

# Il futuro dell'istruzione e formazione professionalizzante (VET) nell'evoluzione del sistema delle piccole e medie imprese in Italia

LUIGI SERIO<sup>1</sup>

*Parole chiave:*  
Impresa,  
Istruzione tecnica,  
Fabbisogni

## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Negli anni più recenti, il dibattito sul futuro della formazione in Italia e il suo collegamento con i fabbisogni delle imprese ha assunto forme e toni fortemente polarizzati. Da una parte si è assistito a una crescente "liceizzazione" del sistema formativo, nonché delle scelte dei ragazzi. Ne è prova lo scarso successo di cui godono da noi gli istituti tecnici e professionali, dove si registra, da circa dieci anni, un calo costante delle iscrizioni a vantaggio dei licei. Tendenza che non viene smentita dagli ultimi dati sulle iscrizioni, chiusesi a Gennaio 2007, laddove il calo delle iscrizioni viene contenuto solo grazie all'aumento di quelle dei figli degli immigrati. Il dato naturalmente non è omogeneo sul territorio nazionale, poiché al Nord, dove resta forte il legame con l'industria manifatturiera, la tendenza è molto meno evidente che al Sud, dove prevale una netta preferenza e un naturale orientamento verso il mondo dei servizi, pubblico e privato, dove vengono privilegiate altre scelte scolastiche.

Tuttavia gli studenti iscritti agli istituti tecnici e professionali rappresentano ancora la fetta maggioritaria degli iscritti alle scuole superiori, intorno

<sup>1</sup> Responsabile progetti Istituzionali Fondazione ISTUD e professore di Strategia e Politica Aziendale, Università IULM, sede di Feltre.

al 55%, e i diplomati da questi istituti soddisfano circa il 70 % delle richieste di assunzione di giovani proveniente dalle imprese.

Il tema della liceizzazione, quindi, da una parte è soprattutto una “minaccia”, piuttosto che un dato di fatto, dall’altro insiste sulla dimensione delle percezioni, e quindi ancora più complicato da affrontare.

Più in generale, e a completamento di questa introduzione, esistono due macro fattori che restano sullo sfondo della nostra discussione, uno intrinseco al funzionamento dell’istruzione tecnica in generale, in tutte le sue articolazioni, e una di natura più culturale.

Sul fronte culturale, infatti, è noto che un numero sempre maggiore di famiglie – che nella scelta della scuola assumono un ruolo decisionale primario – non si accontenta del titolo professionalizzante, ma desidera una migliore preparazione culturale per i propri figli. Sul fronte del mercato del lavoro e delle imprese, questa tendenza si traduce in una continua frizione fra la ricerca di personale da parte delle imprese e la loro offerta. Indagini recenti di Confindustria (*il futuro dell’istruzione tecnica*, Nucleo Education) stima in circa il 60% la percentuale di imprese che dichiarano di avere difficoltà nel reperire tecnici preparati.

Per quanto riguarda, invece, il fronte interno all’istruzione tecnica, esiste un “grado di soddisfazione” modesto da parte degli studenti e delle famiglie, presente nel sistema scolastico in generale, ma accentuato nel campo dell’istruzione tecnica. Questo “grado di soddisfazione” può essere così riassunto:

- il tasso di abbandono è molto elevato; se nei licei si diploma l’85,6% degli iscritti, la percentuale si riduce al 79% negli istituti tecnici e addirittura al 47,8% nei professionali (dati CENSIS);
- circa il 30% degli iscritti al quinto anno degli istituti tecnici e professionali non si riscriverebbe alla stessa scuola, o perché non gli piace l’indirizzo o perché esso non risponderebbe alle proprie aspettative.

Da questo punto di vista, il problema non è soltanto quello di rilanciare l’istruzione tecnica in Italia, restituendone valore e dignità. Quest’ultima, infatti, ha una grande tradizione e un ruolo determinante nella nostra società, concorrendo alla formazione di generazioni di professionisti, di quadri intermedi e dirigenziali in tutti gli ambiti della tecnica e in tutti i sistemi di produzione e servizi.

Il problema vero è quello di diffondere la cultura dell’impresa nelle scuole e soprattutto farne comprendere la sua evoluzione negli ultimi anni e quella che si prevede si svilupperà negli anni a seguire.

