

ANTICIPARE I FABBISOGNI: UN'ANALISI DELLE FIGURE PROFESSIONALI
STRATEGICHE DELLE IMPRESE TOSCANE PIÙ DINAMICHE

Natalia FARAONI¹, Donatella MARINARI²

VERSIONE PRELIMINARE

SOMMARIO

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. La persistenza di tassi elevati di disoccupazione rende la questione ancora più urgente, mostrando un mercato del lavoro afflitto da problemi strutturali, aggravati dalla crisi economica degli ultimi anni. Il paper presenta i risultati di uno studio empirico sui fabbisogni professionali delle imprese dinamiche toscane. La ricerca si è basata su un questionario a prevalente risposta chiusa sottoposto a un campione rappresentativo di imprese toscane, accompagnato da un approfondimento tramite focus group. Emerge la varietà delle strategie perseguite dagli attori economici come reazione alla crisi, che si combinano in differenti modi. In generale, esse sono orientate alla qualità del prodotto e alla sua differenziazione. 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. Le imprese dinamiche esprimono l'esigenza di migliorare la qualità della formazione a partire da quella scolastica, incentivando un tipo di apprendimento più centrato sulle dinamiche interne al mondo del lavoro e in diretto contatto con gli attori economici.

¹ IRPET, via Pietro Dazzi 1, 50141, Firenze, e-mail: natalia.faraoni@irpet.it (corresponding author).

² IRPET, via Pietro Dazzi 1, 50141, Firenze, e-mail: donatella.marinari@irpet.it.

1. Introduzione

L'analisi dei fabbisogni professionali del sistema produttivo rappresenta uno strumento indispensabile per le politiche attive del lavoro, che ha alla base una concezione della formazione come processo orientato a garantire l'incremento dell'occupabilità. Tale termine è stato coniato agli inizi del 2000 per identificare uno dei quattro pilastri - insieme a imprenditorialità, adattabilità e pari opportunità - delle strategie europee per l'occupazione. L'occupabilità indica la capacità delle persone di trovare una propria collocazione nel mercato del lavoro, quindi cercare attivamente, trovare e mantenere un'occupazione, in base alle proprie conoscenze, competenze, abilità. Questi aspetti riguardano i giovani in cerca di prima occupazione, così come i disoccupati ma anche chi un lavoro ce l'ha e ha bisogno di aggiornare la propria preparazione.

Queste premesse valgono ancora di più nel periodo di crisi economica che l'Europa sta vivendo, in cui centrali appaiono i fenomeni di mancato incontro tra offerta e domanda potenziali, rispetto ai quali i più colpiti sono i giovani inoccupati. Il disallineamento tra capitale umano e sistema produttivo che si osserva in particolare nel caso italiano, sicuramente aggravato dalla crisi, è però il segno di un difetto strutturale che si è consolidato nei decenni.

Gli ostacoli alla transizione dal mondo della formazione a quello del lavoro riguardano oggi 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 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.

Nonostante i temi dei fabbisogni professionali e della necessaria collaborazione tra attori della formazione e della produzione siano noti e rientrino a pieno titolo negli indirizzi delle politiche collegate al fondo sociale europeo, si assiste sovente a una separazione tra mondo delle istituzioni e mondo economico, laddove a prevalere sono logiche organizzative non comunicanti. Per le imprese, scuola e università non preparano al mondo del lavoro, per scuola e università la missione primaria, quella culturale, non deve essere contaminata dal mercato, minimizzando posizioni e tradizioni importanti del nostro paese nel campo dell'istruzione tecnica e professionale e trovando vie eterogenee a livello locale (D'Amico 2015, De Rita 2007).

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 qui presentata si inserisce in una ricerca più ampia svolta da IRPET a sostegno del progetto di ridisegno delle politiche di formazione professionale della Regione Toscana, fondato sui principi di qualità dell'offerta formativa, di integrazione tra gli attori del sistema economico e del sistema dell'istruzione e della formazione, di occupabilità intesa come forte attenzione agli esiti degli interventi formativi in termini di creazione di occupazione e rafforzamento del sistema imprenditoriale (IRPET 2015).

