

Giulio Sapelli

L'Emergenza educativa in Italia

ISTRUZIONE | EDUCAZIONE | FORMAZIONE
GIOVANI | IMPRESA | LAVORO

*Idee, temi, spunti e prospettive per un
modello di formazione inclusivo a 'Valore Artigiano'*



con Prefazione di
Marco Granelli



I Quaderni della Fondazione Gerموzzi

Giulio Sapelli

L'Emergenza educativa in Italia

*Idee, temi, spunti e prospettive per un modello di
formazione inclusivo a 'Valore Artigiano'*

Prefazione di Marco Granelli



© 2021

Fondazione Manlio e Maria Letizia Gormozzi Onlus - Roma

Hanno collaborato:

Movimento Giovani Imprenditori - Confartigianato Imprese

Ufficio Formazione di Sistema (Anna Lucia Cesario,

Giovanni Boccia)

Ufficio Studi (Enrico Quintavalle, Silvia Cellini)

Un particolare ringraziamento a:

Direzione Politiche Sindacali e del Lavoro (Riccardo Giovani)

Coordinamento Editoriale:

Fondazione Gormozzi - Ufficio Formazione di Sistema

(Giovanni Boccia)

Impostazione grafica e impaginazione:

Ufficio Stampa e Comunicazione (Ivan Demenego)

Stampa: Eletta (Brescia)

Indice

Prefazione	7
Per un modello di formazione inclusivo a 'Valore Artigiano'	13
Storie di vita	43
Conclusioni	57
Giovani, mercato del lavoro e istruzione: alcune evidenze	67

Prefazione

Quando ci siamo incontrati per la prima volta, in occasione dell'insediamento del nuovo consiglio di amministrazione della Fondazione Germozzi, abbiamo subito concordato sulla necessità di 'ri-prenderci le nostre radici'.

Rileggerle, ridefinirle, codificarle. Rappresentarle al meglio.

Spesso parliamo di 'Valore Artigiano', declinato nelle sue diverse rappresentazioni. 'Valore Artigiano' delle nostre Imprese, dei nostri prodotti. 'Valore Artigiano' anche come declinazione del nostro modo di vivere il territorio, di impostare il rapporto di fiducia tra datore di lavoro e collaboratore.

Persino come una modalità peculiare di intendere il capitalismo. Con orgoglio rivendichiamo questa nostra particolarità che è frutto di una evoluzione storica lunga centinaia di anni.

Il concetto di 'Valore Artigiano' è complesso e pieno di significati. Esso non può essere ridotto ad ambito puramente economico poichè, innanzitutto, è un modo di essere che si esprime nei diversi ambiti della realtà. È dedizione al lavoro. Ma anche 'genio', intraprendenza, intuizione, cultura, studio, approfondimento ed innovazione. È cura dei dettagli ed anche cura dei rapporti umani, in azienda e nel territorio. Il fondatore della Confartigianato, Manlio Germozzi, amava dire "(...) *Chi è l'artigiano?*

Non è un operaio, né, come è ovvio, un industriale. È un imprenditore che partecipa direttamente all'esecuzione del lavoro, che mette insieme mente e manualità, che ha o non ha dipendenti, che ricava il suo reddito non dal salario ma dal prezzo di un prodotto o dalla tariffa di un servizio".¹

Bene. Come Fondazione Gormozzi, vogliamo partire proprio dalle parole del nostro fondatore per dare avvio, con questo primo quaderno, ad una rinnovata esperienza di ricerca ed approfondimento sulle realtà del 'Valore Artigiano'.

Temi cari alla Fondazione sono quelli della istruzione, della educazione e della formazione e, nel primo quaderno della Fondazione Gormozzi, abbiamo voluto declinare e codificare il senso del nostro 'Valore Artigiano' partendo da questi temi, centrali per il nostro comparto e per il Paese intero.

L'artigiano è sapere, fare e saper essere. Nel nostro mondo l'aspetto pratico si unisce alla conoscenza per produrre un risultato unico.

La connotazione applicativa della competenza, senza una dimensione conoscitiva ampia e articolata, si riduce a puro tecnicismo. Come, al contrario, una impostazione sbilanciata fortemente verso il mondo delle 'conoscenze' può rivelarsi un ozioso esercizio manieristico.

Noi siamo la terza via tra la componente del sa-

¹ Dino Pesole, L'Artigianato nell'economia italiana, il Sole 24 Ore Libri, Milano 1997

pere e la componente del fare. Siamo la sintesi di queste due dimensioni poichè siamo artigiani ed imprenditori. Dobbiamo avere chiaro che scegliere in modo esclusivo o preponderante una formazione tecnico-professionale riduce la complessità e la ricchezza dell'essere Artigiano alla dimensione dell'operaio specializzato, con la conseguenza di avere una visione solo parziale del processo.

È un aspetto che Manlio Germozzi aveva ben evidenziato sin dal 1946, quando affermava che la caratteristica dell'Imprenditore Artigiano è quella di essere nel processo, non soltanto in una parte di esso.

Peraltro, come affermato in questo documento dal Prof. Giulio Sapelli, “(...) *Lo stesso interesse tecnico e tecnologico delle nuove generazioni è sempre più spesso sostenuto da una volontà di conoscenza teorica che orienta i giovani a ‘imparare a conoscere, a fare e a decidere’.*”

Diventa impellente pensare in termini unitari e superare il tradizionale manicheismo tra il ‘sapere’ ed il ‘fare’, così come la divisione tra l'educazione e la cultura umanistica e l'educazione e la cultura tecnico-tecnologica, poichè l'artigianato, a maggior ragione il nuovo artigiano, è realtà comprensiva delle due dimensioni.

Nel contempo, parlare di sintesi tra la componente pratico-applicativa ed il ‘sapere’ vuol dire non solo considerare che le dimensioni dell'istruzione e della formazione devono comprendere e

declinare al loro interno gli aspetti che compongono questa sintesi, cioè la componente della ‘conoscenza, umanistica e scientifica’ assieme a quella più propriamente ‘tecnologica e tecnica’ di natura maggiormente applicativa e tradizionalmente legata alla dimensione del fare.

Occorre anche orientare la scuola in modo che diventi luogo di apprendimento a tutto tondo, faciliti la crescita personale, stimoli la motivazione ed accompagni i ragazzi nel delicato passaggio tra scuola e lavoro, basti pensare al gravissimo problema italiano dell’alto tasso di abbandono scolastico e della percentuale di Neet (*Neither in Employment or an Education or Training*), assai più elevata della media europea.

È necessario, dunque, che i nostri studenti ricevano una preparazione che sia adeguata alla complessità dei tempi, che potenzi la capacità di comprensione dei contesti e che, al contempo, tenga conto delle nuove necessità formative, con particolare riguardo alle competenze richieste dall’attuale transizione digitale ed ecologica.

Sono argomenti che rilanciano la scuola come luogo di apprendimento complesso, valida risposta ai problemi del Paese ed anche alle crescenti difficoltà che le nostre imprese incontrano nel reperimento di giovani con una preparazione qualificata, in particolar modo in alcuni settori.

È necessario, in conclusione, perseguire una sin-

tesi alta tra scuola e lavoro, ponendo attenzione che nel percorso scolastico i ragazzi ricevano una formazione completa e siano avviati alla cultura del lavoro superando la storica separazione tra lavorare e studiare.

Nel primo quaderno della Fondazione Germozzi tracciamo, quindi, alcuni spunti di riflessione per la costruzione di un modello che renda ancora più evidente l'originalità della impresa a 'Valore Artigiano' anche rispetto ai temi della istruzione, formazione ed educazione.

Buona lettura.

Marco Granelli

Presidente Nazionale Confartigianato Imprese

Per un modello di formazione inclusivo a ‘Valore Artigiano’

Un modello culturale interpretativo della Cultura d’Impresa

La Cultura d’Impresa è un concetto protagonista di una vera e propria tradizione intellettuale, sia nel mondo anglosassone, sia in quello scandinavo. Quando si parla di Cultura d’Impresa si intende il termine cultura nel senso latino di *mores*, ossia di usi, costumi, orientamenti all’azione, sistemi di valori, credenze profonde proprie di una comunità. I Latini, appunto, chiamavano tutto ciò ‘costumi’ e davano al termine un senso tipicamente antropologico. Lo stesso significato è attribuito a Tacito nel suo libro ‘Germania’, nel quale descriveva, con una anticipazione straordinaria, il popolo dei Germani con i suoi riti, costumi, pratiche simboliche iniziatiche e di passaggio, modi di lavoro e consuetudini su come organizzarlo.

Questa linea interpretativa della Cultura d’Impresa come cultura di comunità, ossia come luogo, spazio fisico e, soprattutto, mentale in cui donne e uomini lavorano e vivono insieme, è in fondo il modello nord-americano, inglese e scandinavo che abbiamo ereditato negli interpreti più anti compor-

tamentisti dell'analisi manageriale in Italia¹. Questa linea è assai diversa da quella che si è affermata in Italia una ventina di anni or sono, ed ancora prima in Francia, dove lo studio della Cultura d'Impresa non è studio della comunità, ma della leadership. Certo, anche la cultura nord-americana ha prodotto migliaia di opere sulla *leadership*, tuttavia nessuna di esse aspira a essere un modello di analisi scientifica antropologica, ma solo uno strumento di riflessione manageriale.

Ecco il problema: la ricerca antropologica post-etnografica, sin dall'inizio, pone al suo centro la persona. Per ottenere questo risultato è fondamentale una conduzione dell'impresa che tenda a ridurre a zero i costi di controllo e incentivi un clima di fiducia e, quindi, di produttività, fondata su una motivazione naturale, spontanea, non comportamentista, non behaviorista, ma organicamente innestata sul rispetto e sul riconoscimento della persona e dei suoi bisogni.

¹ Si vedano per esempio il 'datato', ma già allora fedele all'interpretazione e alla scuola del Tavistock Institute e di Eliot Jacques, *Per una cultura dell'impresa. Strategia e sapere del management moderno*, Franco Angeli, Collana ISVET, Milano, 1989, e, soprattutto, *Antropologia della persona e organizzazione*, introduzione a M. Alvesson, *Prospettive culturali per l'organizzazione. Persone, pratiche sociali, relazioni di lavoro*, Guerini & Associati, Milano, 1996, pp. XIII-XXV-traduzione del lavoro pubblicato dall'amico Alvesson da Cambridge University Press. Autore: G. Sapelli.

Non si insiste qui sulle conseguenze organizzative perchè sono evidenti: conducono direttamente ad una organizzazione che abbandoni la dinamica del controllo e che sia fondata più sulle persone che sui ruoli, capace di valorizzare la 'motivazione naturale' e capace di rispettare la dinamica tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Assume senso una organizzazione costruita sull'interazione tra la persona e il lavoro nel suo complesso, compreso il sistema di rapporti sociali che la persona stessa contribuisce a costruire e ad innovare.

L'incidenza quotidiana della persona, con la sua soggettività individuale, contribuisce alla creazione del senso comune che connota la comunità e determina un processo in continua evoluzione che deve essere compreso e, ove possibile, guidato.

Gli anglosassoni chiamano questa pratica *storytelling*.

È una buona approssimazione linguistica e possiamo dire che la continua creazione dello *storytelling*, in base alle politiche del personale e dell'organizzazione del lavoro e delle scelte strategiche, della comunicazione, dell'organizzazione, dei rapporti con 'i clienti' contribuisce in modo fondamentale ad aggiornare e guidare il patrimonio di senso che chiamiamo Cultura d'Impresa².

² Si veda la nota metodologica pubblicata a pagina 38

Va da sé che ogni leva organizzativa, dalla comunicazione alle politiche del personale, dalle scelte organizzative alle modalità di gestione dei 'clienti' e degli *stakeholders*, deve essere congruente ed improntata ad un criterio comune. La valorizzazione della Cultura d'Impresa è senza dubbio il più potente strumento per la diffusione del 'Valore artigiano' incarnato in Confartigianato Imprese. È necessario, al contempo, riflettere ed agire su più direttrici che andiamo ad esplicitare nei paragrafi seguenti.

Ruoli e persone; famiglia e impresa artigiana

Quale che sarà il ritorno a un regime di storica normalità economica e sociale, i temi dell'istruzione, dell'educazione e della formazione rimarranno come pietre miliari della possibile ripresa dell'economia fondata sulle relazioni tra le persone.

L'artigianato rappresenta un sismografo sensibilissimo di questa grande questione della nostra epoca: quella della lunga transizione da un nuovo capitalismo finanziario fondato sulla transizione energetica e algoritmica e morale verso un capitalismo temperato, fondato sulla diversità della dimensione e delle forme di proprietà e di direzione delle imprese.

L'impresa, gli imprenditori e i lavoratori artigia-

ni vogliono porsi alla testa di questa transizione.

Il perchè è evidente: l'impresa artigiana è tale non tanto e non solo per la sua dimensione mini-micro, meno ampia delle storiche imprese capitalistiche, cooperative e *not for profit* esistenti nel mondo.

La caratteristica saliente dell'impresa artigiana, infatti, risiede nel suo essere fondata sulle persone e sulle loro relazioni. Solo in seconda battuta, nei modelli di governance della moderna impresa artigiana, vediamo articolati tali relazioni in ruoli definiti sulle base delle *skills* e competenze. Aspetto, quest'ultimo, che assume comunque rilevanza nella moderna impresa artigiana.

Come è noto a chiunque abbia qualche conoscenza antropologica, le organizzazioni fondate sulle persone anzichè sui ruoli sono sorrette dalle cosiddette società naturali, tra cui la più diffusa e resistente a qualsivoglia cambiamento e transizione si è dimostrata essere la famiglia, nucleare o allargata ch'essa sia.

Nella storia dell'uomo, la famiglia si è rivelata essere l'organizzazione sociale che meglio riproduce nel tempo quelle relazioni tra le persone che consentono, alle organizzazioni non fondate esclusivamente sui ruoli, di replicarsi.

Tale riproduzione, tuttavia, non può più fondarsi interamente sul modello della famiglia, giacchè sono molte le imprese artigiane composte da persone di diversa provenienza e portatrici di competen-

ze molteplici. I compiti che l'organizzazione sociale richiede alle persone riunite in forma stabile, su un territorio o in una organizzazione, sono divenuti, infatti, sempre più complessi. Di conseguenza, anche l'impresa artigiana deve ragionare in termini di organizzazione e definire i contorni di quei pochi ruoli necessari per lo sviluppo dell'impresa, identificando innanzitutto, le competenze necessarie.

I paradigmi concettuali di verità sul cosiddetto 'lavoro artigiano'

Il percorso di diffusione del Valore Artigiano richiede di rovesciare il modello culturale che è invalso storicamente nell'immaginario collettivo in merito all'artigiano come persona, al lavoro artigiano come pratica, all'artigianato come impresa.

Sono molti i pregiudizi che si sono sedimentati e che sono stati fatti propri, paradossalmente, anche dagli stessi artigiani e dalle stesse famiglie artigiane.

Tutte le ricerche indipendenti sull'artigianato hanno rovesciato questi pregiudizi e grandi sociologi e grandi intellettuali, grazie ai loro lavori di analisi empirica e interpretativa, ci consegnano una immagine ben diversa da quella prevalente.

Tutte le ricerche evidenziano come la degradazione del lavoro nelle grandi aziende e nelle amministrazioni pubbliche sia proseguita negli ultimi

trent'anni in tutto il mondo a causa della scomparsa del cosiddetto 'mestiere', che altro non era, e non è, che una sorta di riqualificazione costante e continua delle capacità intellettuali pratiche delle persone impegnate nelle attività lavorative.

Come per primi dimostrarono gli studi di Bernard Zarca sugli artigiani francesi, il mestiere è definito dall'ambizione di compiere bene qualsivoglia lavoro, lavoro che va inteso in un'accezione ben più ampia di quella del cosiddetto lavoro manuale qualificato.

In questa accezione, l'idealtipo artigiano si applica alla descrizione analitica dell'attività tanto del programmatore informatico, del medico e dell'architetto, dell'operaio specializzato quanto dell'imprenditore artigiano che racchiude e riassume in sé le attività di direzione e di organizzazione della propria piccola e media impresa.

La riflessione internazionale, rara ma solida, sul lavoro imprenditoriale artigiano muove una critica a uno dei punti fondamentali del pensiero filosofico di una filosofa della nostra modernità: la grande Hannah Arendt, la quale distingueva tra *Homo faber* e *animal laborans*, ovvero tra due figure di persone al lavoro, per la Arendt in opposizione significativa.

Il primo è l'*Homo laborans* completamente assorbito nei compiti parcellizzati di un lavoro che lo conduce all'alienazione e lo priva della coscienza morale.

Il secondo è l'*Homo faber*, che sempre giudica in guisa etica il suo lavoro.

Ma è proprio questa aprioristica distinzione che il lavoro imprenditoriale artigiano falsifica nel suo farsi storico: quella distinzione misconosce la realtà psichica e morale della persona artigiana.