## **2. LA PICCOLA E MEDIA IMPRESA IN ITALIA NEI NUOVI SCENARI INTERNAZIONALI**

Nonostante sia retoricamente e consapevolmente riconosciuto il primato del fenomeno della piccola impresa in Italia e il suo ruolo come componente fondamentale del sistema economico nazionale, esso rappresenta

un fenomeno ancora relativamente poco studiato e conosciuto, un *black box* che presenta ancora molti angoli oscuri.

La rappresentazione più diffusa del fenomeno tende a privilegiare almeno due categorie distinte e molto diverse di imprenditore, l'imprenditore artigiano e l'imprenditore opportunistico, ai quali sono associate, di conseguenza, due diversi tipi di impresa: rigida e flessibile (la letteratura e le evidenze empiriche hanno sempre correttamente individuato una certa sovrapposizione fra tipologia di imprenditore e tipologia di impresa; la sovrapposizione fra ruoli di proprietario, manager e spesso lavoratore esecutivo, e la particolare impronta della personalità e delle motivazioni della figura complessa dell'imprenditore, caratterizza e condiziona pesantemente la struttura, i meccanismi di funzionamento e i processi di crescita della piccola impresa) (cfr. tavv. 1 e 2).

Tav. 1 - *Tipo di imprenditore*

Variabili	Tipo di imprenditore	
	Artigiano	Opportunistico
Istruzione	Bassa formazione tecnica	Medio-alta
Compito svolto	Esclusivamente tecnico	Si occupa anche di aspetti non tecnici
Tipo di esperienze e ruolo manageriale	Da sempre imprenditore di se stesso, accentra in sé tutti i ruoli manageriali	Esperienze precedenti come dipendente o dirigente, applica il modello appreso nella sua impresa
Impegno sociale	Solo in Associazioni di categoria/professionali	Appartiene ad Associazioni/Enti anche estranei all'attività imprenditoriale
Delega e responsabilità	Non delega né autonomia, né responsabilità	Delega solo quelle attività che ritiene routinarie e poco rilevanti
Criteri di selezione dei collaboratori	Cerca individui capaci di entrare nella "famiglia azienda"	Seleziona individui con competenze/esperienze aziendali in aziende moderne
Relazioni con il personale	Paternalistiche	Non paternalistiche, professionali
Reperimento dei clienti	Attraverso contatti personali e relazioni di lunga durata	Molteplicità di strumenti di marketing (pubblicità, mailing, ecc.)

Tav. 2 - *Tipo di impresa*

Variabili	Tipo di impresa	
	Rigida	Flessibile
Cambiamenti di attività/settori	La maggior parte del fatturato nella stessa attività iniziale	Una scarsa parte del fatturato nella stessa attività iniziale
Aggiunte al portafoglio prodotti	Limitate o assenti, dello stesso tipo	Numerose aggiunte di prodotti da industriali a prodotti di largo consumo e/o viceversa
Metodi produttivi	Limitati cambiamenti e comunque non tali da consentire di superare il limite di 1 solo tipo di lavorazione (su commessa, standard, per magazzino)	Cambiamenti tali da consentire la produzione sia per magazzino che per commessa, sia standard che non
Strategie competitive	Prezzo, qualità e immagine dell'azienda	Nuovi prodotti, nuovi canali, <i>marketing mix</i> , ecc.
Dislocazione impianti	1 o 2 impianti poco lontani fra loro	Diversi impianti in località anche distanti
Mercato	Regionale	Nazionale ed estero
Piani di cambiamento	1 cambiamenti non sono pianificati	Sono previsti specifici piani per cambiamenti nel mix prodotti, clienti, tecnologie
Obiettivi dell'impresa	Favorire la crescita	Orientati verso la crescita a condizione che non ponga in discussione l'indipendenza finanziaria

Il primo tipo di imprenditore è caratterizzato da scarsa istruzione formale, bassa sensibilità e impegno sociale, sentimento di inadeguatezza nei confronti dell'ambiente, orientamento strategico limitato; il secondo da una istruzione più alta, un maggiore impegno sociale e spiccato orientamento verso il futuro. Strettamente collegate a questi tipi risultano essere le organizzazioni gestite, tendenzialmente caratterizzate da rigidità strutturale nel caso dell'artigiano e da adattabilità e flessibilità nel caso dell'opportunista.