L'analisi dei fabbisogni è stata compiuta in primo luogo tramite una ricostruzione dei fabbisogni espressi dal sistema produttivo toscano a partire dall'elaborazione di dati di stock (Forze di lavoro) e di dati di flusso

(Comunicazioni Obbligatorie) secondo la classificazione delle professioni fornita da ISTAT (cp2011³). In seconda battuta, per approfondire e qualificare meglio le figure professionali strategiche e rilevare le linee di tendenza future è stata poi compiuta un'indagine ad hoc interrogando un campione rappresentativo di imprese dinamiche toscane tramite un questionario strutturato e organizzando una serie di focus group con le filiere strategiche regionali⁴. Il contributo qui presentato si concentra sui risultati di questa seconda fase della ricerca.

2. Obiettivi e scelte metodologiche

Come accennato, l'analisi sul campo fa parte di una più vasta ricerca, a supporto del processo di riforma del sistema della formazione della Regione Toscana, quindi con un duplice obiettivo: conoscere il contesto attuale identificando le linee di tendenza in atto e proporre eventuali strumenti di policy.

Un'influenza importante esercita il momento storico che stiamo vivendo: una crisi strutturale del sistema economico e sociale, che spinge verso il cambiamento ma si scontra anche con l'inerzia dello status quo.

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 queste riflessioni, nella ricerca qui presentata ci siamo concentrati sulle imprese dinamiche, cioè su quelle che sono cresciute in addetti e/o fatturato nonostante la crisi economica, per identificare i comportamenti della parte più avanzata del sistema produttivo toscano, in grado anche di prefigurare una direzione delle trasformazioni desiderabile. In secondo luogo, abbiamo adottato un'ottica di filiera e non di mero settore. Intendiamo per filiera l'insieme di fasi e di attività che si possono identificare seguendo un prodotto/servizio dalla progettazione alla commercializzazione. Pur con i problemi metodologici connessi alla costruzione delle filiere, questo punto di vista ci permette di considerare l'impresa come un attore dinamico e aperto, che si serve e ha bisogno di competenze e conoscenze dentro e fuori le proprie mura e le ricerca con strategie molteplici che idealmente si collocano tra i due estremi “fare dentro” o “far fare fuori” - *make or 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. Perciò i percorsi di formazione debbono tener conto non solo di studenti, neoassunti e occupati, ma anche di potenziali liberi professionisti e imprenditori.

3. 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

³ <http://cp2011.istat.it/>

⁴ Per la definizione di filiera strategica si rimanda al rapporto IRPET sulla formazione professionale (IRPET 2015).

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 2011⁵ e sono integrate con le informazioni ricavate da 13 focus group svolti nel corso del 2015/2016⁶.

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 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

⁵ Si rimanda all'appendice statistica contenuta in IRPET 2015 per informazioni dettagliate sulle caratteristiche dell'universo delle imprese dinamiche, sulle filiere, sul campionamento, sui tassi di risposta e sul bilanciamento dei dati che verranno utilizzati in sede di analisi.

⁶ Un resoconto sintetico di ciascun focus group è contenuto nell'Atlante dei fabbisogni di IRPET, <http://www.irpet.it/index.php?page=focus%20group>.

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. 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.1). 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 1 - Le caratteristiche delle principali figure professionali. % di imprese rispondenti

	<i>tipo di figure professionali strategiche</i>	<i>difficoltà di reperimento</i>	<i>in crescita il fabbisogno nel breve periodo</i>	<i>in crescita il fabbisogno nel lungo periodo</i>
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.

