioni assimilate	Valigiai, borsettieri e professioni assimilate (anche su articoli di similpelle e stoffa) Biancheristi, ricamatori a mano e professioni assimilate Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Pittori, scultori, disegnatori e restauratori di beni culturali
	Medio piccole	Addetti a macchine confezionatrici e al confezionamento di prodotti industriali Addetti a macchinari per la filatura e la bobinatura Tappezzieri e materassai Addetti a macchinari per la stampa dei tessuti	Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Artigiani ed operai specializzati delle calzature ed assimilati Tecnici della produzione manifatturiera Addetti a macchinari industriali per la preparazione e produzione in serie di articoli in pelli e pellicce Preparatori di fibre Addetti ai macchinari per il trattamento di pulitura a secco, candeggio e tintura di filati e tessuti industriali

In **neretto** le qualifiche professionali che risultano strategiche, indipendentemente dal posizionamento nei quadranti.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano. Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano¹.

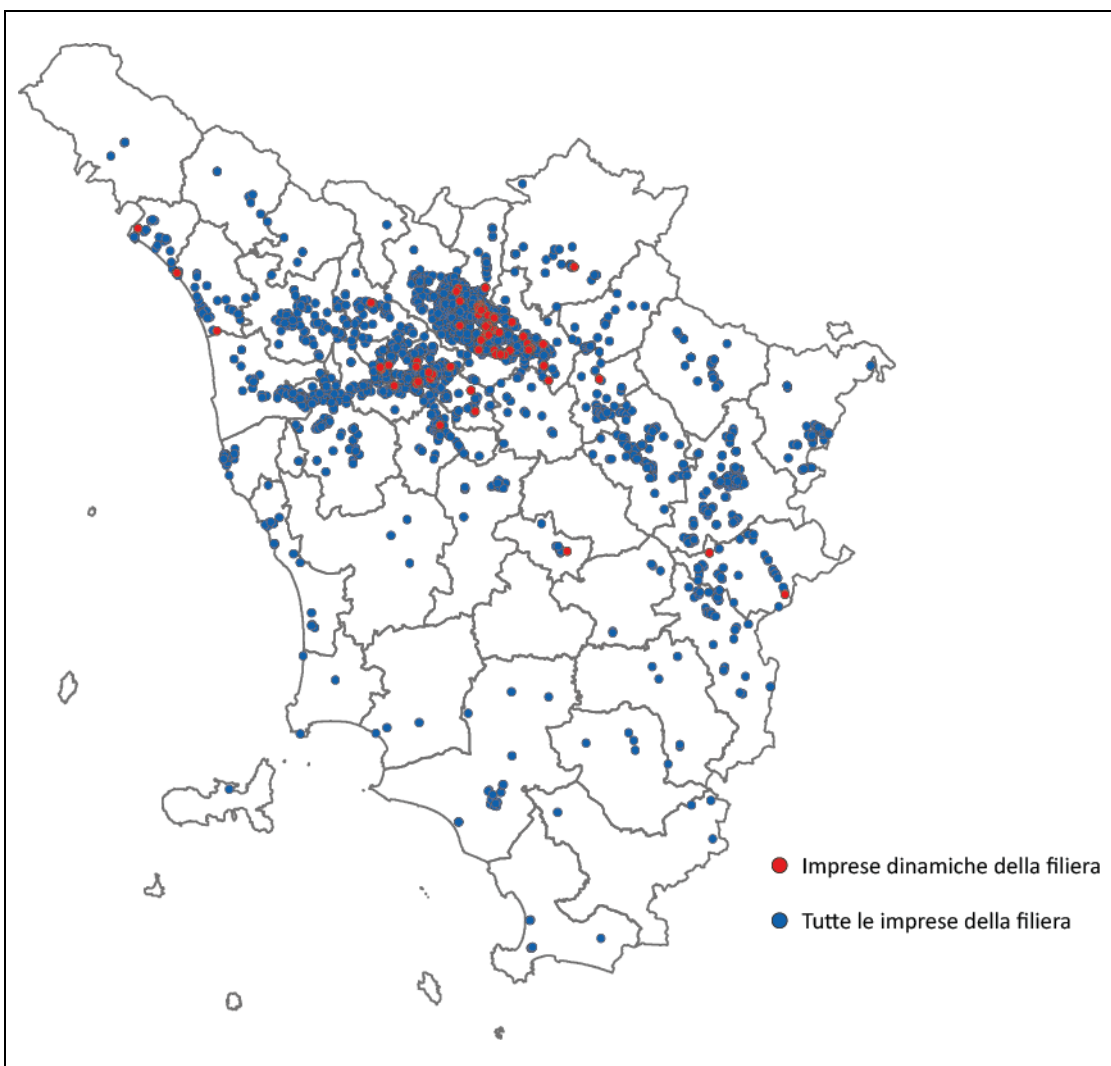
¹ Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.