L'*animal laborans* non è mai quello che appare ai più disattenti: è sempre un essere morale capace di pensare. E questo perchè egli è impegnato in un fare che implica sempre e costantemente un pensare che è la forza in grado di attribuire allo stesso 'fare automatizzato' quei gradi di libertà della mente impensabili e sconosciuti a coloro che non si sono mai applicati nel lavoro come persone morali. Considerazioni simili fece Antonio Gramsci nello scritto forse più famoso dei Suoi *Quaderni del Carcere* dal titolo 'Americanismo e Fordismo', lavoro ancora oggi illuminante e di grandissimo interesse.

Per l'artigiano, il lavoro è un fine in sé, un lavoro mosso da un'intelligenza che pone in essere un'oggettivazione che è sempre sensibilità e conoscenza.

Si tratta di analizzare quanto vi sia nel lavoro artigiano, che è sempre poliedrico, sempre multiforme, un collegamento costante tra tecnica, tecnologia e comportamento relazionale che rivaluta le pratiche, le *praxis*, ossia la realizzazione della persona nel lavoro.

Matthew B. Crawford, per esempio, in *Shop Class As Soulcraft: An Inquiry into the Value of Work*, e in una

temperie culturale ben diversa da quella prima evocata, descrisse magistralmente, venti anni or sono, come alla sua prima vita dedicata alla ricerca e all'insegnamento universitario filosofico, potesse far seguito una seconda vita, fondata sulla realizzazione personale attraverso un lavoro tecnico e tecnologico di alta soddisfazione sociale e non solo personale.

Il lavoro di Crawford fu fondamentale perchè comprovò analiticamente quanto fossero sempre presenti le cosiddette 'esigenze cognitive' nei lavori manuali e come solo la separazione tra progettazione ed esecuzione e tra pianificazione ed esecuzione del lavoro potesse incrinare tale collegamento fecondo.

E questo perchè l'esecuzione materiale del lavoro è fortemente connessa con l'ideazione e la costruzione di un percorso pratico che non può non essere sottoposto al 'dominio dolce' della progettazione intellettuale e della creatività che è propria dell'imprenditore artigiano.

È sconcertante pensare che, mentre per la figura dell'imprenditore della grande impresa si dia per scontato (dopo l'analisi pionieristica di Schumpeter spesso distorta da interpreti interessati) la qualifica di innovatore creativo e audace inventore, per quel che concerne l'idealtipizzazione del lavoro e dell'imprenditore artigiano, nel senso comune e in molta pubblicistica di parte, questa *silhouette* venga troppo spesso abbandonata.

Si tratta di una sorta di vittoria ideologica, si tratta dell'egemonia culturale della grande impresa che diffonde una versione del lavoro artigiano e della proprietà artigiana che non corrisponde alla realtà.

Occorre non tanto rovesciare ideologicamente i paradigmi, ma conquistare il senso della realtà e della verità: del resto è dinanzi a tali realtà e verità che ci pone l'analisi storiografica, sociologica, antropologica.

Tutto va in un'unica direzione: conoscenze intellettive e capacità comportamentali, realtà psichica ed emozionale e realtà fattuale, manualità e progettualità, sono dimensioni correlate che devono recuperare eguale dignità, sia nei sistemi organizzativi che in quelli scolastici e formativi.

Educazione ed istruzione; addestramento e formazione; formazione organizzativa

Dopo l'avvento del capitalismo, la necessità di trasmettere quel sapere sociale indispensabile per riprodurre la società stessa è stato affidato alle scuole, alle istituzioni di addestramento e di formazione.

Definiamo addestramento la competenza personale acquisita con percorsi di istruzione fortemente specializzati diretti ad assolvere compiti ben definiti.

Intendiamo per formazione un percorso che conduca all'acquisizione di conoscenze e di capa-

cià di comportamento sociale, ma che si occupi al contempo di 'dare forma' ad una visione ed offrire alle persone un quadro di contesto sistemico e comprensivo.

In quest'ottica, la formazione organizzativa diventa un percorso che conduce all'acquisizione di conoscenze tecnico professionali e di capacità di comportamento organizzativo e che, al contempo, facilita una riflessione sugli eventi e sulle dinamiche di contesto per consentire una continua innovazione e contestualizzazione delle linee di azione organizzative.

Questo percorso non si costruisce in tempo breve, ma in forme più o meno continuative di iniziatrice tra loro interrelate, compreso il confronto tra persone che appartengono all'organizzazione (è un significato vicino alla cosiddetta *bildung*).

Addestramento e formazione, insieme, debbono operare congiuntamente per far nascere il superamento del dissidio tra le cosiddette 'due culture', quella scientifica e quella umanistica.

Lo stesso dissidio che spesso troviamo nelle organizzazioni, lo si può ritrovare nei vari gradi scolastici in tutte le loro differenziazioni, sia per specializzazione merceologica, sia per livelli di stratificazione delle istituzioni scolastiche.

Ed ecco il tema della scuola.

L'istruzione scolastica deve comprendere sia l'addestramento quanto la formazione, grazie sia a

quell'insieme di competenze che servono ai giovani per affrontare il lavoro futuro, sia grazie a quelle abitudini di comportamento che consentono l'instaurarsi di relazioni sociali tra persone e tra l'io e il mondo: chiamiamo questo processo relazionale molto complesso 'educazione'.

Per comprendere meglio gli asset da rivalutare nella formazione e nella formazione aziendale, approfondiamo brevemente nel prossimo paragrafo gli step che hanno prodotto la situazione attuale.

Affrontare la crisi superando gli errori passati

La nostra convinzione è che l'impresa artigiana sia un rilevatore sensibile della crisi in corso nel sistema di istruzione e di educazione italiano contemporaneo.

Una crisi ben diversa, e forse più grave, investe anche la famiglia attuale, ma su tale crisi ora non dobbiamo soffermarci.

Dobbiamo, invece, riflettere sulla crisi delle agenzie educative che più direttamente interessano i percorsi formativi.

Su di esse ha esercitato un ruolo la riforma universitaria Berlinguer-Rocca del 2000, per proseguire con le leggi Moratti del 2003 e le leggi Gelmini del 2008-2010.

Il filo rosso che lega tutti codesti interventi, che

sono *bipartisan* poiché hanno coinvolto governi di colori diversi e in fasi ben diverse della vita politica italiana, sono l'estrema frammentazione disciplinare, l'accorciamento dei periodi scolastici, la troppo accentuata specializzazione formativa, la separazione gravissima tra l'educazione e la cultura umanistica e tra l'educazione e la cultura tecnico-tecnologica.

Si tratta di una impostazione che percorre tutte le controriforme effettuate, dall'università alle istituzioni formative tecniche e professionali.

Si tratta di una visione riduttrice della formazione scolastica che riflette una società dell'apprendimento rivolta all'addestramento e non alla formazione della persona.

Una visione fondata, appunto, esclusivamente sui ruoli organizzativi che si è chiamati ricoprire in tempi brevi, in una sorta di moto sincopato tipico delle prestazioni a tempo determinato e delle visioni ristrette che impediscono di affrontare le molteplicità dell'essere.

È una impostazione che lascia impreparati i discenti dinanzi ai cambiamenti dei processi sociali, organizzativi, economici, perchè sono privati di quelle conoscenze umanistiche e scientifiche necessarie per affrontare i cambiamenti e adeguarsi ad essi con creatività personale e di gruppo.

È, di fatto, una visione che blocca l'innovazione.

***Competenze personali e umanistiche;
tecnica e tecnologie***

Cosicchè si realizza il paradosso che una ideologia egemonica che aspira alla modernità ed alla realizzazione continua dell'innovazione, non riesca a dotare la gioventù di quelle competenze di base che sono eminentemente umanistiche e scientifiche, ma comunque culturali: solo esse consentono di comprendere tanto l'evolversi del mondo quanto le tecnologie e il loro svilupparsi.

Questo è il centro della discussione.

Ci si è illusi di dominare l'evoluzione mondiale non solo con la regolazione dall'alto delle leve tecnocratica e finanziaria, ma altresì con una conoscenza istituzionale che, in realtà, non è 'tecnologica', come si afferma, ma 'tecnica', ossia che consiste in un insieme di pratiche e di nozioni rapidamente acquisite che non consentono la formazione di un patrimonio conoscitivo vasto, un patrimonio a cui attingere volta a volta, perfezionandolo e arricchendolo con una pratica e uno studio individuale e comunitario nutrito dalla passione e dalle competenze, e dalla curiosità verso il mondo che cambia.

Le pratiche e le competenze si accumulano nel tempo e non si trasmettono con un'operazione di innesto meccanico e rapido e con impianti formativi intermittenti.

L'egemonia 'da grande impresa e da neo-liberi-

smo ideologico e non prammatico', confonde tecnologia con tecnica, bisogna ripeterlo.

La tecnica altro non è che la prassi con cui gli umani, secondo regole sociali definite storicamente dalla vicinanza e dalla stratificazione sociale, implementano le tecnologie.

Le tecnologie altro non sono che la scienza o le scienze applicate e implementate nei processi produttivi, organizzativi, sperimentali o continui, secondo le diversità dei tessuti delle imprese, dei servizi alle imprese e alle persone.

Le tecnologie, rispetto alle tecniche, sono sempre in movimento, assai più complesse e per essere comprese e innovate, trasformate, adattate e arricchite della distintività, e richiedono una formazione a tutti i livelli e con grandi orizzonti. Richiedono che le persone siano in grado, insomma, di comprendere olisticamente i processi e, quindi, di immaginare l'innovazione.

L'esempio di una riforma storica: l'istituzione della scuola media unica

Per comprendere quello che si vuol dire giova riprendere ciò che affermò Marco Rossi Doria³ su La

³ Marco Rossi-Doria, figlio dell'economista Manlio Rossi Doria (1905-1988), è un insegnante e politico italiano. Esperto di poli-

Stampa.it in un articolo del 21 aprile 2013, circa l'istituzione della scuola media unica che, nel 1962, abolì l'avviamento al lavoro; una innovazione che non fu una semplice riforma scolastica ma una vera e propria riforma culturale.

“Grazie a quella riforma anche i figli degli operai potevano accedere all'Università e per alcuni decenni si sperimentò davvero la mobilità sociale”. (...) ”Pochi giorni prima del Natale del 1962 venne approvata dal primo centrosinistra la legge n. 1859, che istituì la scuola media unificata, applicando finalmente la Costituzione della Repubblica che prevedeva otto anni di scuola gratuita e obbligatoria per tutti. La scuola media unica, insieme alla statalizzazione dell'energia elettrica, fu parte delle condizioni programmatiche poste dal partito socialista per terminare l'opposizione e avvicinarsi a un governo insieme alla Dc superando l'alleanza frontista con i comunisti che durava dal 1948.

Così, nell'anno successivo, il 1963/64, le nuove scuole medie aprirono le porte a ben 600 mila ragazzi e ragazze, figli di operai, contadini, artigiani, piccoli commercianti e braccianti, che fino ad allora non erano andati oltre la quinta elementare o l'«avviamento professionale» secondo le norme del 1928.

Immaginiamo la scena. Nell'ottobre del 1962 Gianni e sua cugina Carla, figli di un salumiere e di un operaio edile, terminano a pieni voti la quinta elementare. Hanno dieci

tiche educative e sociali, è stato sottosegretario all'Istruzione del Governo Monti dal 2011 al 28 aprile 2013

anni. E le famiglie decidono di non mandare i due ragazzi alla scuola media – allora unica via d'accesso ai licei e poi, forse, all'università – ma semmai all'«avviamento», dove per tre anni, sei giorni a settimana, con tuta e arnesi per l'officina o grembiule e attrezzi per i cosiddetti «lavori domestici», tutti acquistati dalle famiglie, ci si «ammaestrava» al lavoro.

Senza accesso al sapere del mondo.

Ed ecco che, con la nuova legge, nell'autunno del 1963, i fratelli di poco minori di Gianni e Carla entrano invece a scuola e studiano Italiano, Matematica, Storia, Geografia, Scienze, Arte, Inglese o Francese, Ginnastica, Musica. E – quel che più conta - hanno le porte aperte all'accesso agli studi superiori. Frequentano almeno un anno di latino - la materia simbolo dell'idea stessa di conoscenza delle classi medie italiane - che fu, infatti, l'oggetto intorno al quale si concentrò la polemica politica.

Anche se oggi vi è un proficuo dibattito sui limiti della nostra scuola media, va ribadito che la riforma fu una conquista storica in termini di eguaglianza. E non solo. La riforma, infatti, ebbe un successo multi-dimensionale perchè, partendo dai diritti, spinse in avanti l'economia e la società italiane. Il tasso di quattordicenni in possesso di licenza media passò, nei dieci anni successivi, dal 46,8% all'82,3%. E decine di migliaia di giovani entrarono sì nei licei ma soprattutto nelle scuole tecniche e professionali con una più forte cultura di base, potenziando il sapere diffuso, avvicinando sapere e lavoro, contribuendo alla trasformazione dell'agricoltura, di ogni settore manifatturiero e del crescente sistema dei servizi. L'espansione delle iscrizioni, inoltre, spinse alla costruzione

e all'ammodernamento di migliaia di edifici scolastici, favorendo ulteriormente il boom economico e occupazionale già in atto.”

Va sottolineato che, per realizzare una riforma simile a quella qui sintetizzata con grande acume e buon senso da Rossi Doria, occorre però ampliare di gran lunga il *cursus studiorum* e l'orizzonte formativo.

Ricordiamo che nei corsi dell'avviamento al lavoro degli anni sessanta, ai 'bimbi operai' si insegnava anche la storia della musica e si praticava il solfeggio e facoltativamente si poteva avere lezioni di musica su uno strumento musicale a scelta.

Se si pensa allo stato dei programmi specializzanti troppo repentinamente e allo stato degli istituti scolastici odierni, vi è da rabbrivire.

Le scuole tecniche e professionali, quindi, mentre devono essere dotate delle 'tecnologie' più avanzate, debbono, contestualmente, ritornare ad essere molto più generalmente formative e non solo specializzanti sin da subito.

L'idea, tuttavia, che la scuola possa, da sola, risolvere i problemi legati al mondo del lavoro è sbagliata. È legata ad una visione scuola-centrica che poteva andare bene negli anni '70 del secolo scorso. In quella epoca la scuola preparava (ed era in grado di farlo) allievi 'pronti' per entrare in azienda. Pensiamo ad un ragazzo che si iscriveva a quattordici anni ad un istituto tecnico per ragionieri. Dopo

cinque anni le competenze apprese a scuola erano oltremodo sufficienti per entrare in azienda poiché le conoscenze rimanevano adeguate anche per tutto l'arco di vita lavorativa. Si viveva in quello che i sociologi dell'educazione amano chiamare 'modello di educazione lineare'.

In estrema sintesi: quello che si acquisiva a scuola era bastate per tutto l'arco di vita lavorativa della persona.

Ora non è più così. Con il post-moderno, il patrimonio di conoscenze necessarie per il mondo del lavoro cambia continuamente. E, con esso, cambiano anche i modelli di comportamento che richiedono, come prima cosa, una fortissima evoluzione in termini di flessibilità, orientamento al cambiamento e capacità di gestire emotivamente l'imprevisto.

Pensiamo ad un ragazzo che ha iniziato quest'anno, nel 2021, a frequentare un Istituto Tecnico ad indirizzo informatico. Non possiamo ragionevolmente pensare che questo ragazzo nel 2026 sarà pronto per entrare nel mondo del lavoro né che le competenze (conoscenze e modelli di comportamento) acquisite nei cinque anni di scuola saranno bastanti per tutto l'arco di vita professionale, come avveniva negli anni settanta del secolo scorso. Nel quinquennio 2021-2026 saranno stati scoperti programmi e soluzioni informatiche nuove e diverse. Sarà il mondo della formazione professionale (anche attraverso i nostri centri territoriali) e il mondo

della formazione continua a sostenere ‘sussidiariamente’ questo giovane che ha iniziato la scuola nel 2021.

La scuola, oltre a consentire l’acquisizione delle fondamentali competenze di base e specifiche dell’indirizzo di studio, comunque sempre aggiornate, deve svolgere un ruolo fondamentale che consiste nel formare i ragazzi alla lettura e comprensione dei testi e dei contesti, alla scelta dei modelli di comportamento adeguati, facendo emergere negli studenti il talento individuale (Cosa significa questo testo? In che contesto mi trovo? Che comportamento devo adottare? Cosa so fare e cosa posso fare per unire la mia realizzazione personale e professionale con il successo dell’organizzazione? E più ancora: in che direzione devo cambiare il mio comportamento e le mie pratiche di lavoro per innovare?). E può farlo ‘mixando’ saperi intellettuali, conoscenze tecniche e tecnologiche.

Solo in questo modo si potrà riformare l’istruzione tecnica e professionale e renderla idonea a sostenere, con aumento dei redditi e delle opportunità del mercato del lavoro, il cosiddetto ‘ascensore sociale’.

L’intreccio tra le due culture può dar vita ai Licei Professionali (o Licei Tecnologici), che bene potranno incarnare la nuova filosofia educativa.

È necessaria, urgente, una riforma legislativa in proposito.

Le imprese artigiane devono porsi alla testa di un processo riformatore: quello che, con grande umiltà ma altrettanta passione, cerchiamo di indicare in questo scritto.

Che tipo di istruzione costruire per la gioventù del futuro?