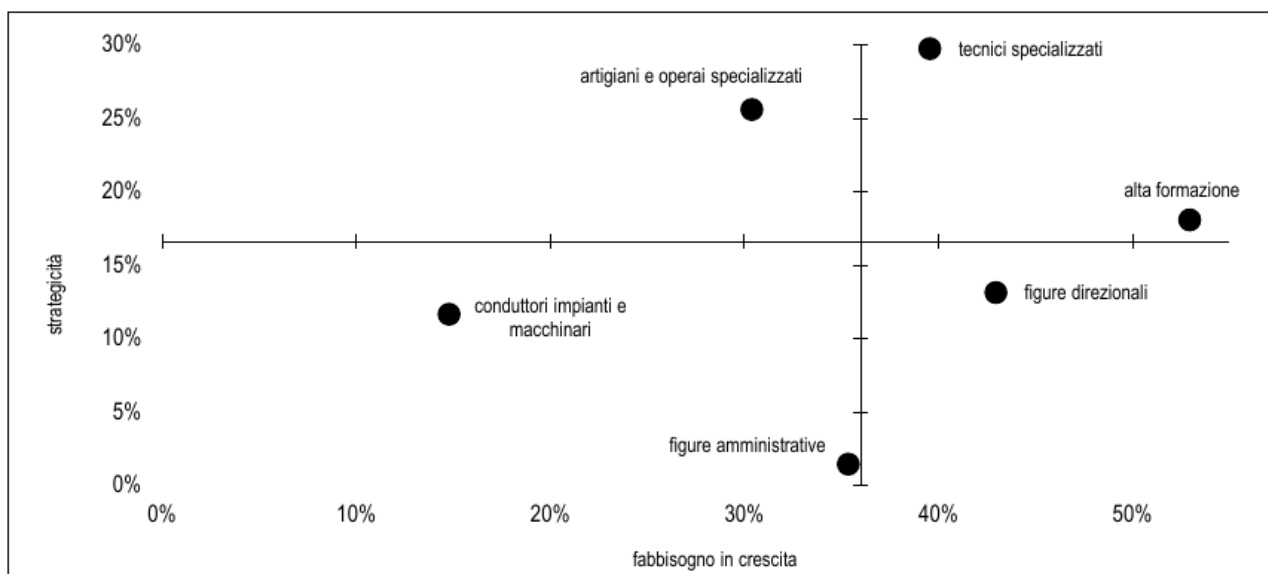
Non meno significativo appare il contributo delle figure dirigenziali (13%) e di quelle specializzate nella conduzione di impianti e macchinari (12%). Nel primo caso, dalle risposte delle aziende emerge un bisogno di personale con competenze manageriali e un'esperienza pluriennale nel settore tale da 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 2 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.

Figura 2 - Fabbisogno in crescita e strategicità delle figure professionali indicate. % di imprese rispondenti



Fonte: nostra elaborazione sulla base delle interviste

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.

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 i 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 consulenza.

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 (Coase 1960, Williamson 1985). Nel passato si è concentrata l’attenzione soprattutto sui processi delocalizzativi⁷ 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

⁷ 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).

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.3).

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 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 3 – Perché le imprese dinamiche intrattengono collaborazioni fuori dalla regione. % di imprese rispondenti

	<i>Minore costo</i>	<i>Competenze più avanzate fuori dalla Toscana</i>	<i>Non si trovano tali competenze in Toscana</i>	<i>Rapporti consolidati</i>
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.

5. 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.4). 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.

Tabella 4 – Percentuale di imprese che ha rapporti con il mondo dell'istruzione e della formazione, per filiera. % di imprese rispondenti

	AGENZIE FORMATI VE	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

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.

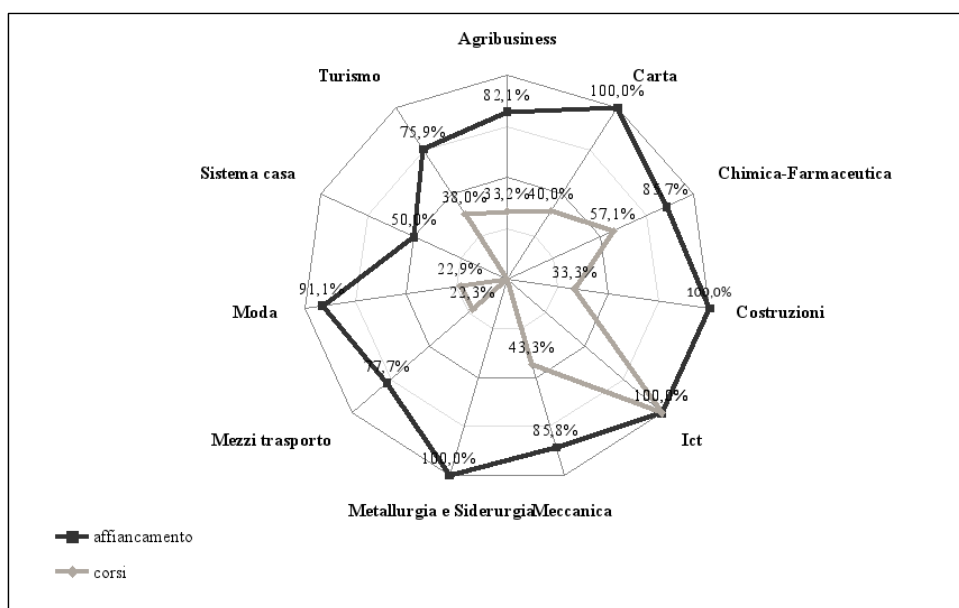
Guardando all'altra metà di imprese che non intrattengono rapporti consolidati con i soggetti della formazione, quelle che rinunciano per mancanza di fiducia costituiscono il 24%. La maggioranza relativa di

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.