La localizzazione territoriale della filiera

La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011²¹. La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese della maglieria e delle confezioni



² Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivascheda&attivita_id=1040



LA PELLETTERIA IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

All'interno del sistema moda la filiera delle pelli e del cuoio riveste in Toscana un ruolo di primaria importanza in termini di fatturato e di addetti e vede la presenza sia della prima fase di lavorazione della materia prima (concentrata nel distretto di Santa Croce sull'Arno e San Miniato) sia della produzione di accessori (valige, borse, portafogli, cinture, scarpe, ecc.).

Pur facendo parte della stessa filiera, sono stati condotti due focus group distinti, per evidenziare meglio le diverse professionalità richieste dalle imprese.

La produzione di accessori in pelle (fatta eccezione per i calzaturifici¹) si concentra in Toscana nell'area di Scandicci, Lastra a Signa, Impruneta e Pontassieve, dove troviamo anche le sedi di importanti griffe internazionali. La fabbricazione di oggetti in pelle deriva da una tradizione artigiana di lungo periodo, che si è strutturata, a partire dal dopoguerra in forma industriale. L'ampliamento dei mercati e le trasformazioni del sistema distributivo, insieme alla riorganizzazione societaria delle grandi firme su scala mondiale, hanno favorito una concentrazione delle imprese e una diversificazione delle strategie produttive.

Come in altri casi, anche nella pelletteria la parola d'ordine che ha legato il cambiamento è stata, per le imprese più dinamiche, "qualità". A fianco dell'introduzione di processi avanzati di meccanizzazione e di investimenti in tecnologia si è dato spazio anche al recupero di competenze manuali più tradizionali, che conferiscono al prodotto un tratto di unicità in grado di farlo competere nei mercati di fascia medio-alta.

Le imprese leader appartengono a brand multinazionali dell'alta moda oppure sono riuscite, mantenendo dimensioni produttive medie, ad affermare nel corso degli anni novanta un proprio prodotto nei mercati del lusso, aprendo negozi monomarchio in tutto il mondo. Rimangono un importante anello della filiera le imprese contoterziste, che, sebbene assai ridotte in numero, hanno intrapreso un percorso di crescita produttiva, dovendo rispettare gli standard di qualità e di velocità imposti dalle aziende committenti.

La densità territoriale delle grandi firme della pelletteria crea un ulteriore vantaggio alle imprese dell'area, rendendo molto attraente la localizzazione nel distretto. Proprio la fama di luogo storicamente vocato a tali produzioni continua ad attirare imprese internazionali e si fonda proprio sulla concentrazione di competenze professionali specializzate.

Anche nel caso della pelletteria, infatti, l'importanza della formazione professionale è cresciuta proporzionalmente al grado elevato di trasformazioni organizzative introdotte dalle imprese più dinamiche. Un segno importante dell'attenzione alle competenze è l'esistenza dell'**Alta Scuola di Pelletteria** e

¹ Il focus group sui calzaturifici non è stato per il momento svolto.



dell'Istituto tecnico superiore **MITA** (Made in Italy tuscan academy), a cui partecipano direttamente, in forme diverse, numerose aziende locali.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

La ricerca di personale qualificato da inserire direttamente in azienda emerge come esigenza primaria per le imprese dinamiche della pelletteria. Ai forti cambiamenti nel funzionamento della filiera accumulatisi nel corso degli ultimi decenni non sembra aver corrisposto una proporzionata attenzione da parte delle istituzioni e del sistema imprenditoriale al tema della formazione, a causa anche dei processi spontanei di nascita e affermazione del distretto. La lunga tradizione storica di competenze nella fabbricazione di prodotti in pelle e cuoio è stata per molto tempo tramandata di generazione in generazione, sia a livello imprenditoriale che operaio, tramite l'apprendistato e l'affiancamento. Questo meccanismo silenzioso e poco istituzionalizzato si è rotto nel tempo per ragioni legate al mancato ricambio generazionale unito alla complessificazione dei processi produttivi e di mercato, a cui gli istituti tecnici non hanno sempre saputo rispondere in modo adeguato. Molte professionalità sono andate perse con il pensionamento dei lavoratori più esperti e il rischio percepito oggi da alcuni imprenditori è quello di uno svuotamento delle competenze accumulate nel tempo.