Se quanto abbiamo sin qui detto ha un fondamento, dobbiamo costruire un diverso percorso formativo per la gioventù del futuro, per la gioventù che vuole aprirsi al mondo del lavoro in un'impresa (e più generalmente, in un mondo del lavoro) che, come primo valore, rispetti la persona.

Tutto l'impianto oppositivo tra cultura tecnica e cultura umanistica deve essere posto in discussione.

Questo non vuol dire cambiare radicalmente l'organizzazione degli studi ma significa superare la distinzione tra sapere tecnico-tecnologico e sapere umanistico a partire non solo dai Licei - come già si sta facendo in alcuni Licei italiani- ma coinvolgendo anche gli Istituti Tecnici e Professionali.

Il lavoro, la cultura umanistica e la tecnologia crescono e si alimentano contaminandosi interattivamente e questa contaminazione deve avvenire a partire dagli attuali Istituti Tecnici e Professionali, rivedendo i *curricula* senza inutili e troppo settoriali specializzazioni.

La figura dell'operaio massa è stata superata con il superamento del modello Taylor-fordista e con le modalità della produzione di massa.

Tale trasformazione ha cancellato tutti gli stereotipi della formazione tecnica e professionale solo specializzante in tempo rapido perchè al tempo stesso, e per effetto di quanto sostenuto al punto precedente, i cosiddetti *knowledge workers* non sono solo i *white collars* (o meglio una parte di essi), ma sono spesso (e forse con maggior diritto di fregiarsi di tale definizione) anche i *blue collars*. Una considerazione che dovrebbe fare rivedere la categoria stessa di *knowledge workers*.

Anche i valori, gli stimoli, le motivazioni e i comportamenti dei nuovi lavoratori e giovani imprenditori sono del tutto diversi nelle nuove generazioni rispetto alle precedenti, così come sono diversi i modelli simbolici e pratici di riferimento, l'etica del lavoro, e le forme di identificazione con l'azienda e le organizzazioni del mondo del lavoro. Con tutto quello che tale trasformazione comporta riguardo alla incidenza sulla sfera professionale, personale e sociale. Lo stesso interesse tecnico e tecnologico delle nuove generazioni è sempre più spesso sostenuto da una volontà di conoscenza teorica che orienta i giovani a imparare, a conoscere, a fare e a decidere.

Le nuove generazioni rifiutano i dogmi, per candidarsi, invece, a essere più liberamente interpreti delle singole realtà operative, distintamente conno-

tate per territori, tipologie produttive, dinamiche occupazionali.

Sempre di più il paradigma professionale arriva a coincidere col paradigma personale.

La capacità di costruire organizzazioni costantemente reattive al cambiamento è quanto oggi più importa: questo significa capacità di anticipazione nella lettura degli scenari, capacità di governo dell'imprevedibilità delle sollecitazioni che arrivano dall'esterno e che agiscono sull'organizzazione, sulle persone, sulle tecnologie e sui saperi, sulla cultura stessa dell'impresa.

L'incognita è quella di riuscire a tenere dietro ai cambiamenti di strategia e struttura con le persone, con le trasformazioni antropologiche, e non manipolatorie, delle popolazioni che sviluppano i processi produttivi dei beni e dei servizi.

Il ruolo fondamentale dell'istruzione è quello di favorire il cambiamento finalizzato a raggiungere l'eccellenza del talento nelle forme di vita non solo lavorative, ma anche in quelle più vaste della vita sociale e familiare: di qui l'intreccio delle cosiddette 'due culture', umanistica e tecnico-tecnologica, che deve permeare in gradi e forme diversi ogni tipologia di istruzione a ogni livello di età.

Anche riferendoci al cosiddetto *management*, esso è in realtà sempre *change-management* e la stessa conduzione dell'impresa, per esempio, va continuamente 'rivitalizzata': la strategia emerge da più voci; la fles-

sibilità (che è sempre attenzione alla storia della comunità e delle persone e alla messa in comune delle pratiche) diventa caratteristica primaria: le aziende devono valutare loro stesse come sistemi complessi di apprendimento in continua evoluzione.

Il cambiamento presuppone apprendimento e l'apprendimento presuppone *Learning Organization*, quindi,

- creazione culturale (di valori, simboli assunti)
- progetto dei processi di apprendimento (una volta comprese le forze interne ed esterne che guidano il cambiamento)
- strutture che siano finalizzate alla crescita delle persone, al rispetto dei loro paradigmi professionali e personali, al pensiero sistemico e alla tolleranza e accettazione dell'errore, ai processi di cambiamento in tutti gli ambiti dell'organizzazione.

La progettualità imprenditoriale ha perso l'illuministica che l'ha accompagnata per tanto tempo; oggi si impone una costante analisi della questione strategica che incide in tempo reale sulla gestione dell'impresa: la metafora sistemica della *Learning Organization* si utilizza per descrivere un punto di vista comune dei partecipanti, basato su conversazioni generative e azioni condivise, in un processo comune e non verticistico che apra spazi all'apprendimento: è retta dal rifiuto di un pensiero frammentario e a favore di una memoria del tutto,

fondata sull'idea del potere generativo del linguaggio, sul rifiuto di cercare verità assolute a favore di interpretazioni coerenti.

Attualmente le organizzazioni del mondo del lavoro non possono più puntare su una narrazione che si ripete immutata.

La mobilità del lavoro è diventata elemento universale e sostanziale, propria del profilo motivazionale delle nuove generazioni che scelgono quella organizzazione che più possa contribuire a soddisfare le esigenze del momento.

In modo speculare, le organizzazioni educative devono puntare a modelli che facilitino nei giovani l'emersione dei personali talenti, e contestualmente, lo sviluppo di quelle competenze necessarie per dialogare in modo fruttuoso e funzionale con l'ambiente sociale, i contesti organizzativi e con il mondo del lavoro tutto.

Per questo la riforma-ridefinizione dell'istruzione deve essere un obiettivo importante di coloro che sostengono i valori artigiani: con la pazienza e la modestia di chi opera nel giusto per il bene.

Una nota metodologica sulla Cultura d'Impresa (*rif. nota a piè di pagina 15*)

Che cosa sono l'analisi etnografica e l'analisi antropologica.

L'analisi della Cultura d'Impresa in senso antropologico è un fenomeno complesso che si costruisce in tre distintivi e precisi livelli.

Il primo livello è di tipo etnografico. L'etnografia è la descrizione dettagliata dei comportamenti umani associati o solitari, ma che si sviluppano pur sempre in una stabile comunità con cui gli osservati - ecco il problema - hanno rapporti continuativi o quanto meno non improvvisi o episodici, e che per questo debbono svolgersi secondo ordinamenti di fatto, ossia regole, riti e pratiche che sono quelle che governano il lavoro in senso stretto, ma anche quelle che guidano le relazioni.

Descrivere i fenomeni osservati, tuttavia, non è un fatto meramente tecnico; sappiamo dalla fisica che la presenza dell'osservatore muta il fenomeno osservato. Questo è tanto più vero se il fenomeno è un fenomeno umano, come ben rappresentato dalla psicologia comportamentale.

Quanto detto, determina che la descrizione etnografica ha bisogno della fiducia tra l'osservatore e le persone che appartengono al contesto osservato. Una risorsa importantissima e rarissima che si conquista sia con la reputazione sia con l'assenza di

timore e la confidenzialità, ossia l'assenza di costo psichico e di costrizione che si determina allorchè siamo osservati sapendo che lo siamo.

Ossia, i comportamenti difensivi si allentano ed il costo psichico si avvicina allo zero, sia perchè abbiamo fiducia in chi ci osserva sia perchè sappiamo come verranno utilizzati i risultati dell'osservazione.

Per questo gran parte delle analisi etnografiche sono inefficaci. Lo sapevano gli operai osservati dai cronometristi e lo sapevano i cronometristi nel mondo dei tempi e metodi.

Qui avviene il passaggio dall'Etnografia all'Antropologia. Dalla semplice osservazione e descrizione dei fenomeni osservati, si passa a interrogarsi sul significato che per gli osservati hanno le pratiche che l'osservatore prima descriveva e ora interpreta, studia e vivisezione, costruendone un significato. Significato che è tanto più corrispondente all'universo simbolico degli osservati quanto più gli osservati sono coinvolti a descrivere queste pratiche medesime.

Riassumendo quanto detto finora:

- Primo livello: conquista della fiducia degli osservati.
- Secondo livello: descrizione, che chiamiamo etnografica.
- Terzo livello: interpretazione, che definiamo antropologica: il sistema di senso e di significato.

Ricordando Roland Barthes: l'etnografia è un sistema di segni; l'antropologia è un sistema di significato, ma l'uno è semplicemente uno strumento e si completa con l'altro.

È possibile anche avere una ricerca etnografica senza il completamento antropologico che le dia senso e significato, ma allora il lavoro risulterebbe inutilizzabile e creerebbe addirittura effetti negativi poiché sarebbe difficile spiegare alla comunità il motivo per cui è stata condotta, causando una perdita di reputazione e fiducia.

Generalmente, non solo in Italia ma anche nei paesi dell'Europa del Sud e in Francia, il terzo livello antropologico è sostituito dal livello che io definisco 'fasullo', ossia il livello ideologico, dove il significato del sistema di segni è quello dell'osservante e non dell'osservato.

Questo è il frutto di un'altissima ideologizzazione della ricerca, ideologizzazione che può avere le origini più diverse e non necessariamente mossa o promossa da istanze antagonistiche, per esprimerci con il linguaggio delle relazioni industriali, ma anche da istanze conciliatrici e comunitarie, anch'esse tutte ideologiche.

Per sfuggire alla ideologizzazione e per garantire un passaggio più scientifico possibile dal secondo al terzo livello di ricerca si usano tecniche di osservazione, anzi di raccolta delle osservazioni, che sono particolari e ahimè, pochissimo diffuse in Italia.

Senza entrare nel dettaglio, argomento di interesse per gli addetti ai lavori, possiamo dire generalmente che l'intervista etno-antropologica pone al centro del suo svolgimento la persona con il suo sistema simbolico, ed è lo strumento più idoneo ai fini della 'raccolta' del sistema simbolico dei soggetti. Se impostata correttamente, sulla base di un rapporto di fiducia reciproca e di chiarezza sugli intenti, non costretta, e se condotta da persone specializzate, assume la connotazione di un evento che raccoglie elementi 'di vita' ossia espressione del mondo vitale del soggetto e, mentre etnograficamente descrive, si completa con l'interpretazione antropologica. L'intervista, se ben 'guidata', ossia fondata sulla fiducia tra intervistante e intervistato e condotta con maestria e technicalità, è un formidabile strumento di costruzione dei materiali di base per l'interpretazione antropologica.

Fondamentale è la preparazione dell'intervistatore, la sua esperienza, la sua sensibilità, il suo spirito comunicativo. L'aprirsi verso l'altro generando relazione.

L'intervista è essenziale perchè apre le porte alla conoscenza del profondo del soggetto intervistato e consente, reiterando interviste con diverse persone, di riscontrarne i punti di ricorrenza significativa con ineludibili risultati nel riconoscimento dei sistemi di senso della comunità.

Storie di vita

Nel mondo dell'artigianato sono numerosi gli esempi che testimoniano una storia imprenditoriale basata sulla capacità di mettere in gioco competenze molteplici, spesso poco considerate anche nel recente passato.

Tre giovani imprenditori artigiani, tra i tanti dell'universo di Confartigianato, hanno raccontato la loro storia a testimonianza dello sforzo culturale di declinare il concetto di 'Valore Artigiano' nel mondo del lavoro.

Francesco Coco (Palermo)

L'Antica Forneria Porzio è specializzata nella produzione di prodotti da forno artigianali bio ed è il primo e l'unico panificio biologico della Sicilia settentrionale. Una realtà nuova, solida, che ha definito il suo core business nello sviluppo di una alimentazione sana in grado di coniugare alla tradizione l'innovazione del Bio e del Km 0, con la particolare attenzione all'agricoltura sostenibile e biodinamica, e che rinsalda e valorizza il legame con le tradizioni del territorio dando risalto alle coltivazioni tipiche del 'granaio del mediterraneo'.

Tradizione, attenzione al commercio al dettaglio ed ai canali di distribuzione tradizionali ed innovativi. Diversificazione dell'offerta e valorizzazione

ne del territorio, tramite la capacità di abbracciare più mercati e ridurre la soglia di rischio ma anche creare un solido sistema di relazioni che è risultato fondamentale durante la prima pandemia. Innovazione in ogni campo: di prodotto, di processo, organizzativa e gestionale, tecnologica, di *marketing*.

È una storia imprenditoriale, come altre nel mondo dell'artigianato, che ben rappresenta la tradizione artigianale e la sintesi tra 'sapere' e 'fare', con un occhio particolare all'innovazione.

La tradizione imprenditoriale della famiglia di Francesco Coco risale al 1960, quando il nonno Salvatore fonda l'azienda di famiglia, una realtà di 70 metri quadri nel cuore di Palermo ed una delle tre realtà della famiglia Porzio attive in quegli anni nel settore della panificazione. Ma, delle tre imprese, solo 'L'antica Forneria Porzio' sopravvive al cambio generazionale grazie all'investimento in istruzione che viene fatto inizialmente sui figli e, quindi, sulla terza generazione di cui Francesco fa parte, aspetto che è stato determinante per superare senza difficoltà i momenti di crisi, compresa la presente pandemia. Oggi l'azienda ha un laboratorio di 200mq, uno *show-room* di circa 90mq e 7 dipendenti.

Un'impresa familiare che ha visto succedersi, al fondatore Salvatore, la figlia, biologa e chimica, il genero, pioniere della ristorazione biologica a Palermo, e da qualche anno anche la terza generazione, Alessandra, laureata in Marketing, e Francesco,

una laurea in Economia e Finanza con specializzazione in Finanza quantitativa, rappresentante giuridico dell'azienda e *front man*.

I fratelli crescono all'interno del laboratorio e vivono fin da subito la realtà produttiva, ma proprio la sinergia tra il 'fare' e l'aspetto tecnico e professionale con il 'sapere' e la dimensione delle conoscenze diventa centrale nell'esperienza di successo dell'Antica Forneria, dove lo schema di governance esplicita e articola le diverse competenze dei protagonisti e, sulla base di esse, attribuisce ruoli definiti.

Francesco parla di uno "stato culturale della famiglia" alla base di ogni scelta, che viene elaborata solo dopo aver studiato con profondità ogni passo. Un'unione felice tra gli aspetti concettuali e quelli fattivi che conduce alla definizione di alternative valide in grado di preservare la tradizione e di trasformare l'azienda di pari passo con il cambiamento del mercato.

Ogni alternativa nuova, ci spiega Francesco, è innanzitutto immaginata e studiata, quindi analizzata sotto il punto di vista del 'sapere'. Ma solo con una sperimentazione nella pratica si potrà capire la validità dell'alternativa, poiché innovare non è solo avere delle idee ma anche riuscire a trasformarle praticamente in azioni all'interno di un processo.

Nell'esperienza dell'Antica Forneria Porzio, dunque, alla base di ogni approccio manageriale c'è stata, innanzitutto, la conoscenza approfondita dei

processi aziendali e, quindi, la capacità di saperli manipolare in modo efficace per giungere a scelte innovative.

Per possedere il giusto *know-how* si è fatto ricorso a conoscenze diversificate, ‘sapere’ a tutto campo, così da accompagnare la trasformazione dell’azienda in ogni sequenza del processo, dalla produzione, alla distribuzione, dal controllo qualità alle scelte economico-finanziarie, dalle scelte di *marketing* a quelle organizzative.

Si può dire che nella storia dell’azienda, un esempio di innovazione tra i tanti nell’ambito dell’Artigianato, i drivers fondamentali per la trasformazione sono stati la duttilità creata da un bagaglio di conoscenze diversificate, i contatti e l’informazione continua sulle opportunità di innovazione in ogni settore, la conoscenza dei processi aziendali e la capacità di circondarsi di persone capaci di esprimersi al meglio nel proprio campo professionale, oltre alla capacità di fare squadra.

La ricerca ed il ricorso a professionalità esterne altamente qualificate nei vari ambiti, come ad esempio i tecnologi alimentari ma anche collaborazioni con fornitori di materie prime, di *software* e macchinari, consulenti economici, hanno consentito di integrare quelle competenze non presenti nella struttura aziendale.

Il percorso di sviluppo dell’‘Antica Forneria’ si può collegare a quanto specificato in alcuni modelli

manageriali, come il modello delle fasi di crescita di Larry E. Greiner, in base al quale diventano indispensabili la professionalizzazione, la managerializzazione e la presenza di personale qualificato per accompagnare un processo di crescita di una impresa familiare.

Nell'esperienza descritta, l'imprenditore ha assunto sempre di più una connotazione manageriale, agendo anche con processi di delega ma sviluppando comunque una conoscenza personale di tutti 'saperi' necessari per la vita dell'impresa.

Giorgia Speri (Verona)

È una storia imprenditoriale tipica del mondo Artigiano quella che vede protagonisti Giorgia Speri e la 'Styling', l'azienda di famiglia, fondata circa vent'anni fa dal papà di Giorgia, ed attiva nel settore della riparazione auto.