Figura 5 - 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

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.5). 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.

6. 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 azienda, 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 6 - Collaborazioni delle imprese dinamiche con il mondo della formazione. Distribuzioni per filiera e per dimensione. % imprese rispondenti

<i>filiera</i>	<i>Almeno una collaborazione</i>	<i>Nemmeno una collaborazione</i>	<i>dimensione</i>	<i>Almeno una collaborazione</i>	<i>Nemmeno una collaborazione</i>
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%			
Meccanica	66,3%	31,6%	Totale	52,5%	46,9%
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 variegate, 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.

7. La rilevazione dei fabbisogni: in che senso uno strumento per le politiche attive del lavoro?

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 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 che 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 già ben visibili, offusca le molteplici esperienze attive nei territori, che tendono a superare tale antinomia con i fatti, e ostacola l'istituzionalizzazione delle pratiche che già oggi 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.

L'analisi dei fabbisogni come da noi intesa, effettuata tramite strumenti quali i questionari e i 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. Essa favorisce inoltre, soprattutto se svolta da attori istituzionali, la creazione di una rete di rapporti e la visibilità delle politiche. Al tempo stesso, però ha il limite di richiedere un dispendio di energie e di tempo che mal si concilia con le richieste degli attori produttivi in termini di figure professionali, non fornendo automaticamente 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 deve essere compiuta da chi organizza la formazione, non in modo improvvisato e occasionale ma sistematico, avendo come fondamento un rapporto quotidiano con gli attori economici del territorio, paradossalmente sempre più dipendenti da un sistema locale in grado di garantire esternalità positive.

Viceversa, quello che su cui si dovrebbe investire nel medio e lungo periodo è la creazione e il mantenimento di un bacino di competenze regionali in grado di corrispondere alle richieste del mercato del

lavoro e di far crescere il sistema produttivo, rompendo al tempo stesso l'isolamento di inoccupati e disoccupati e la prevalenza di canali informali e personalistici nella ricerca di un'occupazione.

Bibliografia

- Arrighetti A. e Traù F. (2012) Far from the Madding Crowd. Sviluppo delle competenze e nuovi percorsi evolutivi delle imprese italiane, L'industria, XXXIII. 1: 7-59
- 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, Washington: World Bank
- Coase R.H. (1960), The Problem of Social Cost, Journal of Law and Economics, 3: 1-44
- D'Amico N. (2015), Storia della formazione professionale in Italia. Milano: Franco Angeli
- De Rita, G. (2007) , Il ruolo dell'istruzione tecnica e professionale nello sviluppo del paese, relazione presentata al "Laboratorio istruzione tecnica e professionale", Roma: Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca
- IRPET (2012), Rapporto sulla scuola ed il territorio in Toscana, Firenze: IRPET. http://www.irpet.it/index.php?page=pubblicazione&pubblicazione_id=397
- IRPET (2015), La formazione professionale in Toscana. Firenze: IRPET. http://www.irpet.it/index.php?page=attivitaseda&attivita_id=1040
- Williamson O.E. (1985), The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting, New York: Free Press

ABSTRACT

Skills anticipation and forecasting are essential tools to understand better firms needs and to support the design of regional training programs. Lasting high unemployment rates indicate that present labour market imbalances are also due to structural problems that have been aggravated by the economic crisis. This paper presents the results of an empirical study on trends in skills demand across dynamics firms in Tuscany. The study is based on field-survey data and focus groups. Observed strategies appear various and combined in different ways. Dynamic firms are oriented towards product quality and differentiation and export expansion. Human capital is the core of non-price competition; technical skills and high specialization are the key for future development. Dynamic firms need to improve the quality of training (initial education, continuing development), making courses more relevant to the labour market. The second key message from the survey and focus groups is to push forward with high-quality Work-Based Learning.