Le nuove necessità produttive richiedono personale altamente qualificato, con esperienza diretta dell'organizzazione del lavoro nelle differenti fasi della filiera e ciò necessità di un percorso formativo modulare istituzionalizzato, in grado di creare un bacino di occupazione più ampio di quello attualmente presente. La velocizzazione dei tempi di consegna, l'aumento del numero di collezioni annuali, la parcellizzazione delle fasi di lavorazione hanno reso la tradizionale formazione interna all'azienda tramite affiancamento troppo costosa in termini di tempi e risorse. Mancano giovani specializzati nelle singole fasi di lavorazione. Tra le figure professionali più ricercate dalle imprese dinamiche troviamo: il **modellista**, il **banchista per la prototipia**, l'**addetto al controllo delle materie prime** (pelli e metalli), lo **scarnitore**, il **tagliatore**, l'**addetto alla macchina da cucire**, l'**addetto al montaggio**. Nondimeno, l'estrema suddivisione del ciclo di lavoro industriale rispetto per esempio al tempo in cui ogni operaio produceva la propria borsa, ha generato il bisogno di avviare percorsi di formazione per personale di esperienza, rivolti a creare figure di coordinamento e tutoraggio, a conoscenza di tutto il processo di produzione e in grado di gestire e risolvere i problemi che nascono nel passaggio da una fase all'altra.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese inviano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi

hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura quantitativa che qualitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale). Se evidenziate in grassetto, le professioni risultano strategiche per l'attività imprenditoriale indipendentemente dalla dimensione di appartenenza.

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nella pelletteria

		Stabilità del lavoro	
		Medio alta	Medio bassa
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Valigiai, borsettieri e professioni assimilate (anche su articoli di similpelle e stoffa) Artigiani delle lavorazioni artistiche a mano di tessuti, cuoio e simili Pellicciai, modellatori di pellicceria e professioni assimilate Conciatori di pelli e di pellicce	Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Sarti e tagliatori artigianali, modellisti e cappellai
	Medio piccole	Addetti a macchinari industriali per la preparazione e produzione in serie di articoli in pelli e pellicce Operai addetti a macchinari industriali per confezioni di abbigliamento in stoffa e assimilati	Altri operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni ed assimilati Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Artigiani ed operai specializzati delle calzature ed assimilati Tecnici della produzione manifatturiera

In **neretto** le qualifiche professionali che risultano strategiche, indipendentemente dal posizionamento nei quadranti.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano².

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano.

La localizzazione territoriale della filiera

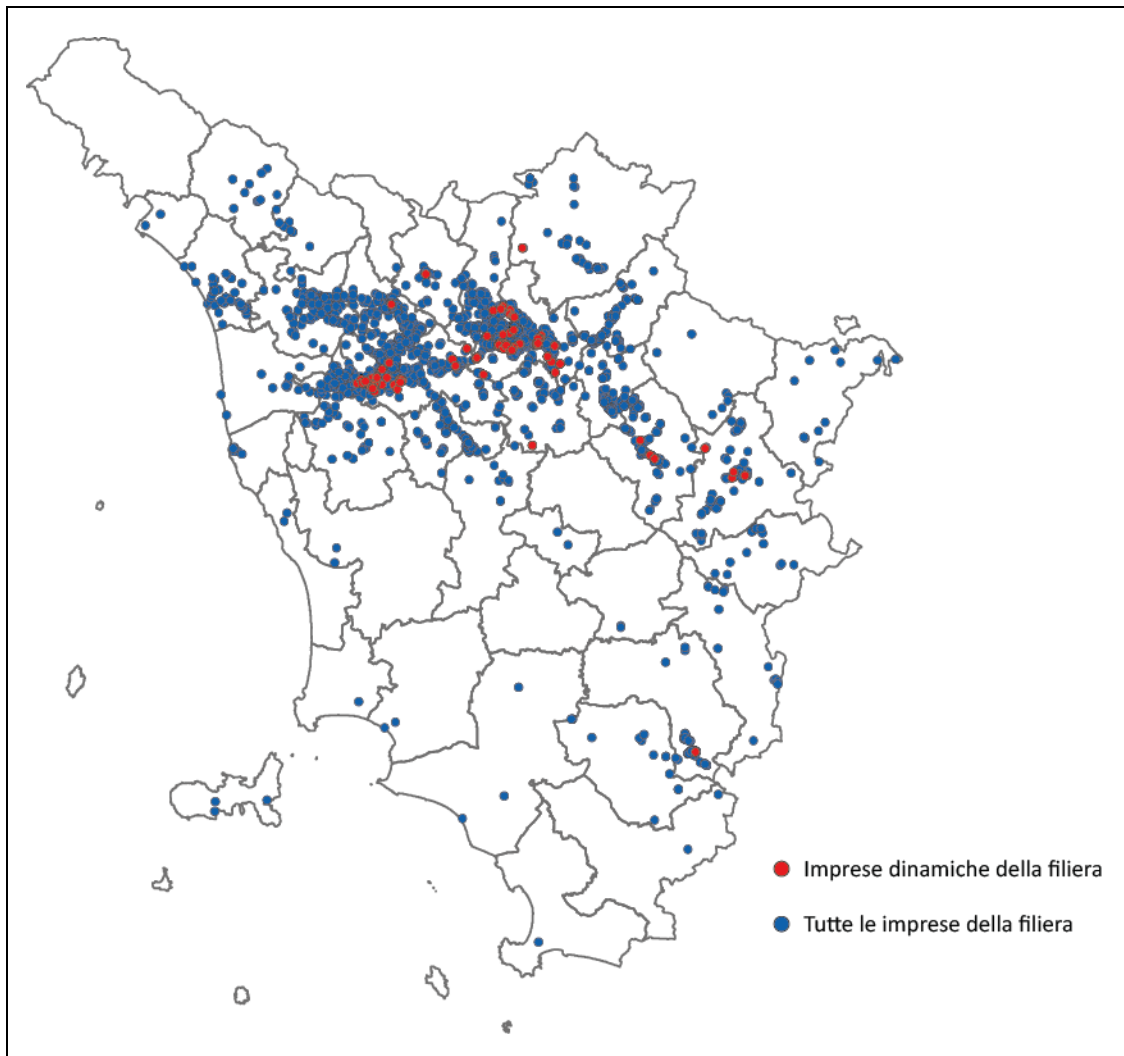
La seguente mappa raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o

² Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.



fatturato dal 2007 al 2011³¹. La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese della pelletteria



³ Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivascheda&attivita_id=1040



IL TESSILE IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

Le imprese tessili in Toscana si concentrano nella provincia di Prato, sede dello storico distretto. Negli ultimi decenni il numero di unità e di addetti locali impegnati nella produzione di tessuti e filati si è fortemente ridimensionato. L'aspra competizione internazionale sul costo del lavoro ha spinto una parte di queste aziende a delocalizzare parzialmente o totalmente la produzione, mentre altre hanno intrapreso strategie basate sull'aumento della qualità del prodotto e sull'inserimento in mercati di nicchia, aumentando il proprio ancoraggio al territorio.

L'organizzazione della filiera tessile prevede una divisione per fasi di lavorazione che è tuttora diffusa sul territorio, sebbene essa abbia subito trasformazioni importanti negli ultimi decenni. In generale, troviamo "imprese leader", che gestiscono i rapporti con i clienti finali e hanno al proprio interno le funzioni immateriali di progettazione e controllo della qualità, ma anche le lavorazioni più "nobili", in grado di conferire qualità al prodotto. Le imprese conto terzi, invece, lavorano con contratti di subfornitura per un numero di clienti variabile e che non necessariamente ha sede esclusiva a Prato.

I cambiamenti e l'ampliamento dei mercati hanno imposto una riorganizzazione delle imprese che ha coinvolto la produzione così come l'aspetto commerciale. La richiesta di determinati standard ha reso la cura del cliente e il controllo della qualità fondamentali, aumentando l'importanza della ricerca stilistica e della velocità di risposta. La razionalizzazione dei costi è avvenuta attraverso il tentativo di informatizzare i vari processi produttivi, motivo per cui risultano fondamentali le relazioni con le aziende subfornitrici, tra cui si è operata una decisa selezione.

Un punto di forza del distretto, condiviso dalle imprese, è il patrimonio di competenze tecniche differenziate presenti sul territorio, che ha però subito negli ultimi anni un impoverimento dovuto alla cessazione di molte attività, alle trasformazioni più generali della filiera e, non ultimo, alla perdita di capacità attrattiva del settore sulle nuove generazioni, amplificata dalla crisi economica. In molti casi infatti avviene che le imprese in cerca di personale non riescano a trovarne, né già formato né da formare. La richiesta di formazione specialistica è aumentata di pari passo con il cambiamento dei modelli di gestione dell'impresa. Il salto di qualità che stanno compiendo le realtà più dinamiche sembra riguardare proprio l'innalzamento delle competenze professionali e del profilo tecnico di propri dipendenti.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

L'esigenza di crescita delle figure professionali del distretto è molto sentita tra le imprese più dinamiche, come ugualmente condivisa è la visione dell'evoluzione del distretto pratese: la transizione da una produzione di massa a una crescente specializzazione e ricerca di qualità dei tessuti e dei filati, tramite il

rapporto diretto con le griffe internazionali e la grande distribuzione globalizzata. Questo passaggio porta con sé un aggiornamento continuo e una forte attenzione alla preparazione di figure strategiche su cui fare leva per affrontare le trasformazioni.