Con due sedi dislocate nel territorio Veronese, la Styling conta oggi 13 dipendenti e vede l'intera famiglia impegnata nelle diverse fasi del processo, con ruoli distinti in base alle conoscenze ed alle *skills*.

Da circa sei anni la seconda generazione, rappresentata da Giorgia e dalla sorella, entra a pieno titolo in azienda, dopo aver comunque svolto dei percorsi di istruzione superiore fortemente voluti dal padre, fondatore della Styling, ma distanti dal

core business. Giorgia si laurea in Giurisprudenza, partecipa ad un progetto Erasmus all'estero, svolge la pratica forense e supera l'esame di Stato, quindi decide di iniziare la professione e, contestualmente, impegnarsi nell'azienda di famiglia. La sorella, responsabile di una delle due sedi della Styling, svolge addirittura studi classici.

Fondamentale nel percorso di trasformazione della Styling è stata l'unione tra le nuove competenze e l'esperienza maturata dalle sorelle per aver vissuto la vita dell'azienda fin da piccole. Aver compreso il concetto di cultura del lavoro, come lo si può fare solo avendolo declinato nel concreto, con un approccio molto pratico e diretto all'obiettivo, ed aver iniziato da subito a vedere e capire quali sono le diverse fasi del processo produttivo e le realtà dei diversi settori aziendali.

Il pieno coinvolgimento della seconda generazione, e l'immissione di competenze diversificate, hanno consentito alla Styling di avviare un percorso di innovazione: tecnologica, con il ricorso a nuovi macchinari; sulle competenze del personale, con la formazione dei dipendenti; nell'attività di marketing e più generalmente nell'apertura al mercato, con la partecipazione a fiere ed eventi del settore; in termini organizzativi, con la decisione di costruire una governance dell'azienda basata sulla definizione ed il rispetto dei ruoli e delle aree di competenza, superando una visione centralizzata ed applicando

lo strumento della delega.

Il valore aggiunto risiede nella possibilità di fare ricorso ad una impostazione del lavoro che si basi sulla capacità di gestire la complessità, di leggere ed interpretare i contesti di riferimento in continua evoluzione, anche in termini proiettivi, ed agire di conseguenza.

Nella Styling, i *drivers* centrali per l'innovazione diventano l'investimento sui giovani, la collaborazione tra scuola e aziende per costruire percorsi di formazione adeguati, l'inserimento di donne in ruoli anche apicali ed il perseguire con tenacia una visione manageriale dell'attività imprenditoriale, con una adeguata formazione in tal senso, a partire dalla scuola.

L'elemento comune a questi quattro casi indicati da Giorgia è l'apertura verso sensibilità, esperienze e culture diverse, con la consapevolezza che solo attraverso la contaminazione e un approccio multiforme è possibile gestire la complessità ed avviare processi di innovazione di successo.

È una visione dove tutto ruota intorno alle persone, sia all'imprenditore ed alla sua famiglia che ai collaboratori. A tutti è richiesto di saper contestualizzare in ogni momento ed in modo efficace la propria azione, di trasformarla per adattarla e renderla adeguata ai cambiamenti. Fondamentale per l'imprenditore, ma anche per ogni persona coinvolta nell'azienda in qualunque ruolo, sono l'orienta-

mento a costruire una visione d'insieme, a collocare il proprio ruolo all'interno di una cornice ampia che comprenda e travalichi la realtà aziendale ed a saper agire di conseguenza.

A questo aspetto si aggiunge la necessità di mantenere un continuo confronto con il contesto esterno, che sia il comparto di riferimento dell'azienda ma anche i diversi mondi professionali dei collaboratori, per perseguire gli obiettivi di aggiornamento e innovazione professionale e tecnologica ai quali ognuno è chiamato nel proprio ambito.

Questa impostazione descrive un approccio che nel nostro mondo si deve ancora sviluppare in pieno e che deve prendere avvio dai percorsi scolastici, come afferma Giorgia Speri che per sei anni è stata Presidente del Comitato per l'Orientamento Scolastico e Professionale (COSP) di Verona.

È necessario, innanzitutto, agire sull'orientamento in entrata ed in uscita, non solo allo scopo di far conoscere le diverse opportunità offerte dai percorsi di studio ma anche per facilitare la sintesi tra le attitudini, le motivazioni ed il percorso scelto, oltre a conoscere le effettive richieste dei settori produttivi. Inoltre, di fianco agli ottimi risultati degli ITS (Istituti Tecnici Superiori), viene invece rilevata l'opportunità di modificare i percorsi di studio degli ITIS (Istituti Tecnici Industriali Statali), proponendo una offerta formativa più completa e incisiva in campo umanistico e scientifico, in grado di supera-

re la tradizionale dicotomia tra sapere cosiddetto teorico ed applicativo-tecnologico. Obiettivo realizzabile anche con un iniziale biennio o triennio comune agli indirizzi per fornire basi culturali solide in ambito umanistico tecnico e scientifico e poi proseguire nella formazione specialistica specifica dell'indirizzo scelto, al fine di sviluppare, tramite la scuola, anche una modalità di approccio ai problemi più articolato e complesso, volto all'approfondimento ed all'innovazione.

Bianca Guscelli Brandimarte (Firenze)

Quella di Bianca Guscelli è una bellissima storia imprenditoriale di amore per l'artigianato, la città di Firenze, la famiglia ed i valori che essa rappresenta, ed è un esempio di come il connubio tra innovazione e tradizione sia centrale nella moderna imprenditoria artigiana.

Oggi l'azienda Brandimarte, guidata da Bianca, è nuovamente protagonista in Italia e nel mondo con i suoi unici manufatti in argento e rappresenta la forza della tradizione artigiana valorizzata dall'innovatività di scelte imprenditoriali coraggiose.

Il marchio Brandimarte nasce a Firenze per opera del nonno di Bianca che, nel 1955, decide di aprire una bottega per la lavorazione dell'argento. Il fondatore, artista carismatico, intraprendente

e maestro nell'arte del cesello, propone da subito prodotti unici e raffinati ma è anche ricordato per aver introdotto, primo al mondo, la tecnica della battitura dell'argento, il cosiddetto 'Martellato'.

Come accade spesso nelle famiglie artigiane, anche Bianca frequenta da bambina il laboratorio osservando gli artigiani realizzare oggetti unici e preziosi. Aver vissuto la vita dell'azienda significherà, nelle scelte future di Bianca, coinvolgersi pienamente nella storia imprenditoriale della sua famiglia con la competenza che deriva da una conoscenza diretta del contesto aziendale e con la passione che risale all'aver vissuto i valori artigiani.

La Brandimarte vede un notevole sviluppo, sino a raggiungere negli anni 80/90 circa 90 dipendenti. Con la morte del fondatore, l'azienda passa nelle mani di Stefano e di Giada, il padre e la zia di Bianca, ed insieme decidono di proseguire la storia imprenditoriale della Brandimarte, mettendo in campo scelte manageriali innovative legate sia allo sviluppo del mercato italiano ed alla apertura dei mercati esteri, sia ampliando la gamma dell'offerta.

Nel 2016, però, anche la storica azienda Brandimarte non riesce a fare fronte alla crisi economica che ha attanagliato l'Italia e cessa le attività, complici anche la chiusura di mercati esteri per motivi geopolitici, il prezzo della materia prima ed i costi di struttura. Nel 2017 il marchio viene messo all'asta, la famiglia Guscetti Brandimarte rischia di perde-

re l'azienda di famiglia e quel patrimonio unico di competenze che si è formato nell'arco dei decenni. Bianca, che nel frattempo si è diplomata, ha vissuto all'estero e fatto esperienze in settori diversi e lontani rispetto al mondo dell'artigianato, non si rassegna a vedere disperso quell'eredità di affetti, valori e tradizioni che l'azienda rappresenta e, a 27 anni, riesce a rilevare il brand e riportarlo in famiglia.

Da quel momento ricomincia la storia della Brandimarte, grazie all'innesto tra l'intelligenza imprenditoriale del giovane che ha maturato esperienze e conoscenze molteplici, anche fuori dal contesto di lavoro dell'azienda, e la volontà di portare avanti la tradizione artigiana della famiglia.

Oggi nell'azienda Brandimarte lavorano anche il padre e la madre di Bianca, con ruoli di gestione nel processo produttivo che ricalcano i personali atteggiamenti ed interessi, mentre la produzione è affidata agli storici maestri artigiani argentieri dell'azienda che continuano a tramandare la tradizione produttiva della Brandimarte.

La gestione manageriale è svolta da Bianca che, affiancata da agenzie esterne che la coadiuvano, assume le scelte in merito alla strategia di vendita e distributiva, alla linea di comunicazione ed alla politica produttiva, ponendo sempre attenzione ad innovare la gamma dei prodotti in modo da incontrare anche i gusti delle nuove generazioni. Il disegno organizzativo della Brandimarte, per quanto

molto snello, ripropone il modello di un'attribuzione di ruoli basata principalmente sulle *skills* e sugli interessi personali, per quanto la dimensioni ridotte della realtà aziendale imponga che, se necessario, sia rispettato il criterio dell'intercambiabilità.

Anche nell'azienda Brandimarte si assiste ai risultati positivi della contaminazione tra competenze diversificate, tra la storica tradizione del 'fare' ad alti livelli e la necessaria innovazione in ogni ambito aziendale, aspetto che è determinante per la nuova imprenditoria artigiana.

La trasformazione della società, a livello sociale, culturale ed economico, ha comportato infatti un graduale allontanamento dei clienti, ed in particolare delle nuove generazioni, da quello che può significare la scelta di un prodotto artigianale. Se in passato, principalmente nell'artigianato artistico, l'attenzione del cliente si rivolgeva sulla bellezza dell'oggetto fatto a mano, oggi tende a prevalere il brand sul prodotto. Diventa quindi fondamentale, come sta facendo la Brandimarte, impostare una politica di comunicazione che consideri centrale la narrazione, lo *storytelling* intorno al prodotto, la sua unicità ed il suo valore.

A questa scelta di comunicazione, l'azienda affianca una puntuale rivisitazione delle gamma dei prodotti, mantenendo centrale l'offerta tradizionale ma affiancandola con delle produzioni in grado di incontrare anche gusti diversi, come la creazione di

una linea di gioielli, voluta proprio da Bianca.

La produzione è affidata ad una filiera composta dalle aziende degli storici artigiani argentieri della Brandimarte che lavorano in esclusiva con le forme ed i modelli del brand, decisione che ha contribuito a costruire una struttura molto snella e coniugare il contenimento dei costi alla garanzia di proseguire la storica trazione dell'azienda.

Questa precisa scelta imprenditoriale travalica l'aspetto economico poiché racchiude anche la volontà di fare rete e potenziare la capacità di risposta delle singole aziende sul mercato.

È una posizione che ricalca una necessità dell'intero comparto artigiano, dove l'eccessiva parcellizzazione può arrivare a penalizzare la capacità di stare sul mercato e di continuare a tramandare una tradizione spesso storica.

Dall'osservatorio privilegiato di referente del Tavolo sulla trasmissione d'impresa, all'interno del Comitato di Presidenza, Bianca Guscetti rileva come un problema per la trasmissione delle storiche tecniche di lavoro sia la difficoltà di trovare giovani che si dedichino al lavoro artigianale e principalmente quello manuale, aspetto che coinvolge tutti i settori dell'artigianato e tra essi l'artigianato artistico.

L'analisi dei motivi alla base di questo problema deve partire dalla considerazione del cambio di paradigma che muove la motivazione nei giovani,

rivolto oggi verso scelte che prediligono risultati veloci, immagine, ed uno stile di apprendimento più immediato e poco incline all'approfondimento.

Si paga, inoltre, un'impostazione formativa incapace di trasmettere le peculiarità e le attrattive del lavoro artigiano ed in generale una errata percezione della natura del lavoro nel settore dell'artigianato.

Partendo da questo assunto Bianca Guscelli porta la sua testimonianza di vita e di lavoro nelle scuole, per trasmettere la passione ed il valore dell'artigianato e comunicare con l'esempio il significato di Valore Artigiano.

Conclusioni

Al termine di questo primo quaderno della Fondazione Germozzi, tracciamo alcune sintetiche riflessioni che possono essere la base per un confronto costruttivo.

In Italia esiste un indiscusso problema educativo che coinvolge pienamente il mondo dell'istruzione scolastica ai vari livelli, ed alcuni dati ne fotografano la gravità:

- **Bassa quota di laureati:** uno dei target della strategia Europa 2020, presentata nel 2010 dalla Commissione europea, prevedeva che entro il 2020 fosse laureato almeno il 40% dei giovani europei tra i 30 e i 34 anni. Nel 2020 l'Ue a 27 si attestava sul 41,0% mentre l'Italia si fermava al 27,8%, dato che ha superato dal 2016 il target nazionale di 26-27% ma è inferiore di ben 13,2 punti percentuali alla media europea e superiore solo rispetto al 26,4% della Romania (Vd. grafico a pag. 86).
- **Dispersione scolastica:** il nostro Paese è tra quelli dove, con più frequenza, i giovani risultano fermi al primo ciclo di istruzione. Nel 2020, in Italia, il 13,1% dei giovani tra 18 e 24 anni raggiungeva al massimo una educazione

secondaria inferiore e non era iscritto ad ulteriore formazione (early school leavers). Tale quota superava di 3,2 punti percentuali la media europea del 9,9% ed era la terza più alta in Ue a 27 dopo Spagna (16,0%) e Romania (15,6%). Va, però, segnalato che tale indicatore è in forte diminuzione ed in Italia si è dimezzato rispetto al 2000 quando era pari al 25,1%: l'Italia non è lontana dal raggiungere il target europeo di Europa 2020 di scendere sotto il 10% ed ha centrato quello nazionale del 16% sin dal 2014 (Vd. grafico a pag. 76).

- **Gap tra domanda ed offerta:** il dato sopra riportato si ripercuote, a tutti i livelli, nello storico gap tra offerta e domanda di lavoro. In Italia sono previste 505 mila entrate di dipendenti ma oltre un terzo (36,5%, pari a 184 mila) sono difficili da trovare (Vd. grafico a pag. 74).
- **Lacune del sistema formativo:** sulla base della rilevazione Ocse-PISA sulle competenze di base degli studenti quindicenni, l'Italia ha ottenuto un punteggio inferiore alla media Ocse in lettura e scienze e in linea con la media Ocse in matematica. Dopo il 2012 la prestazione media dell'Italia in lettura e in scienze è diminuita (Cfr. pag. 83).

Questi dati evidenziano che in Italia il deficit di istruzione e formazione è arrivato ad un livello allarmante. Prendendo atto della situazione, possiamo provare a delineare soluzioni che consentano una graduale ripresa. Maggiori investimenti, quindi, nella istruzione e nella istruzione secondaria, in particolar modo negli istituti professionali, per finanziare progetti di riforma concreti, realizzabili e centrati sulle esigenze attuali e future.

Ma quale tipo di istruzione?

Consideriamo, per prima cosa, che le azioni definite a livello europeo e nazionale in risposta agli effetti della pandemia possono rappresentare una occasione di rilancio anche in questo settore. Nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sono oltre 19 i miliardi destinati a innovare scuole e atenei, sotto il profilo didattico, organizzativo e strutturale. Il PNRR dedica, infatti, un corposo capitolo al settore dell'istruzione, inteso nel senso più ampio del termine, con riferimenti importanti anche alla istruzione tecnica e professionale.

Questa situazione presenta all'artigianato italiano la straordinaria opportunità di intervenire nella riorganizzazione dell'offerta scolastica, con particolare riguardo agli istituti professionali, avvicinando il mondo della scuola alla realtà delle imprese a 'Valore Artigiano'.

La proposta che avanziamo parte dalla considerazione che esista una terza via rispetto alla divisione cartesiana tra ‘cultura’ e ‘pratica’, tra ‘pensiero’ ed ‘azione’ e la terza via è quella della contaminazione tra le due visioni. Che è tipica della impresa a ‘Valore Artigiano’.

Questa separazione, di fatto, è in fase di superamento nella giovane imprenditoria artigiana, dove le nuove generazioni seguono spesso percorsi di istruzione e formazione che conducono alla creazione di competenze multidisciplinari in grado arricchire il patrimonio di sapere a disposizione dell’impresa.

Sta a dire che, nel nostro mondo, le due culture non sono affatto separate ma, piuttosto, convivono e si integrano poiché, per tradizione, ‘mano e mente’ agiscono all’unisono.

Resta critico, tuttavia, il quadro generale che riguarda la composizione dell’offerta scolastica, con particolare riferimento ai programmi didattici, alle metodologie di insegnamento, all’orientamento in ingresso ed in uscita, alle competenze degli insegnanti.

Per il mondo dell’artigianato è determinante che i percorsi professionali e tecnici assumano sempre più attrattività. A tale proposito bisogna rilevare come gli istituti professionali, in particolare, segnano da anni un continuo, drastico calo di iscrizioni: nel 2014/15 il 19,4% degli alunni che terminava la

scuola del primo ciclo sceglieva un istituto professionale, l'anno scorso la percentuale era del 12,9% e quest'anno è scesa ancora all'11,9%¹.

È un fenomeno che, a nostro parere, evidenzia la reale necessità di innalzare il livello qualitativo dei percorsi professionali, ma va collegato anche ad un aspetto percettivo che stigmatizza i percorsi professionali come istruzione di livello inferiore.