I fabbisogni professionali della filiera appaiono molto specifici perché dettati dalle esigenze produttive di imprese che occupano fasi diverse, ma che, anche sulle stesse fasi, tendono a ritagliarsi uno spazio distintivo. In estrema sintesi, gli aspetti chiave riguardano la (i) **produzione** e (ii) il **commercio**.

Nel primo caso, si ricercano **figure tecniche** che dovrebbero possedere, oltre a competenze specifiche legate alla mansione, anche una conoscenza generale del processo, avere nozioni legate ai flussi di magazzino e saper dialogare con sistemi informatici di controllo e gestione. In passato la formazione professionale era garantita dagli istituti del territorio, che costituiscono tutt'oggi il principale bacino di reclutamento della manodopera tecnica, ma che hanno visto indebolire la loro funzione, principalmente a causa della diminuzione del numero di diplomati e della riorganizzazione del proprio assetto. Quello che fino a pochi decenni fa era il naturale sbocco lavorativo delle nuove generazioni pratesi, il distretto tessile, ha perso la propria attrattività: i giovani preferiscono scegliere altri percorsi scolastici oppure proseguire gli studi. La crisi sembra stia in parte modificando le aspettative, ma una politica di **orientamento** in grado di raccontare la trasformazione dei mestieri tradizionali del tessile favorirebbe una maggiore informazione tra i giovani sulle opportunità di inserimento precoce nel mercato del lavoro e crescita professionale che questi percorsi sembrano poter garantire.

Per la formazione di tecnici della produzione (tra i più citati **chimico tintore, cardatore, filatore, capo-macchina**) è imprescindibile l'esperienza diretta in azienda già durante il percorso di apprendimento. Fondamentale in un contesto distrettuale come quello pratese è l'aggiornamento della storica figura del **dispositore**, ossia dell'assistente addetto alla distribuzione del lavoro e alla consegna delle disposizioni tecniche, nonché responsabile della qualità del prodotto. Con la crescita degli standard richiesti, l'aumento della velocità di risposta, la riduzione estrema dei magazzini, tale figura deve possedere oggi una serie di competenze tecnicamente molto più avanzate che in passato, legate alla logistica oltre che alla conoscenza approfondita del prodotto. Aumenta l'importanza di figure che medino tra le varie fasi, che gestiscano le relazioni con imprese subfornitrici e clienti a più livelli. Fondamentali appaiono anche i **tecnici della ricerca e della progettazione**, con un'attenzione specifica alla **sostenibilità**, ossia al rispetto delle norme ambientali e sanitarie.

Nel **commerciale** la gestione del cliente è cresciuta d'importanza, perciò oltre alla conoscenza delle **lingue straniere**, si richiede una formazione specifica nel settore, una preparazione tecnica sui prodotti, poiché le esigenze dei compratori globali si sono estremamente differenziate.

Le imprese hanno chiare le proprie esigenze formative e spesso non riescono a trovare il personale ricercato nei tempi necessari. Si richiede un sistema della formazione professionale più snello e veloce, connesso e rappresentativo del territorio, incentrato sulla pratica diretta in azienda e complementare a un sistema di istituti tecnici consolidato, in grado di rinnovarsi in sintonia con i cambiamenti produttivi e più attrattivo per le nuove generazioni.

Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese inviano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato ed addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura quantitativa che qualitativa, I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale). Se evidenziate in grassetto, le professioni risultano strategiche per l'attività imprenditoriale indipendentemente dalla dimensione di appartenenza.

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nel tessile

		Stabilità del lavoro	
		Medio alta	Medio bassa
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Tessitori e maglieristi a mano e su telai manuali Sarti e tagliatori artigianali, modellisti e cappellai Artigiani delle lavorazioni artistiche a mano di tessuti, cuoio e simili Biancheristi, ricamatori a mano e professioni assimilate Operai addetti a macchinari industriali per confezioni di abbigliamento in stoffa e assimilati Preparatori di fibre Addetti a macchinari per la stampa dei tessuti	Addetti a telai meccanici e a macchinari per la tessitura e la maglieria Addetti a macchinari per la filatura e la bobinatura Altri operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni ed assimilati Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Addetti ai macchinari per il trattamento di pulitura a secco, candeggio e tintura di filati e tessuti industriali Addetti a macchine confezionatrici e al confezionamento di prodotti industriali Assemblatori in serie di articoli industriali compositi Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati
	Medio piccole	Disegnatori industriali e professioni assimilate Tecnici della produzione manifatturiera Tappezzieri e materassai Valigiai, borsettieri e professioni assimilate (anche su articoli di similpelle e stoffa) Tecnici meccanici Artigiani ed operai specializzati delle calzature ed assimilati Conduttori di macchinari per la fabbricazione di altri articoli in gomma Stampatori offset e alla rotativa	Addetti a macchinari industriali per la preparazione e produzione in serie di articoli in pelli e pellicce Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi Artigiani e addetti alle tintolavanderie Pittori, scultori, disegnatori e restauratori di beni culturali Tecnici esperti in applicazioni Tecnici chimici Attrezzisti di macchine utensili e professioni assimilate Chimici e professioni assimilate

In **neretto** le qualifiche professionali che risultano strategiche, indipendentemente dal posizionamento nei quadranti.

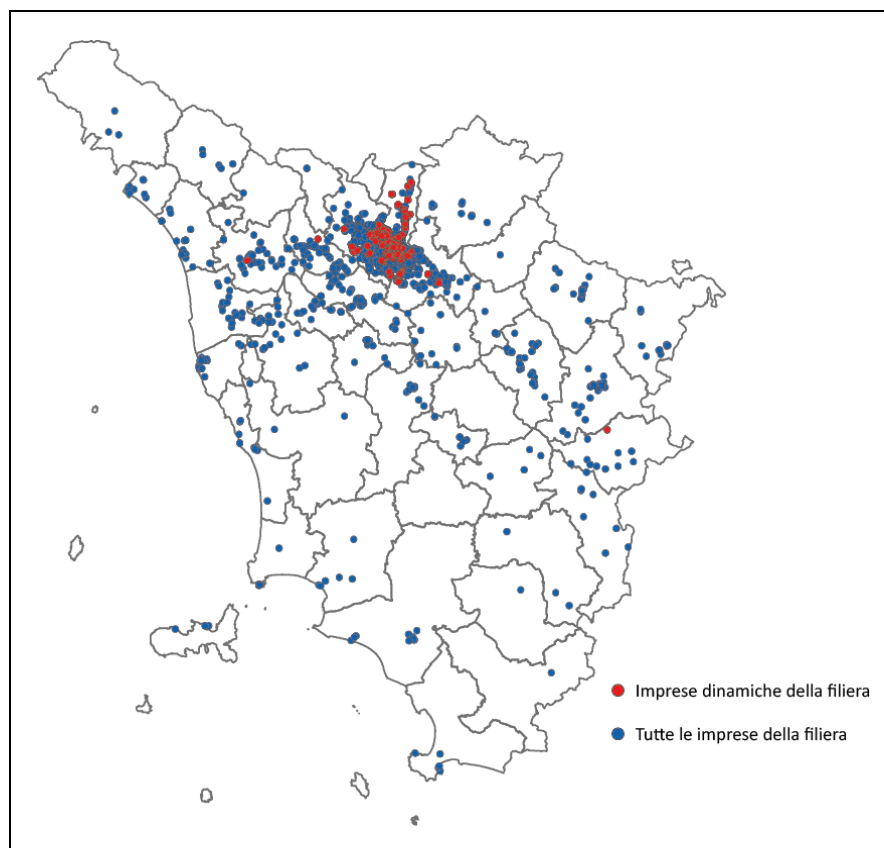
Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano¹.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano¹.

La localizzazione territoriale della filiera

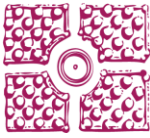
La mappa che segue raffigura la localizzazione territoriale della unità locali appartenenti alla filiera, evidenziando anche le imprese più dinamiche, identificate secondo parametri di crescita di addetti e/o fatturato dal 2007 al 2011²¹. La loro rappresentazione grafica permette di apprezzare il grado di diffusione/concentrazione delle attività produttive su base regionale.

Le imprese del tessile



¹ Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.

² Per informazioni più dettagliate si rimanda al rapporto sulla formazione professionale in Toscana, http://www.irpet.it/index.php?page=attivascheda&attivita_id=1040



IL TURISMO IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

Per filiera turistica abbiamo inteso l'insieme degli attori la cui attività è prevalentemente finalizzata ad attrarre e soddisfare i bisogni espressi dai turisti nella destinazione di riferimento, al fine di ottenere un ritorno economico in termini di profitto. In particolare, ci siamo concentrati sulle strutture ricettive di vario tipo (alberghi, agriturismi, B&B), sui ristoranti e sulle imprese specializzate nella fornitura di servizi turistici. È utile sottolineare che il turismo interessa, direttamente e indirettamente, soggetti e attività ben più numerosi di quelli che è stato possibile invitare al focus group. Tra questi, un ruolo senz'altro di rilievo è costituito anche dall'attore pubblico locale e nazionale che regola i meccanismi di funzionamento e le norme di riferimento e ha la responsabilità della gestione di servizi fondamentali come per esempio quelli infrastrutturali.