Sarebbe riduttivo ed errato inserire delle proposte nelle conclusioni di questo scritto, giacché esse devono scaturire da un'attenta analisi e da un confronto a tutto campo. Si possono, tuttavia, introdurre alcuni elementi di riflessione.

Poiché le scelte implicano la messa in gioco di molti elementi e, tra questi, la percezione svolge un ruolo importante, possiamo introdurre una veloce considerazione sulla denominazione dell'indirizzo di studio. È indubbio che il 'Liceo Tecnologico', più ancora del 'Liceo Professionale', farebbe miglior figura di fianco alle altre proposte.

La parola Liceo rimanda, infatti, ad una istruzione completa ed approfondita, percepita di livello superiore. Questa denominazione comune esiste da sempre in Francia, dove i percorsi professionali sono affatto percepiti come minori ma come una scelta alternativa con un indirizzo professionalizzante.

¹ Fonte MIUR

L'elemento centrale di riflessione, tuttavia, continua ad essere la composizione dei programmi didattici che, attraverso una contaminazione dei saperi, deve perseguire una strada più orientata al lavoro, allineando i programmi alle competenze richieste dalle imprese e senza sminuire la parte culturale. Come abbiamo cercato di rappresentare, si deve puntare, infatti, alla formazione di competenze complesse, tipiche dell'impresa a 'Valore Artigiano'.

Il tema del potenziamento dei programmi nelle scuole secondarie ad indirizzo professionale, anche tramite l'inserimento di materie estranee all'indirizzo ed a frequenza opzionale, è un tema oggi ampiamente dibattuto. Come, di contro, si può prevedere una riorganizzazione dell'offerta didattica dei Licei, anche con l'inserimento di insegnamenti diversi rispetto al classico piano di studi.

Pensiamo, ad esempio, a percorsi di educazione all'auto-imprenditorialità, una delle 8 competenze chiave per l'apprendimento permanente² e competenza fondamentale per l'imprenditoria artigiana.

L'impresa a 'Valore Artigiano' è una piccola impresa, una realtà composta da poche unità, cia-

² EntreComp, *Entrepreneurship Competence Framework* - Commissione europea: <https://www.indire.it/2018/10/22/sviluppare-lo-spirito-dimprenditorialita-il-punto-sulle-politiche-europee/>

scuna delle quali deve interpretare il proprio lavoro in termini ‘imprenditoriali’. Capacità di risolvere i problemi, di identificare nuove e migliori modalità di lavoro, di essere in linea con l’aggiornamento tecnico e tecnologico, di proporre, di collaborare e fare squadra, di prendere iniziative e decidere nel proprio ambito. I collaboratori delle nostre imprese, in un mondo 4.0, non sono esecutori ma assumono un ruolo partecipato ed attivo.

Queste valutazioni sono oggetto di confronto anche in altri Paesi europei. Mentre Francia è in corso una rivisitazione dell’offerta didattica degli istituti professionali, in Germania, già da tempo, gli istituti professionali hanno piani di studio articolati e multidisciplinari.

Anche nella realtà del nostro Paese il potenziamento dell’offerta formativa degli istituti professionali si pone come un elemento strategico poiché si pone lo scopo di rispondere a molteplici esigenze, tra cui anche la drammatica necessità di diminuire il gap tra domanda ed offerta di lavoro. Le nostre imprese non riescono a trovare collaboratori qualificati e, di contro, molti ragazzi non trovano occupazione.

La qualità dell’offerta scolastica è un aspetto imprescindibile per affrontare la complessità attuale, ancora di più nella fase di ricostruzione post pandemia, ed assume un ruolo centrale per la formazione delle professionalità di cui gli imprenditori artigiani

lamentano la carenza.

Serve un rafforzamento della componente culturale e serve una maggiore collaborazione tra scuola e mondo dell'impresa artigiana.

La scuola e il sistema della formazione devono insegnare la cultura del lavoro per sconfiggere l'odiosa separazione tra lavorare e studiare. Aumentare la permeabilità tra scuola e mondo del lavoro, peraltro, non significa solo consentire lo sviluppo di nuove competenze chiave ma anche accompagnare gli studenti nel delicato percorso di scelta che li vedrà coinvolti al termine del ciclo scolastico.

La trasmissione della cultura dell'impresa artigiana e delle sue pratiche di lavoro richiede, infatti, una frequenza regolare e di qualità nella realtà produttiva. Non si può prescindere da un potenziamento dei percorsi che consentono ai ragazzi di vivere la realtà artigiana, di apprendere, con la pratica e con l'osservazione, le molteplici dimensioni di un mondo dove fare, sapere e saper essere sono indissolubilmente legati.

La connotazione professionalizzante dei percorsi scolastici sollecita, inoltre, un potenziamento della componente laboratoriale, ed a tale proposito si deve rilevare come, troppo spesso, i laboratori delle scuole abbiano a disposizione tecnologie obsolete e già superate dalle imprese. In quest'ottica, diventa determinante anche investire sulle competenze dei docenti delle materie tecniche per mantenere un li-

vello di aggiornamento in linea con i cambiamenti.

Per completezza, di fianco a queste riflessioni, proponiamo altri due campi di intervento che riguardano i percorsi di orientamento in entrata ed in uscita e la revisione delle metodologie didattiche.

Un'offerta formativa di qualità non può prescindere da un sistema di orientamento che faciliti la scelta degli studenti e la canalizzi verso decisioni capaci di rispettare le reali prospettive nel mondo del lavoro, le aspettative e le attitudini dei singoli. Obiettivo, quest'ultimo, che richiama l'attenzione sulla possibilità di organizzare l'offerta con piani di studio maggiormente flessibili negli anni terminali del secondo ciclo d'istruzione, aspetto presente in molte istituzioni scolastiche estere.

In questo contesto, il mondo dell'artigianato deve intervenire per presentare alle nuove generazioni la realtà dell'impresa a 'Valore Artigiano', la storia millenaria che essa rappresenta, la sua evoluzione nelle epoche della storia e l'importanza che ha ricoperto per il nostro Paese, le trasformazioni ed il ruolo straordinario che ora ricopre, le grandi opportunità che può offrire ai giovani. È necessario raccontare la nostra storia, 'una storia diversa', centrata sulla persona e sulla sua unicità.

Dobbiamo anche considerare, in aggiunta a quanto detto, la centralità che le metodologie didattiche ricoprono nel processo di apprendimento ed il loro ruolo nello stimolare la partecipazione dei

ragazzi al percorso scolastico. Riteniamo urgente, in tal senso, una rivisitazione delle metodologie didattiche, affiancando alla tradizionale docenza frontale, comunque determinante, approcci sempre più interattivi, esperienziali e laboratoriali, ed introdurre in modo stabile e pervasivo l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Per concludere, questo scritto vuole essere solo un primo e incompleto tassello per iniziare a riflettere sulla riorganizzazione del sistema di istruzione italiano, con particolare riferimento alle scuole superiori ad indirizzo professionale, partendo dal nostro punto di vista di Imprenditori Artigiani. Un contributo per avviare un confronto che non separi, ma unisca.

*Fondazione Germozzi - Confartigianato Imprese
Primo quaderno - Anno 2021*

Giovani, mercato del lavoro e istruzione: alcune evidenze

a cura dell'Ufficio Studi di Confartigianato Imprese

(Il mercato del lavoro giovanile nel lungo periodo: un confronto internazionale - Crisi Covid-19 del mercato del lavoro: più dura per i giovani e il lavoro indipendente - Percorsi scolastici e lavoro - In crescita gli occupati indipendenti laureati - La continuità dell'impresa: il passaggio generazionale - Micro e piccole imprese, luogo privilegiato di integrazione e coesione sociale - Il prossimo futuro del lavoro indipendente: alcune tendenze al 2025 - Riferimenti bibliografici)

Il mercato del lavoro giovanile nel lungo periodo: un confronto internazionale

La fascia meridionale dell'Unione europea è caratterizzata dal più elevato tasso di disoccupazione dei giovani under 25 che in particolare a settembre 2021 in Spagna è del 30,7% e in Italia del 29,8%, circa il doppio rispetto al 15,9% dell'Unione europea a 27, in Portogallo del 24,7% e in Grecia del 22,9%. All'opposto i valori sono minimi in Germania (5,6%), Cipro (6,5%) e Cechia (6,7%).

L'analisi allargata al tasso di occupazione dei giovani under 35, disponibile su dati trimestrali, ri-

leva per Grecia, Italia e Spagna i valori più bassi: al secondo trimestre 2021 il rapporto tra giovani occupati e relativa popolazione è pari in Italia al 40,8%, inferiore di 15,5 punti percentuali rispetto al 56,3% della media Ue, più alto solo rispetto al 38,8% della Grecia ed inferiore rispetto al 46,2% della Spagna.

Giovani tra 15 e 34 anni per status occupazionale in Italia e in Ue a 27 negli ultimi dieci anni (*I trimestre di 2011, 2016 e 2021. 15-34 anni, valori e var. assolute in migliaia, var. %, tassi %, var. e differenze tra tassi in p.p. Elaborazione ufficio Studi Confartigianato su dati Eurostat*)

Paese/ area	Periodo	Popolazione	Forza lavoro	Occupati	Disoccupati	Tasso di attività	Tasso di occupazione	Tasso di disoccupaz.
UE 27	Il trim. 2011	107.431	68.397	58.684	9.713	63,7	54,6	14,2
	Il trim. 2016	103.038	65.005	56.297	8.708	63,1	54,6	13,4
	Il trim. 2021	99.392	62.880	55.966	6.915	63,3	56,3	11,0
	2011-2016 var. ass	-4.393	-3.392	-2.387	-1.005	-0,6	0,0	-0,8
	2011-2016 var. %	-4,1	-5,0	-4,1	-10,3			
	2021-2016 var. ass	-3.645	-2.124	-331	-1.793	0,2	1,7	-2,4
	2021-2016 var. %	-3,5	-3,3	-0,6	-20,6			
	2021-2011 var. ass	-8.039	-5.517	-2.718	-2.798	-0,4	1,7	-3,2
	2021-2011 var. %	-7,5	-8,1	-4,6	-28,8			
Italia	Il trimestre 2011	13.265	6.939	5.925	1.014	52,3	44,7	14,6
	Il trimestre 2016	12.681	6.549	5.148	1.401	51,6	40,6	21,4
	Il trimestre 2021	12.237	6.094	4.997	1.097	49,8	40,8	18,0
	<i>Diff. Italia-Ue a 27</i>					-13,5	-15,5	7,0
	2011-2016 var. ass	-584	-390	-777	387	-0,7	-4,1	6,8
	2011-2016 var. %	-4,4	-5,6	-13,1	38,2			
	2021-2016 var. ass	-444	-455	-151	-304	-1,8	0,2	-3,4
	2021-2016 var. %	-3,5	-7,0	-2,9	-21,7			
	2021-2011 var. ass	-1.028	-845	-928	83	-2,5	-3,8	3,4
2021-2011 var. %	-7,8	-12,2	-15,7	8,2				

Nel dettaglio per i giovani tra 15 e 24 anni il tasso di occupazione in Italia è pari al 17,6% (14,7 punti percentuali in meno rispetto al 32,3% della media Ue), per i giovani tra 25 e 29 anni il tasso è pari al 57,2% (17,1 punti in meno rispetto al 74,4% della media Ue), e per i giovani tra 30 e 34 anni il tasso è pari al 67,0% (12,7 punti in meno rispetto al 79,6% della media Ue). In dieci anni in Italia il tasso di occupazione degli under 35 è sceso di 3,8 punti percentuali mentre è salito di 1,7 punti in Ue ed il tasso di disoccupazione è aumentato di 3,4 punti per scendere invece di 3,2 punti in Ue.

Le dinamiche del mercato del lavoro giovanile vanno all'interno di un contesto caratterizzato dalla riduzione di offerta determinata dal declino demografico, fenomeno diffuso a livello europeo ma che in Italia registra una maggiore intensità. In dieci anni in Italia la popolazione di giovani tra 15 e 34 anni è scesa di oltre un milione di unità (-1.028.000) a fronte di una riduzione del 15,7% degli occupati (928.000 unità in meno) e un aumento dell'8,2% (+83.000) di disoccupati. Sulla base di questi andamenti il relativo tasso di occupazione scende dal 44,7% del 2011 al 40,8% del 2021 (-3,8 punti). Nell'Unione europea ad un calo demografico di intensità simile (-7,8%) a quello italiano, l'occupazione si è ridotta del 4,6%, con l'innalzamento del tasso di occupazione che passa dal 54,6% del 2011 al 56,3% del 2021.

Nel confronto tra i maggiori paesi UE, la flessione di lungo periodo in Italia (con un calo del 15,7%) si affianca agli aumenti del 2,5% dell'occupazione giovanile in Francia e del 7,4% in Germania.

A fianco della riduzione di giovani, in Italia si associa la più alta quota di popolazione anziana con 65 anni ed oltre nell'Unione europea, pari al 23,2%, con il 25° posto in Ue per tasso di fecondità ¹, pari a 1,27 a fronte di 1,53 della media dell'Unione.

Crisi Covid-19 del mercato del lavoro: più dura per i giovani e il lavoro indipendente

A settembre 2021 si consolida il recupero dell'occupazione registrata nel corso dell'anno: da gennaio si registra un incremento complessivo di 506 mila occupati, trainato dall'aumento di 360 mila dipendenti a termine. Nonostante il recupero in corso, gli effetti della pandemia sono ancora profondi: rispetto a febbraio 2020, mese precedente allo scoppio della epidemia da Covid-19, gli occupati sono 314 mila in meno (-1,4%), un calo che si concentra sul

¹ Tasso di fecondità totale, dato dal numero medio di figli per donna: somma dei quozienti specifici di fecondità calcolati rapportando, per ogni età feconda (15-50 anni), il numero di nati vivi all'ammontare medio annuo della popolazione femminile (Istat, 2021a)

lavoro indipendente: nell'arco dei diciannove mesi in esame questo segmento registra una perdita di 312 mila occupati, pari al 6,3% in meno, a fronte del completo recupero (+0,1%) dei dipendenti, combinazione di una diminuzione dello 0,6% dei dipendenti (95 mila unità in meno) e di un aumento del 3,7% dei dipendenti a termine (108 mila unità in più). La miglior tenuta del lavoro dipendente è stata resa possibile da un utilizzo senza precedenti degli ammortizzatori sociali.

Dal 1° gennaio 2021 la Rilevazione sulle forze di lavoro ha recepito le indicazioni del Regolamento (UE) 2019/1700 che modifica i criteri di identificazione degli occupati: la durata complessiva dell'assenza dal lavoro (più o meno di 3 mesi) diviene il criterio prevalente per definire la condizione di occupato.

La crisi del lavoro indipendente nella pandemia

(Occupati in migliaia, var. ass. e var. % Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)

	Dipendenti	Dip. permanenti	Dip. a termine	Indipendenti	TOTALE
Pre pandemia, febbraio 2020	17.936	15.016	2.920	5.238	23.174
Minimo occupati durante la pandemia, gennaio 2021	17.428	14.760	2.668	4.926	22.353
Settembre 2021	17.949	14.921	3.028	4.911	22.860
Var. ass in 19 mesi pandemia: feb.2020-sett.2021	13	-95	108	-327	-314
Var. %	0,1	-0,6	3,7	-6,3	-1,4
Var. ass. in recessione: feb.2020-gen.2021	-508	-256	-252	-312	-820
Var. %	-2,8	-1,7	-8,6	-6,0	-3,5
Var. ass in ripresa merc. del lav.: gen.2021-sett.2021	521	162	360	-15	506
Var. %	3,0	1,1	13,5	-0,3	2,3

Pur in presenza di un consistente recupero nel 2021, rimangono evidenti i segni della recessione sul segmento del mercato del lavoro giovanile: nell'arco di tempo esaminato, i giovani under 35 perdono 98 mila occupati, pari all'1,9% in meno, una riduzione più accentuata rispetto a quella degli occupati senior (-1,2%).