Ciò premesso, i principali cambiamenti intervenuti nelle dinamiche di filiera possono essere ricondotti, da una parte, agli effetti della crisi economica e al consolidamento dei nuovi flussi internazionali (Asia e America Latina) e, dall'altra, al ruolo sempre più pervasivo dei *social network* e delle applicazioni per web e per mobile legate al mondo del viaggio. Rispetto a queste trasformazioni epocali il quadro normativo di riferimento, sia regionale che nazionale, appare ancora in revisione.

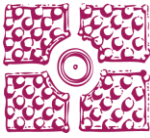
Per quanto riguarda il primo aspetto, la contrazione dei flussi internazionali si è fatta sentire con forza nei primi anni della crisi, colpendo le aziende turistiche che sono state impegnate a “sopravvivere” trovandosi in certi casi impreparate a gestire la ripartenza¹.

A proposito della “rivoluzione di internet”, essa ha modificato radicalmente l'approccio sia da parte della domanda che dell'offerta. Il viaggiatore/turista non solo organizza viaggio e permanenza tramite web – sempre di più usando lo smartphone, ma ricerca informazioni e decide la propria destinazione comparando online proposte in tutto il mondo, in base alle proprie esigenze e aspettative e influenzato al tempo stesso da immagini e commenti sia degli operatori turistici che di altri utenti. D'altro canto, le imprese utilizzano la rete come mezzo per rendere più visibile la propria offerta, collegata a servizi di vario tipo, con l'intento di raggiungere il maggior numero di persone possibile e di migliorare la propria reputazione sul web.

Su entrambi i versanti (andamento flussi e internet), la risposta delle imprese toscane è stata spesso di tipo individuale. Al di là dei benefici derivanti da una posizione di rendita innegabile data dallo stare in Italia e in Toscana, le trasformazioni dell'ultimo decennio hanno aumentato in modo esponenziale la competizione, colpendo con intensità diversa le aree turistiche toscane. Trasparenza e qualità sono divenute precondizioni indispensabili per non soccombere nel mercato turistico. L'utilizzo esperto delle nuove tecnologie e del web ha inoltre aperto spazi imprenditoriali, premiando attori innovativi che vi si sono inseriti ponendo anche nuove esigenze di regolazione.

Questi cambiamenti necessitano sempre più di risposte collettive anziché individuali, da parte dei territori che vantano identità comuni, ma, al tempo stesso, possono personalizzare i servizi offerti per intercettare nuove esigenze. Serve però un maggiore coordinamento tra i diversi attori coinvolti al fine di raggruppare in un messaggio condiviso e comunicabile all'esterno la varietà delle proposte possibili.

¹ Per un'analisi dei dati congiunturali sui flussi si vedano i rapporti IRPET sul turismo in Toscana. A questo link http://www.irpet.it/index.php?page=pubblicazione&pubblicazione_id=567 l'ultima edizione disponibile.



Negli anni passati forte attenzione è stata data alle strategie legate all'ispirazione del viaggio. La promozione strategica e organizzata tramite i media del territorio può oggi funzionare molto più efficacemente di un investimento personale compiuto da parte della singola azienda. Allo stesso tempo, l'impressione che il viaggiatore/turista matura durante la vacanza diviene centrale, perché anch'essa può essere comunicata in tempo reale e influenzare le scelte di molti potenziali utenti. Quindi è l'elemento sfaccettato e complesso dell'accoglienza che deve essere presidiato.

È evidente come i meccanismi di funzionamento della filiera brevemente ricordati abbiano una ricaduta non trascurabile sulle nuove competenze richieste alla filiera, rendendo necessaria una revisione delle figure professionali e delle modalità di formazione tradizionali, proprio nell'ottica di sistema appena ricordata.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Le principali figure strategiche per le quali si registra una carenza di formazione fanno riferimento sia a mansioni tradizionali che a nuove attività, di cui si è resa indispensabile l'introduzione negli ultimi anni. Tutto questo in un'ottica di miglioramento della qualità dell'offerta, principalmente fondata sull'idea di ospitalità, nonché di forte legame con il territorio.

Sul versante delle figure tradizionali, un successo notevole presso le nuove generazioni riscuotono le professioni legate alla cucina (cuoco e pasticciere soprattutto). Esse costituiscono anche un punto di forza per cui l'Italia è riconosciuta all'estero e su questo versante anche le scuole specializzate, in particolare quelle più attive sul territorio regionale, sembrano offrire una formazione di eccellenza.

Più problematico appare invece l'aspetto legato alle **professioni dell'accoglienza**, in particolare il **portiere**, sia per la difficoltà di trovare giovani interessati ad apprendere queste competenze, sia per i contenuti dei corsi di insegnamento professionale rimasti indietro rispetto alle attuali esigenze (software gestionali, piattaforme di prenotazione online, ecc.).

Le imprese alberghiere esprimono anche un bisogno di **governanti al piano (executive housekeeper)**, non attualmente presente nel repertorio regionale delle figure professionali almeno con le competenze che oggi la definiscono: coordinare il lavoro ai piani, gestire correttamente il reparto, avere la responsabilità del relativo personale.

In generale, alle figure professionali della filiera a diretto contatto con il pubblico è richiesta la conoscenza fluente dell'**inglese**, le competenze relative alla **gestione del cliente**, la **capacità di raccontare il territorio e i suoi prodotti**.

Le imprese individuano anche figure di livello medio-alto ma immediatamente operative, come potrebbero essere quelle provenienti da un ITS specializzato. Esse sono descritte come manager specializzati in specifiche mansioni: sull'ospitalità, **hospitality manager** in grado di fare accoglienza al cliente, raccontare la struttura, la città, il territorio; sui social media, **social media manager** esperto dei vari canali, ma anche capace di capire le tendenze e individuare strategie per indirizzare l'offerta futura; sul back office, **back office manager** che gestisce i canali di vendita, fa analisi di mercato e valuta i processi di offerta tariffaria.

Una conoscenza avanzata delle specificità del territorio in termini di prodotti enogastronomici può essere il cuore delle competenze di un **tutor del comparto della ristorazione**.

Le nuove tendenze nella filiera turistica aprono spazi per la nascita di start up innovative, specializzate nell'offerta di servizi avanzati alle imprese del settore. Si tratta in questo caso di affiancare conoscenze legate specificatamente al turismo e all'ospitalità con competenze trasversali proprie dell'ICT: **sviluppatori informatici, designer, esperti di user experience, marketing e distribution manager, data analyst**.

In generale, un'esigenza trasversale è il reperimento di personale che a tutti i livelli siano competenti

nell'utilizzo dei **software gestionali** più diffusi, di **internet** e dei **social media**. Le figure professionali tradizionali devono cioè conoscere il ruolo di tali strumenti nell'attuale filiera del turismo e saperli usare. Inoltre, altrettanto pervasiva deve essere la capacità di comunicare i **prodotti tipici** e l'**offerta culturale e paesaggistica** del territorio.

Su tali elementi è importante anche l'aggiornamento permanente degli occupati e degli stessi imprenditori, soprattutto nel caso di imprese di piccole dimensioni.

A proposito delle modalità di passaggio delle competenze, si insiste sulla centralità dell'esperienza diretta, indipendentemente dalla forma scelta per realizzarla. Si ritiene necessario insegnare sul campo le mansioni per periodi abbastanza lunghi, anticipando l'accesso nel mercato del lavoro alla fase formativa e disporre di formatori provenienti dalla filiera turistica e quindi naturalmente aggiornati sulle tendenze in atto.

Più difficile appare il reperimento di formatori competenti per le figure professionali emergenti legate al web e ai social media, sulla cui abilità incide anche una componente generazionale.

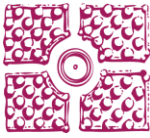
Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nel turismo

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Baristi e professioni assimilate Cuochi in alberghi e ristoranti Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi	Camerieri e professioni assimilate Personale non qualificato nei servizi di ristorazione Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio e nelle navi Bagnini e professioni assimilate Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati
	Medio piccole	Addetti all'accoglienza e all'informazione nelle imprese e negli enti pubblici Pasticcieri, gelatai e conservieri artigianali Esercenti nelle attività di ristorazione Imprenditori e responsabili di piccoli alberghi, alloggi o aree di campeggio e di piccoli esercizi di ristorazione Agricoltori e operai agricoli specializzati di giardini e vivai, di coltivazioni di fiori e piante ornamentali, di ortive protette o di orti stabili Direttori e dirigenti generali di aziende nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione	Tecnici della produzione e preparazione alimentare Uscieri e professioni assimilate Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e professioni assimilate



Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano*.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano*.

* Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.