**Dinamica del mercato del lavoro per classe età:
pandemia e ripresa 2021** (*Occupati in migliaia, var. ass. e var.*
Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)

	TOTALE	Under 35	35 anni e oltre
Pre pandemia, febbraio 2020	23.174	5.138	18.036
Minimo occupati durante la pandemia, gennaio 2021	22.353	4.745	17.608
Settembre 2021	22.860	5.040	17.819
Var. ass in 19 mesi pandemia: feb.2020-sett.2021	-314	-98	-216
Var. %	-1,4	-1,9	-1,2
Var. ass. in recessione: feb.2020-gen.2021	-820	-393	-427
Var. %	-3,5	-7,6	-2,4
Var. ass in ripresa mercato del lav.: gen.2021-sett.2021	506	295	211
Var. %	2,3	6,2	1,2

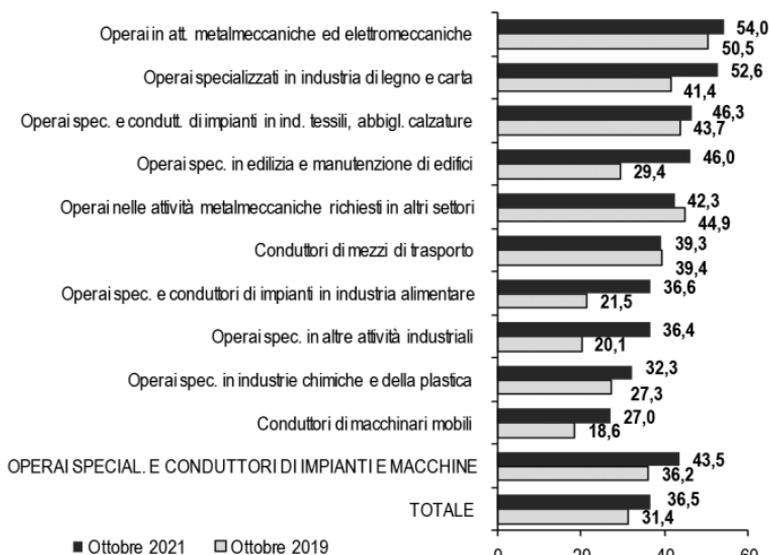
Nonostante le difficoltà del lavoro autonomo, le micro e piccole imprese rimangono protagoniste della domanda di lavoro. Nel primo semestre 2021 il 66,7% delle posizioni lavorative dipendenti sono nelle micro e piccole imprese (MPI), mentre l'analisi dei dati del sistema Excelsior di Unioncamere-ANPAL evidenzia che le entrate previste dalle imprese tra ottobre e dicembre 2021 sono per il 60,8% in micro e piccole imprese. Per entrambe le quote esaminate si tratta di valori ampiamente superiori al

peso del 50,5% dei dipendenti in carico nelle MPI.

In una fase di recupero, il mercato del lavoro vive il paradosso di una elevata difficoltà di reperimento del personale, soprattutto di figure professionali qualificate e specializzate, fenomeno che impatta in particolar modo sulle MPI per cui la qualità produttiva riveste un ruolo cruciale e mette a rischio la trasmissione di prezioso know-how. L'analisi dei dati del sistema Excelsior di Unioncamere-ANPAL evidenzia che a ottobre 2021 le imprese segnalano che il 36,5% delle entrate sono di difficile reperimento, quota che sale di sette punti percentuali per gli Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine attestandosi al 43,5%, la categoria più richiesta con una quota del 37,6% sul totale delle entrate previste. Rispetto allo stesso mese di due anni prima sale di 5,1 punti percentuali (era 31,4%) la quota di entrate difficili da reperire e nel caso degli Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine l'aumento è più intenso e pari a 7,3 punti, categoria per cui si osserva inoltre nel periodo un aumento di 7,2 punti in termini di quota sul totale entrate previste.

Entrate previste di difficile reperimento. Totale entrate e operai specializzati per gruppo professionale

(Ottobre del 2019 e del 2021. % sul totale entrate - Elaborazione Ufficio Studi Confindustria su dati Unioncamere-ANPAL)



Percorsi scolastici e lavoro

L'Italia presenta un ritardo strutturale sui segmenti del mercato del lavoro composti da giovani e donne, collocandosi nel 2020 è al penultimo posto in Ue sia per tasso di occupazione femminile sia per quello dei giovani under 35.

Dopo cinque anni di riduzione, torna a salire la quota di giovani tra 15 e 29 anni che non sono occupati né impegnati in percorso di istruzione o attività formativa (NEET, acronimo di neither in

employment nor education and training) che nel 2020 è pari al 23,3%, quasi dieci punti superiore al 13,7% della media Ue a 27: l'Italia è il paese dell'Unione con il valore più elevato di questo indicatore.

In Italia la quota di giovani under 30 che studiano – o sono in formazione – e che lavorano è pari al 3,8% del totale ed è sensibilmente inferiore rispetto alla media dell'Unione europea a 27, pari al 13,5%. In particolare, la Germania - che ha un modello di lunga tradizione di formazione duale che alterna scuola e lavoro – evidenzia una quota di giovani che studiano e lavorano pari al 24,7%, tocca il massimo del 34,0% per i giovani tra 20 e 24 anni mentre in Italia la quota per questa classe di età si ferma al 4,2%.

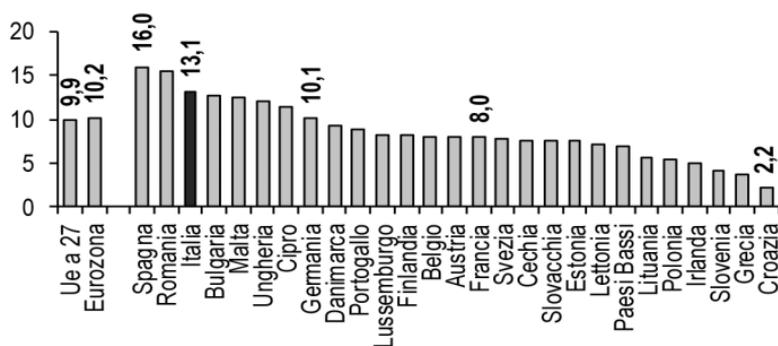
Tasso di occupazione di giovani e donne nei principali paesi Ue a 27 (Anno 2020. % su popolazione relativa, donne 15-64 anni e giovani -15-29 anni e rank Ue a 27 - Elaborazione Ufficio Studi Confindustria su dati Eurostat)

	Donne	Rank Ue a 27	Giovani under 30	Rank Ue a 27
Germania	73,2	3	60,1	4
Francia	62,2	19	43,1	18
Spagna	55,7	25	33,9	25
Italia	49,0	26	29,8	26
Ue a 27	62,5		46,2	
Eurozona	62,3		45,9	
Diff. Italia-Ue a 27 (punti percentuali)	-13,5		-16,4	

La minore partecipazione al mercato del lavoro dei giovani italiani si affianca a un maggiore abbandono scolastico. Nel 2020 in Italia il 13,1% dei gio-

vani tra 18 e 24 anni ha al massimo una educazione secondaria inferiore e non è iscritta ad ulteriore formazione (early school leavers), quota che supera di 3,2 punti percentuali la media europea del 9,9% ed è la terza più alta in Ue a 27 dopo Spagna (16,0%) e Romania (15,6%). Va però segnalato che tale indicatore è in marcata diminuzione e in Italia si è dimezzato rispetto al 2000 quando era pari al 25,1%. In virtù di tale andamento l'Italia non risulta lontana dal target europeo di Europa 2020 del 10%, mentre ha raggiunto dal 2014 quello nazionale del 16%.

Abbandono prematuro di istruzione e formazione nei paesi Ue a 27 (Anno 2020. % 18-24 anni con al più la licenza media e non ha concluso formazione professionale. Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Eurostat)



Un importante canale di ingresso per i giovani nel mercato del lavoro è costituito dall'apprendistato. Nel corso del 2020 questa tipologia contrattuale

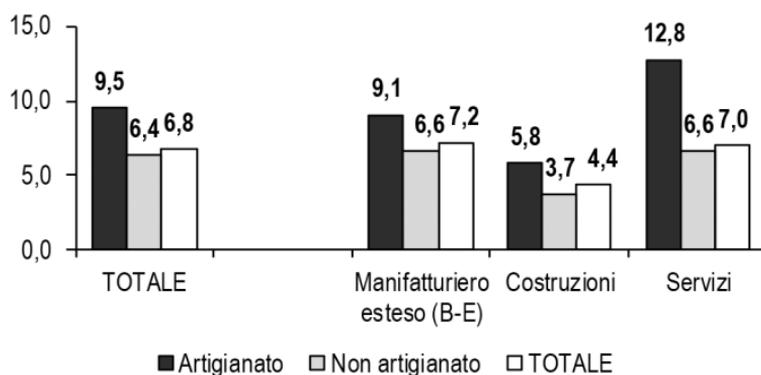
ha registrato segnali di tenuta, con il minor saldo negativo tra le forme contrattuali diverse dal lavoro a tempo indeterminato. Altro spunto positivo proviene dalle trasformazioni di rapporto di lavoro: nel 2020 salgono del 9% le conferme di rapporti di apprendistato giunti alla conclusione del periodo formativo, in netta controtendenza rispetto a quelle a tempo determinato, che crollano del 22%.

Peso apprendistato per settore e carattere artigiano

(Anno 2020. % assunzioni apprendisti su totale assunzioni previste)

Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati

Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2020)



La maggiore diffusione dell'apprendistato nelle imprese artigiane si conferma anche nel difficile contesto della crisi da Covid-19: per il 2020 il 9,5% delle assunzioni delle imprese artigiane sono previste con contratto di apprendistato, a fronte di una media del 6,8%. L'incidenza massima di apprendisti nell'artigianato, pari al 12,8%, si raggiunge nei

Servizi, quota quasi doppia rispetto alla media di settore del 7,0%.

Apprendistato e training on the job con l'affiancamento contribuiscono ai processi formativi e di crescita del capitale umano delle imprese, fenomeno rilevante anche durante l'emergenza sanitaria.

Sulla base dei dati Unioncamere-ANPAL (2020a) stimiamo che nel 2019 il 53,7% delle MPI ha effettuato attività di formazione, con una prevalenza dell'affiancamento (23,4% delle imprese), seguito dai corsi esterni (17,9%) e corsi interni (8,4%); un ulteriore 16,6% delle micro e piccole imprese ha erogato altro tipo di formazione come seminari, autoapprendimento, ecc.

Il 13,0% delle MPI ha erogato formazione aggiuntiva tra giugno e novembre 2020 a seguito dell'emergenza da Covid-19 (Confartigianato, 2021).

La trasformazione digitale delle imprese è un rilevante driver dei processi formativi. Circa un quarto (23,0%) delle micro e piccole imprese italiane tra il 2015 e il 2020 ha realizzato attività di formazione per adeguare le competenze del proprio personale alle nuove tecnologie. La quota è del 19,5% per le micro imprese, tra 1 e 9 dipendenti, mentre sale al 41,8% per le imprese tra 10 e 49 dipendenti.

Dal punto di vista territoriale, è diffusa la più elevata propensione alla formazione del personale per la trasformazione digitale, con una accentuazione

nel Nord-Est, dove la quota sale al 25,3%; seguono Nord-Ovest (24,2%), Centro (22,3%) e Mezzogiorno (20,7%). La media nazionale viene superata in Veneto (27,2%), Lombardia (25,1%), Friuli-Venezia Giulia (25,0%), Lazio (24,5%), Emilia-Romagna (23,9%), Basilicata (23,6%) e Piemonte (23,5%).

In particolare le prime dieci province sono Padova (29,3%), Milano (29,1%), Ragusa (29,1%), Verona (29,0%), Treviso (28,8%), Vicenza (28,5%), Pordenone (27,5%), Bologna (27,3%), Parma (26,6%) e Reggio-Emilia (26,6%) mentre le ultime dieci sono Benevento (14,7%), Brindisi (17,1%), Enna (16,9%), Foggia (16,4%), Imperia (16,7%), La Spezia (17,1%), Messina (15,4%), Nuoro (15,6%), Prato (15,8%) e Teramo (15,4%).

Per lo sviluppo delle competenze più rilevanti per il mercato del lavoro, e in particolare per quello giovanile, sono essenziali le esperienze formative oltre che quelle lavorative. Allo sviluppo delle competenze digitali e green sono chiamate a partecipare, in particolare Università, Istituti Tecnici Superiori (ITS) e Istituti di istruzione tecnico-professionale.

In questo ambito l'Italia ha una rilevante patrimonio di istruzione tecnico-professionale con una diffusa rete di 3.858 scuole tecnico-professionali, di cui 2.345 istituti tecnici e 1.513 istituti professionali. La regione con il maggior numero di istituti di istruzione tecnico-professionale è la Campania con 558 istituti, seguita dalla Lombardia con 515 istitu-

ti, dalla Sicilia con 419 istituti, dal Lazio con 308 istituti, dalla Puglia con 293 istituti e dal Veneto con 261 istituti.

L'attenzione alla formazione tecnica e professionale è stata evidenziata in due interventi del Presidente del Consiglio Mario Draghi. Nel discorso di insediamento al Senato: “È necessario investire in una transizione culturale a partire dal patrimonio identitario umanistico riconosciuto a livello internazionale. Siamo chiamati a disegnare un percorso educativo che combini la necessaria adesione agli standard qualitativi richiesti, anche nel panorama europeo, con innesti di nuove materie e metodologie, coniugando le competenze scientifiche con quelle delle aree umanistiche del multilinguismo. Infine, è necessario investire nella formazione del personale docente, per allineare l'offerta educativa alla domanda delle nuove generazioni. In questa prospettiva, particolare attenzione va riservata agli istituti tecnici. In Francia e in Germania, ad esempio, questi istituti sono un pilastro importante del sistema educativo. È stato stimato in circa tre milioni, nel quinquennio 2019-2023, il fabbisogno di diplomati di istituti tecnici nell'area digitale e ambientale” (intervento del Presidente del Consiglio Mario Draghi al Senato, 17 febbraio 2021).

E più recentemente: “I giovani sono i più esposti alle fragilità della nostra economia. Al sud, circa uno su tre non studia e non lavora. È importante

favorire la transizione fra scuola e lavoro. Occorre dotare la scuola di programmi che permettano agli studenti di investire presto su competenze specifiche, in linea con i loro talenti. In questo senso, bisogna potenziare gli istituti tecnici e professionali e rafforzare il loro legame con il mercato del lavoro, perché l'offerta di capitale umano specializzato risponda velocemente alla domanda da parte delle imprese. E dobbiamo rafforzare l'insegnamento delle materie cosiddette "STEM" – scienza, tecnologia, ingegneria e matematica - per portare più giovani a scegliere percorsi scientifici per la loro carriera professionale (intervento del Presidente del Consiglio Mario Draghi all'Accademia dei Lincei, 1° Luglio 2021).

Va segnata l'importanza per la crescita della managerialità del sistema delle piccole imprese dell'intensificazione degli investimenti per la diffusione degli Istituti Tecnici Superiori. Gli ITS, a differenza delle Università, hanno una forte integrazione con il mondo delle imprese, assicurando un elevato tasso di inserimento lavorativo dei giovani (Confartigianato, 2020h).

Va sottolineato (si veda Istat, 2020d) che la bassa quota di giovani con un titolo terziario in Italia risente anche della ancora scarsa offerta di corsi terziari di ciclo breve professionalizzanti - livello 5 della classificazione Isced2011 - erogati dagli Istituti

Tecnici Superiori. Nonostante tali corsi siano diffusi solo in alcuni Paesi europei, in Spagna e in Francia danno origine a circa un terzo dei titoli terziari conseguiti.

In Italia gli ITS sono 104, con 616 percorsi attivi e 15.752 iscritti (Indire, 2020). Secondo il monitoraggio nazionale dei percorsi ITS (Indire, 2021) che analizza i 201 percorsi terminati nel 2019 con 3.761 diplomati, evidenzia che l'80% dei diplomati ITS ha trovato lavoro ad un anno dal diploma. Il 72,2% delle imprese sedi di stage ha meno di 50 addetti, il 37,9% sono micro imprese fino a 10 addetti e il 34,3% sono piccole imprese tra 10 e 49 addetti.

L'analisi della domanda di lavoro per titolo di studio evidenzia che nel 2020 le entrate con qualifica/diploma professionale rappresentano il 37,6% del totale, seguite dal 34,8% di entrate con diploma. Per un ulteriore 14% è richiesta la laurea mentre per il 2,6% un livello di istruzione superiore (ITS). Per il oltre la metà (51,5%) degli ingressi le imprese cercano profili medio-alti, con una quota di entrate di diplomati e laureati in costante crescita. Gli ingressi per persone prive di qualificazione sono limitati, pari al 10,9% del totale (Unioncamere-ANPAL, 2020). La distribuzione delle entrate viene confermata anche nel corso del 2021: il possesso del diploma è rilevato per il 30,1% delle entrate programmate dalle imprese a maggio 2021,

la qualifica/diploma professionale per il 23,7%, la laurea per il 12,4% delle entrate previste e l'istruzione tecnica superiore (ITS) per l'1,4%.

Il rafforzamento della formazione tecnica secondaria e terziaria può contribuire a colmare un gap dell'economia della conoscenza. In Italia la spesa pubblica per istruzione è pari al 3,9% del PIL, un punto in meno della media Ocse del 4,9% e il nostro Paese si colloca agli ultimi posti tra i paesi avanzati per quota di spesa pubblica dedicata all'istruzione (Ocse, 2020). Una più bassa retribuzione degli insegnanti in Italia si associa ad una minore efficacia del sistema formativo: sulla base della rilevazione PISA (Ocse, 2019) sulle competenze di base degli studenti quindicenni, l'Italia ha ottenuto un punteggio inferiore alla media Ocse in lettura e scienze e in linea con la media Ocse in matematica. Dopo il 2012 la prestazione media dell'Italia in lettura e in scienze è diminuita.

In crescita gli occupati indipendenti laureati

Al recupero del gap di laureati dell'Italia contribuisce l'irrobustimento della qualità del capitale umano imprenditoriale. Nel 2020 i laureati² in Ita-

² Titoli di "istruzione terziaria" (livelli 5-8 ISCED 2011, classificazione internazionale sui titoli di studio): istruzione terziaria di

lia rappresentano il 16,8% della popolazione tra 15 e 74 anni, la quota più bassa nell'Unione europea dopo la Romania (14,9%), con un gap di 10,7 punti con la media Ue del 27,5%. Il nostro Paese mantiene questo posizionamento, sempre dietro alla Romania, sia per le donne che per gli uomini ma per le prime la quota è pari al 19,0% mentre per gli uomini si ferma sul 14,7% ed il gap di 4,3 punti percentuali è più alto di quello rilevato in Ue e pari a 3,2 punti. Rispetto al 2015 la quota dei laureati è cresciuta di 2,3 punti percentuali trainata dall'aumento di 3,0 punti delle donne mentre gli uomini si fermano a 1,9 punti in più.

ciclo breve, Bachelor o livello equivalente (diploma accademico di primo livello/laurea), Master o livello equivalente (diploma accademico di secondo livello/laurea magistrale) e Dottorato o livello equivalente (diploma accademico di formazione alla ricerca/Dottorato) (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, 2021).

Popolazione ed imprenditori e lavoratori autonomi laureati* per genere (Anni 2015 e 2020. Migliaia, composiz. %, variazione assoluta e tasso di crescita medio annuo. Livelli 5-8 ISCED 2011. 15-74 anni. Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Eurostat)

	2015	Comp. % per genere	2020	Comp. % per genere	Variaz. assoluta	Tasso % crescita medio annuo	Var. ass. composiz.
Imprenditori e lavoratori autonomi							
Imprend. e lav. auton. laureate	542,3	42,7	579,7	43,0	37,4	1,3	0,3
Imprend. e lav. autonome	1.536,4	30,1	1.447,4	30,0	-89,0	-1,2	-0,1
% d. laureate su imp. e lav. auton.	35,3		40,1		4,8		
Gap % laureate-% uomini laureati	14,9		17,3		2,4		
Imprend. e lav. auton. laureati	729,2	57,4	769,3	57,0	40,1	1,1	-0,4
Imprenditori e lavoratori autonomi	3.573,3	69,9	3.377,1	70,0	-196,2	-1,1	0,1
% u. laureati su impr. e lav. auton.	20,4		22,8		2,4		
TOTALE impr. e lav. aut. laureati	1.271,4	100,0	1.348,9	100,0	77,5	1,2	
TOTALE impr. e lav. aut.	5.109,7	100,0	4.824,6	100,0	-285,1	-1,1	
TOT. % laureati su imp. e lav. aut.	24,9		28,0		3,1		
Quota laureati su totale popolazione							
Donne	16,0		19,0		3,0		
Uomini	12,8		14,7		1,9		
TOTALE	14,5		16,8		2,3		

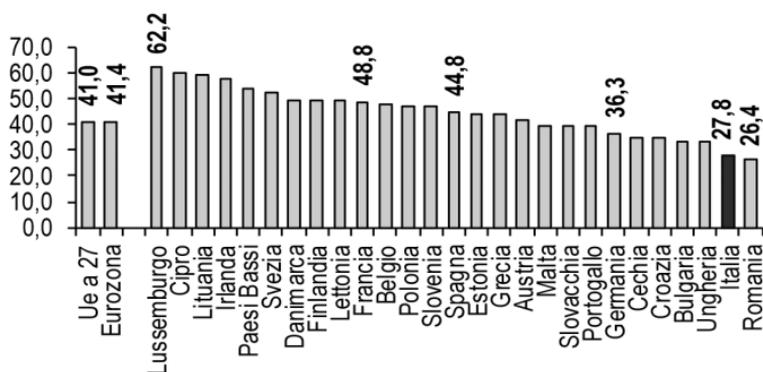
* Istruz. terziaria di ciclo breve, diploma accademico di primo livello/laurea, dipl. accad. di 2° livello/laurea magistrale e dipl. accademico di formazione alla ricerca/Dottorato

In particolare, uno dei target della strategia Europa 2020 presentata nel 2010 dalla Commissione europea prevedeva che entro il 2020 fosse laureato almeno il 40% dei giovani europei tra i 30 e i 34 anni. Nel 2020 l'Ue a 27 si attesta sul 41,0% mentre l'Italia si ferma al 27,8%, dato che ha superato dal 2016 il target nazionale di 26-27% ma è inferiore di ben 13,2 punti percentuali alla media e superiore solo rispetto al 26,4% della Romania.

Quota di laureati* 30-34 anni nei paesi Ue a 27

(Anno 2020. % su corrispondente popolazione. Livelli 5-8 ISCED 2011

Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Eurostat)



* Istruz. terziaria di ciclo breve, diploma accademico di primo livello/laurea, dipl. accad. di 2° livello/laurea magistrale e dipl. accademico di formazione alla ricerca/Dottorato

Focalizzando l'attenzione sugli imprenditori e lavoratori autonomi - Eurostat considera gli indipendenti al netto dei coadiuvanti familiari - si evidenzia che la quota di laureati sale al 28,0% e l'Italia migliora la propria performance portandosi al ventunesimo posto in Ue ed il gap con la media dell'Ue di 36,7% scende a 8,7 punti percentuali. Nel dettaglio l'istruzione di medio-alto livello risulta più diffusa presso le donne che con il 40,1% sono al 19° posto in Ue e staccano nettamente il 22,8% degli uomini, che colloca l'Italia al 23° posto nell'Unione. Sulla base di questo andamento si amplia il gap tra donne e uomini indipendenti laureati, attestandosi su 17,3 punti percentuali, superando il gap di 12,1 punti quello rilevato in Ue ed anche il 14,9%

rilevato nel 2015.

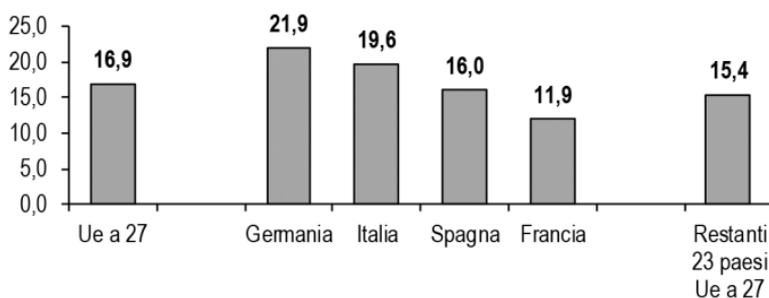
In cinque anni gli occupati indipendenti laureati mostrano una dinamica in controtendenza rispetto al totale degli indipendenti, fenomeno confermato sia per gli uomini che per le donne che mostrano un trend leggermente migliore: mentre il totale degli indipendenti mostra, infatti, un tasso di crescita medio annuo negativo pari al $-1,1\%$, gli indipendenti laureati crescono ad un tasso medio annuo dell' $1,2\%$ ($-1,2\%$ vs. $+1,3\%$ per le donne).

La continuità dell'impresa: il passaggio generazionale

Il contesto demografico italiano mette in luce condizioni di marcato declino, con una diminuzione di popolazione residente iniziata nel 2015 accompagnata da un costante aumento dell'età media. Questo fenomeno si riflette anche sugli imprenditori: in Italia il $19,6\%$ degli imprenditori e lavoratori autonomi con dipendenti ha 60 anni e più, una quota di 2,7 punti superiore alla media Ue a 27 del $16,9\%$, inferiore a quella della Germania ($21,9\%$) ma più alta rispetto a quella di Spagna ($16,0\%$) e Francia ($11,9,0\%$). Età dell'impresa, età degli imprenditori e dimensione sono fattori che si intrecciano e si correlano, intensificando la domanda di passaggio generazionale.

Quota imprenditori e lavoratori autonomi con dipendenti con 60 anni ed oltre nei principali paesi UE

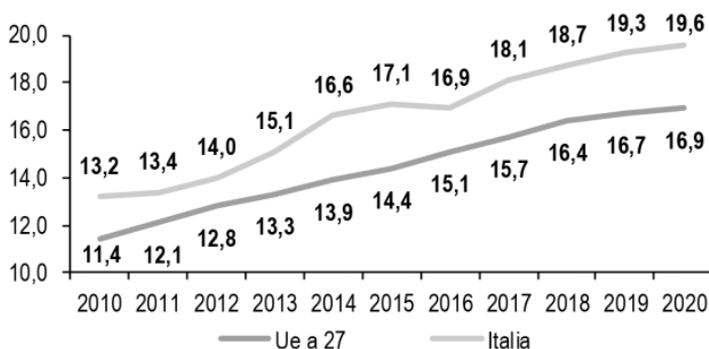
(Anno 2020. % totale imprenditori e lavoratori autonomi con dipendenti - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Eurostat)



Nell'Unione europea la quota di imprenditori e lavoratori autonomi con dipendenti con 60 anni nel 2010 era dell'11,4% e in dieci anni è salita di 5,5 punti, mentre in Italia era del 13,2% dieci anni fa, ed è salita di 6,4 punti nel periodo di riferimento.

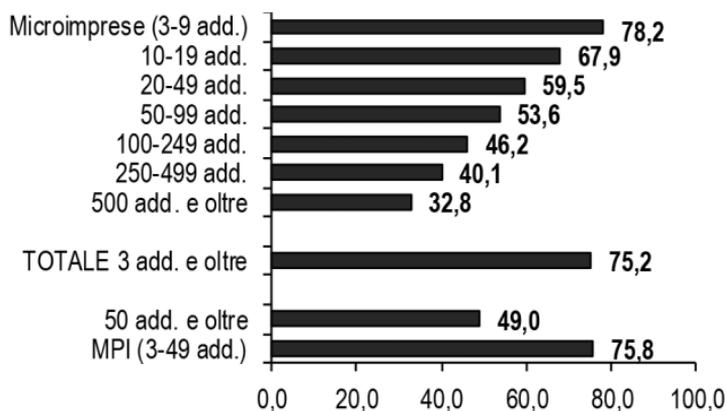
Quota imprenditori e lavoratori autonomi con dipendenti con 60 anni ed oltre in Italia e UE a 27

(Anni 2010-2020. % totale imprenditori e lavoratori autonomi con dipendenti - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Eurostat)



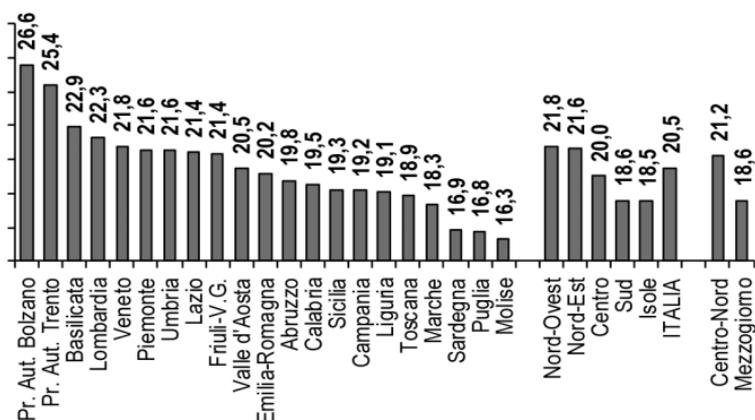
Le imprese familiari. La presenza di imprese familiari in Italia è elevata: i tre quarti (75,2%) delle imprese con 3 e più addetti è rappresentato, infatti, da imprese controllate da persona fisica o famiglia. Il peso delle imprese controllate da persona fisica o famiglia è direttamente correlato con la dimensione: tocca il massimo di 78,2% tra le micro imprese con 3-9 addetti ed il minimo di 32,8% tra le imprese più grandi con 500 addetti ed oltre. Complessivamente il peso è pari al 75,8% tra le MPI con 3-49 addetti mentre ci si ferma sul 49,0% nelle restanti imprese di maggior dimensione con 50 addetti ed oltre.

Quota di imprese controllate da persona fisica o famiglia per classe dimensionale (Anno 2018. Incidenze percentuali. Imprese attive con 3 o più addetti - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)



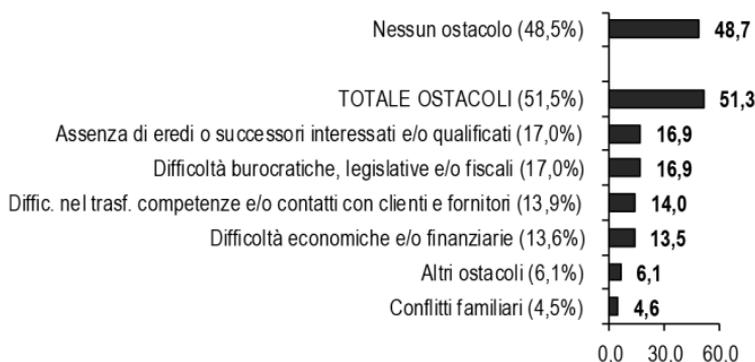
Il periodo del passaggio generazionale.
L'8,8% delle imprese controllate da persona fisica o famiglia è già stata interessata dal passaggio generazionale nei 6 anni tra 2013 e 2018 (il 4,0% nei 3 anni tra 2013 e 2015 ed il 4,8% nei 3 anni tra 2016 e 2018) mentre per l'11,8% è terminato o sarà possibile nei 5 anni successivi alla rilevazione, tra 2019 e 2023, con un ritmo di 42 passaggi al giorno di aziende tra generazioni di imprenditori. Per quanto riguarda le MPI tra 3 e 49 addetti il passaggio generazionale è avvenuto per l'8,7% delle imprese (il 3,9% nel triennio 2013-2015 ed il 4,7% nel triennio 2016-2018) mentre per l'11,7% sarà possibile nei 5 anni successivi alla rilevazione (2019-2023) con un ritmo di 41 passaggi al giorno. Nel complesso il passaggio generazionale ha interessato o è possibile che interessi una impresa su cinque (20,5%) negli 11 anni tra 2013 e 2023 con le incidenze più alte per Provincia Autonoma di Bolzano (26,6%), Provincia Autonoma di Trento (25,4%), Basilicata (22,9%), Lombardia (22,3%) e Veneto (21,8%).

Imprese controllate da pers. fisica o famiglia interessate da passaggio generazionale negli 11 anni 2013-2023 per regione (Anno 2018. Incidenze percentuali. Imprese attive con 3 o più addetti. Intero periodo osservato (passaggio avvenuto o possibile - Elaborazione Ufficio Studi Confindustria su dati Istat)



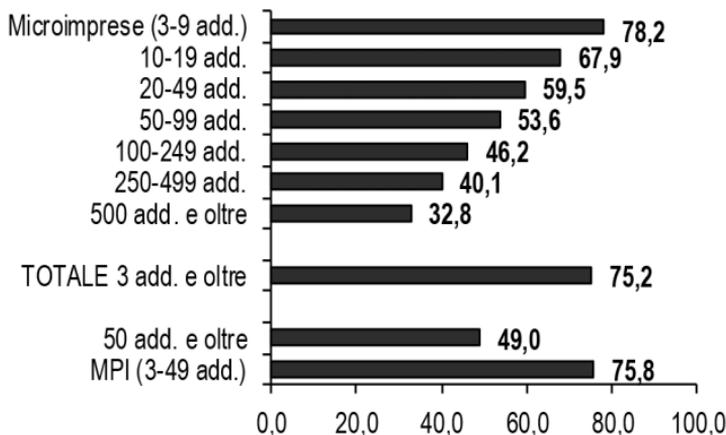
I fattori di ostacolo al passaggio generazionale. Il passaggio generazionale appare un cambiamento delicato, con il 51,3% delle imprese controllate da persona fisica o famiglia che segnala la presenza di fattori di ostacolo, tra i quali prevalgono le difficoltà burocratiche, legislative e/o fiscali (16,9%), le difficoltà nel trasferire competenze e/o contatti con clienti e fornitori (14,0%) e difficoltà economiche e/o finanziarie (13,5%); più contenuti i conflitti familiari (4,6%) mentre l'assenza di eredi o successori interessati e/o qualificati si rileva nel 16,9% dei casi. Anche la presenza di fattori di ostacolo è correlata con la dimensione: sono segnalati dalla metà (51,8%) delle micro imprese con 3-9 addetti mentre solo da un quarto (24,2%) delle imprese più grandi con 500 addetti ed oltre.

**Imprese controllate da persona fisica o famiglia:
presenza e tipologia di ostacoli nel passaggio
generazionale** (Anno 2018. Incidenze % decrescenti. Imprese attive
3 o più add.. Totale ostacoli=Impr. controllate da pers. fis. o fam.-Nessun
ostacolo - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)



Le conseguenze del passaggio generazionale. Tra le imprese che hanno affrontato un passaggio generazionale nei 7 anni tra 2013 e 2019 è netta la continuità imprenditoriale in termini di proprietà: il 93,1% dei passaggi vede il mantenimento e rafforzamento del controllo della famiglia proprietaria o controllante (73,3% di mantenimento del ruolo e 19,8% rafforzamento) mentre il restante 6,9% registra una riduzione del controllo della famiglia o addirittura la perdita (3,9% di riduzione del ruolo e 3,0% di perdita). Per le MPI il 93,0% registra il mantenimento del controllo (73,2% lo mantiene ed il 19,8% lo rafforza) mentre il restante 7,0% riduce o perde il ruolo (3,9% lo riduce e 3,0% lo perde).

**Imprese controllate da persona fisica o famiglia:
conseguenze del passaggio generazion. avvenuto
nei 7 anni tra 2013-2019 (Anno 2018. Incidenze %. Imprese attive
3 o più addetti - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)**



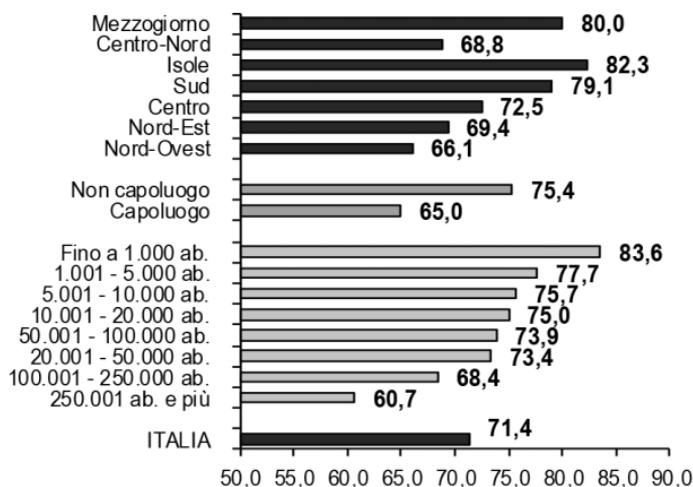
***Micro e piccole imprese, luogo privilegiato di
integrazione e coesione sociale***

L'artigianato e la micro e piccola impresa rappresentano fattori chiave di coesione economica e sociale. L'analisi dei dati sull'occupazione per classe dimensionale e tipologia di comuni, conducibile sulle unità locali delle imprese attive non agricole, evidenzia come il peso delle MPI sia maggiore nel Mezzogiorno e nei comuni più piccoli: la quota dell'80,0% del Mezzogiorno supera, infatti, di 11,2 punti percentuali il 68,8% del Centro-Nord e la quota dell'83,6% dei comuni fino a 1.000 abitanti supera di ben 22,9 punti il 60,7% dei comuni con

oltre 250 mila abitanti. Di conseguenza, la maggior dimensione dei comuni capoluogo di provincia porta le MPI qui operanti a rappresentare il 65,0% dell'occupazione, inferiore di 10,4 punti percentuali rispetto al 75,4% osservato nei comuni non capoluogo.

Quota di occupazione nelle piccole imprese per ripartizione, tipologia e classe dimensionale

dei comuni (Anno 2019. % su totale addetti unità locali attive non agricole (Ateco 2007: B-N, P-R, S95 e S96) - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)



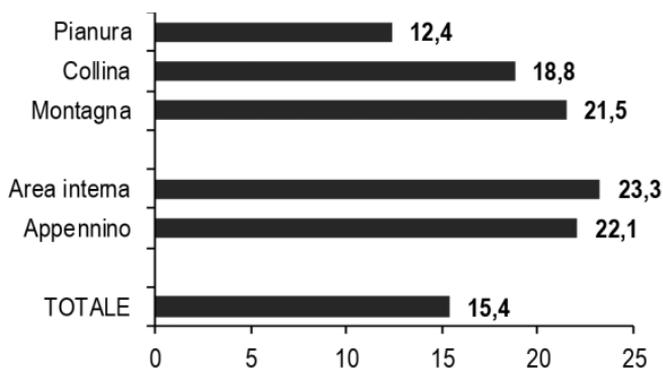
La presenza diffusa delle MPI e delle imprese artigiane contribuisce ad attenuare il trend di declino di aree interne e di montagna. Si tratta di territori estesi, meno densamente popolati, ma che mantengono un peso significativo sulla società italiana. In

Italia sono 2.487 i comuni montani - comuni con altitudine non inferiore ai 600/700 metri - circa un terzo (il 31,5%) del numero complessivo di comuni (7.903) presenti sul territorio nazionale nel 2020. Sul territorio nazionale le aree interne - comuni significativamente distanti dall'offerta di servizi essenziali - comprendono 4.065 comuni, pari al 51,4% del numero complessivo di comuni, e vi risiedono 12,9 milioni di cittadini, pari al 21,7% della popolazione italiana. Nei comuni di montagna vi sono 7,3 milioni di residenti pari al 12,2% della popolazione italiana. In Appennino - area che si estende dalla Liguria alla Sicilia e comprende oltre duemila comuni, risiedono 9,3 milioni di abitanti che rappresentano il 15,6% della popolazione italiana, l'equivalente dei residenti nelle prime 13 metropoli e città italiane.

In queste aree si osserva una presenza diffusa di piccole imprese e dell'artigianato, come evidenziato in un recente lavoro (Confartigianato, 2021e) realizzato in collaborazione con gli Osservatori MPI di Confartigianato Lombardia e Confartigianato Emilia-Romagna. Gli addetti delle micro e piccole imprese attive nelle aree interne pesano per l'82% del totale, dieci punti superiore al 72% rilevato della media nazionale. Nelle aree interne sono attive 241 mila imprese artigiane, con 580 mila addetti, il 23,3% dell'occupazione di queste aree, 7,9 punti superiore al 15,4% della media dell'artigianato na-

zionale. Nell'area appenninica sono localizzate 193 mila artigiane, con 517 mila addetti: si tratta del 19,4% dell'occupazione dell'artigianato italiano, e del 22,1% del totale addetti dell'area, 6,7 punti superiore alla quota media nazionale.

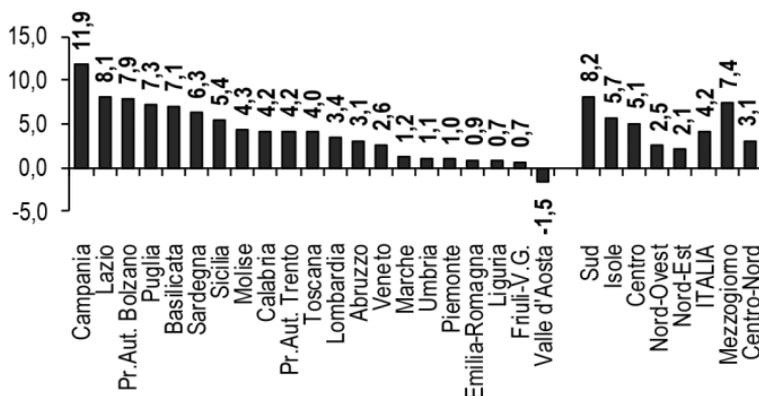
Peso occupazione artigianato sul totale, per tipologia territoriale (Anno 2018, % addetti imprese artigiane sul rispettivo totale addetti imprese - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)



L'esame della struttura dell'occupazione delle imprese per classe dimensionale indica che nell'arco del quinquennio 2014-2019 gli addetti nelle MPI sono aumentati del 4,2% trainati dal +7,4% del Mezzogiorno mentre il Centro-Nord segna un +3,1%. Prendendo a riferimento le principali regioni, ognuna con almeno il 3% degli occupati delle MPI, la crescita più intensa è il +11,9% della Campania (7,6% dell'occupazione delle MPI), seguito da: Lazio con il +8,1% (9,0%), Puglia con il +7,3%

(5,5%), Sicilia con il +5,4% (5,5%), Toscana con il +4,0% (7,6%), Lombardia con il +3,4% (19,5%), Veneto con il +2,6% (10,0%), Marche con il +1,2% (3,0%), Piemonte con il +1,0% (7,2%) e Emilia-Romagna con il +0,9% (8,7%).

Dinamica degli addetti in MPI fino a 49 addetti in 5 anni per regione (Anno 2019. Variazione percentuale su 2014. Addetti in imprese attive non agricole - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)



L'analisi degli ultimi dati disponibili sui caratteri dei dipendenti nelle imprese attive non agricole indicano che le MPI sono un terreno più fertile per il capitale umano giovane e femminile.

Dipendenti per genere, classe di età e paese di nascita: dettaglio MPI e imprese medio-grandi (Anno 2017. Valori assoluti, composizione e incidenze %. Solo il totale comprende dati non definiti per età (0,2% del totale imprese) * Dipendenti nati in paesi diversi dall'Italia - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Istat)

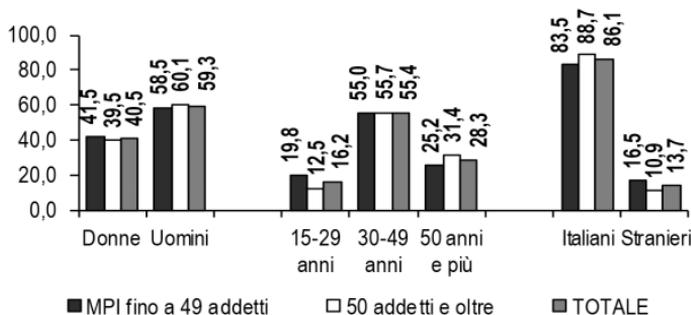
	MPI fino a 49 addetti			50 addetti ed oltre			TOTALE IMPRESE		
	Donne	% donne	Totale MPI	Donne	% donne	Totale medio-grandi	Donne	% donne	Totale imprese
Valori ass. e % delle donne sul corrispondente totale di dimensione di impresa									
15-29 anni	520.052	42,7	1.218.042	304.303	40,4	752.320	824.355	41,8	1.970.362
30-49 anni	1.438.601	42,4	3.391.758	1.405.503	41,8	3.359.382	2.844.104	42,1	6.751.139
50 anni e più	599.124	38,6	1.553.388	673.267	35,5	1.894.361	1.272.391	36,9	3.447.750
TOTALE	2.557.777	41,5	6.163.189	2.383.073	39,5	6.030.190	4.940.850	40,5	12.193.379
Italiani	2.219.358	43,1	5.148.878	2.121.296	39,7	5.349.803	4.340.654	41,3	10.498.681
Stranieri*	338.310	33,4	1.014.057	261.709	39,9	656.120	600.019	35,9	1.670.177
Composizione percentuale per età e paese di nascita (% su TOTALE)									
% 15-29 anni	20,3		19,8	12,8		12,5		16,7	16,2
% 30-49 anni	56,2		55,0	59,0		55,7		57,6	55,4
% 50 anni e più	23,4		25,2	28,3		31,4		25,8	28,3
% Italiani	86,8		83,5	89,0		88,7		87,9	86,1
% Stranieri*	13,2		16,5	11,0		10,9		12,1	13,7

* Dipendenti nati in paesi diversi dall'Italia

Le donne rappresentano il 41,5% dei dipendenti delle MPI, a fronte del 39,5% nelle imprese con 50 addetti ed oltre ed in merito ai giovani tra 15 e 29 anni, la classe di età in cui oltretutto si addensa la quasi totalità degli apprendisti, sono un quinto (19,8%) dei dipendenti delle MPI, quota che supera di 7,3 punti percentuali il 12,5% rilevato per le imprese più grandi.

Composizione dei dipendenti per genere, classe di età e paese di nascita: dettaglio MPI e imprese medio-grandi

(Anno 2017. Composizione % del totale addetti della tipologia di impresa. Stranieri: nati in paesi diversi dall'Italia - Elaborazione Ufficio Studi Con-fartigianato su dati Istat)



La micro impresa rappresenta in ambito sociale un importante luogo di integrazione per gli stranieri che “in Italia trovano impiego molto più frequentemente in imprese di piccole dimensioni di quanto non accada per gli autoctoni” ed inoltre il “tasso di discriminazione, risulta molto più elevato per coloro che lavorano in imprese con più di dieci addetti che non nelle realtà aziendali più piccole” (Istat, 2019). Tale evidenza è confermata dagli ultimi dati disponibili al 2017 sulle caratteristiche dei dipendenti e per classe dimensionale delle imprese: il 13,7% dei dipendenti è nato fuori dall’Italia ma la quota degli stranieri è inversamente correlata con la dimensione di impresa: il 16,5% osservato nelle MPI supera di 5,6 punti percentuali il 10,9% delle imprese con 50 addetti ed oltre.

La pandemia non ferma la diffusione del welfare aziendale (Welfare Index PMI, 2021): l'indicatore che sintetizza il livello di welfare delle PMI evidenzia che nel 2021 che poco meno dei due terzi (64,2%) delle imprese è su un livello almeno medio, 13,5 punti percentuali in più rispetto al 50,7% del 2016: in particolare in questi 5 anni raddoppia la quota di imprese con un livello elevato che passa dal 9,7% al 21,0%.

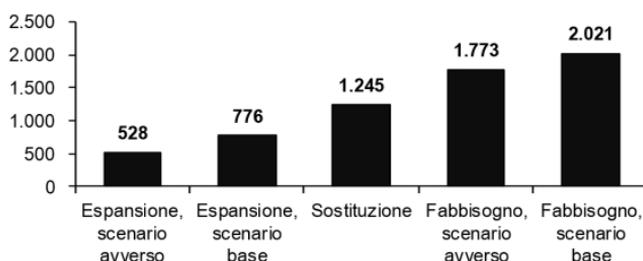
Il prossimo futuro del lavoro indipendente: alcune tendenze al 2025

Una nostra elaborazione (Confartigianato, 2021d) delle previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine di Unioncamere-ANPAL (2020a) evidenzia che tra il 2021 e il 2025 la domanda di lavoro centrata sulle micro e piccole imprese del settore privato sia compresa tra 1,8 e 2,0 milioni di addetti, considerando due scenari, quello base e uno avverso, che prevede una recrudescenza della pandemia da Covid-19. In relazione alla presenza e relativa dinamica settoriale, nelle micro e piccole imprese si esprime il 63% del fabbisogno totale. La domanda di lavoro presenta una rilevante componente di lavoro indipendente, che nel comparto privato è pari al 33% del totale. I tassi di crescita medi annui più elevati si evidenzia-

no nelle filiere di informatica e telecomunicazioni (con un tasso di espansione del +3,0% nella media dei due scenari), finanza e consulenza (+2,1%), salute (+1,4%) e formazione e cultura (+1,2%).

Variatione addetti nelle micro e piccole imprese, per sostituzione e per espansione per scenario 2021-2025

(Migliaia di occupati in imprese con meno di 50 addetti, espansione e sostituzione - Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Unioncamere-ANPAL)



Sempre secondo le stime di Unioncamere-ANPAL (20201), tra il 2021 e il 2025 la stima del fabbisogno di imprese e PA di occupati in possesso di competenze green con importanza almeno intermedia è compresa tra 2,2 e 2,4 milioni di unità (circa il 63% del fabbisogno nei cinque anni in esame) ed in particolare per il grado di importanza elevata la stima oscilla tra 1,3 e 1,4 milioni di occupati (circa il 38% del totale). Nello stesso arco di tempo la stima del fabbisogno di occupati in possesso di competenze digitali con importanza perlomeno intermedia va da 2 a 2,1 milioni di unità (circa il 57% del fabbisogno del quinquennio).

Riferimenti

COMMISSIONE EUROPEA (2021), EU Economic governance: monitoring, prevention, correction. The European Semester. Europe 2020 targets: statistics and indicators for Italy

CONFARTIGIANATO (2020a), Intensificazione del canale digitale nella crisi Covid-19: analisi di alcune evidenze sulle MPI italiane, Elaborazione Flash

CONFARTIGIANATO (2020b), Lavoro e MPI, skills, trasformazione digitale e green ai tempi di Covid-19', Elaborazione Flash

CONFARTIGIANATO (2020c), Imprese familiari e passaggio generazionale. Il quadro territoriale, Elaborazione Flash, novembre

CONFARTIGIANATO (2021d), Il lavoro nelle imprese, tra crisi Covid-19 e prospettive post pandemia, aprile

EUROSTAT (2021), Statistics database

INDIRE (2020), I numeri ITS a maggio 2020

INDIRE (2021), Istituti Tecnici Superiori. Monitoraggio nazionale 2021

INPS (2021), Osservatori statistici. Osservatorio delle politiche occupazionali e del lavoro. Politiche attive. Apprendisti

INPS (2021a), Osservatori statistici. Osservatorio sul precariato

ISTAT (2019), Vita e percorsi di integrazione degli immigrati in Italia

ISTAT (2021), I.Stat, il data warehouse dell'Istat

ISTAT (2021a), Demo Istat.it
MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA (2021), Formazione post-diploma: scegli in modo consapevole. Quadro comparativo dei titoli della formazione superiore italiana

OCSE (2019), PISA 2018 results, Country note: Italy

OCSE (2020), Education at a glance 2020, Oecd indicators. Country note: Italy

SAPELLI G., QUINTAVALLE E. (2019), Nulla è come prima. Le piccole imprese nel decennio della grande trasformazione, Milano, Guerini e associati

UNIONCAMERE-ANPAL (2021a), Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2021-2025)

UNIONCAMERE-ANPAL (2021b), Excelsior informa, bollettino mensile sui programmi occupazionali delle imprese: ottobre 2021

UNIONCAMERE-ANPAL (2020), Il lavoro dopo gli studi
UNIONCAMERE-ANPAL (2020a), Formazione continua e tirocini formativi nelle imprese italiane

UNIONCAMERE-ANPAL (2019), Excelsior informa, bollettino mensile sui programmi occupazionali delle imprese: ottobre 2019

WELFARE INDEX PMI (2021), Welfare Index PMI - Rapporto 2021