Il primo sentiero, partendo da una competenza distintiva e da abilità nella progettazione e nell'innovazione di prodotto, prevede lo sviluppo delle capacità di organizzazione della produzione, della conoscenza dei problemi del settore di appartenenza e delle capacità di gestione economico/finanziaria e del personale; il secondo, partendo da capacità di adattamento di innovazioni esistenti potenzialmente sfruttabili su nuovi mercati o per nuovi servizi, vede nello sviluppo delle capacità e competenze nelle aree commerciali ed economico-finanziarie, e delle conoscenze sul più ampio ambiente socio economico, la possibilità di evoluzione e di sopravvivenza dell'impresa.

Questa rappresentazione, seppur breve e sommaria di un fenomeno molto più articolato e non sempre riconducibile e categorie così definite, tenderebbe in qualche maniera a spiegare il favore riferito a figure di natura più spiccatamente tecnica nel caso di aziende del primo tipo, cioè caratterizzate da una natura "artigiana" e nella fase di genesi e sviluppo delle imprese il favore a figure di più alta qualificazione in aziende dal profilo più "opportunistic".

Il consolidamento negli anni di una certa predominanza di impresa artigiana in Italia tenderebbe a spiegare il successo dell'istruzione tecnica negli anni passati, ritenuta più coerente e "embedded" alle necessità delle imprese e al contesto culturale di riferimento. La predominanza, infatti, del fattore produttivo e l'enfasi ad esso attribuito come fattore distintivo di vantaggio competitivo e di successo per le imprese tenderebbe a spiegare il successo e il favore avuto negli anni dalla formazione professionale.

Negli anni più recenti, le dinamiche accelerate nei processi di cambiamento della società e dell'ambiente di riferimento per le imprese, comunemente assimilata ai termini globalizzazione, innovazione tecnologica, integrazione fra sistemi, aumento di concorrenza e riduzione delle nicchie di sopravvivenza per le imprese, unitamente alla crisi di molti distretti industriali hanno imposto una riconsiderazione delle tradizionali chiavi di lettura e modelli di riferimento concettuali con cui guardare al fenomeno delle piccole imprese.

La letteratura recente e le evidenze empiriche di molte attività di ricerca hanno evidenziato chiaramente alcuni di questi fattori di cambiamento<sup>2</sup>.

In primo luogo, la crisi dei distretti e dei sistemi produttivi locali ha reso problematico il rapporto tra impresa e suo territorio di riferimento, in termini sociali, occupazionali ed economici.

<sup>2</sup> Per una rassegna dei principali riferimenti bibliografici, si veda, fra gli altri, BOLDIZZONI D. - SERIO L., *Il problema della crescita: alla ricerca di un modello di analisi*, in BOLDIZZONI D. - SERIO L., "Innovazione e Crescita nella Piccola Impresa", Il Sole 24 ORE, 2003.

La tipicità dei suoi fattori costitutivi e lo sviluppo di settori produttivi sono stati alla base del successo del distretto negli anni passati; oggi questo modello mostra un significativo rallentamento dovuto principalmente a due grandi questioni: lo sviluppo delle tecnologie della comunicazione e l'internazionalizzazione dei mercati.

Se la tecnologia ha reso meno rilevanti quei fattori che un tempo avevano generato il vantaggio competitivo, quali la riduzione dei costi di transazione legati alla vicinanza territoriale e l'efficienza dei processi di apprendimento distrettuali, l'internazionalizzazione ha causato la mortalità di un sempre più crescente numero di piccole imprese, eccessivamente dipendenti dalla grande impresa che, non disponendo di sufficienti risorse economiche, non sono riuscite a soddisfare una domanda di mercato sempre più globale.

Tecnologie ed internazionalizzazione hanno da una parte messo in evidenza i limiti del tradizionale modello distrettuale, dall'altra hanno spinto le imprese a cogliere nuove sfide pur cercando di mantenere vivi quei fattori locali che ne avevano determinato il successo. I dibattiti sul futuro delle imprese distrettuali, soprattutto a livello di piccola impresa, riguardano proprio la ricerca del giusto equilibrio tra mantenimento delle *core competence* tradizionali e le nuove strutture organizzative spinte dall'ICT e dall'internazionalizzazione dei mercati.

In secondo luogo, l'indebolimento del ruolo della famiglia in una realtà, come quella italiana, in cui lo "*small business*" (e non solo) è soprattutto "*family business*", ha fatto perdere all'impresa di piccole dimensioni uno dei suoi principali collanti organizzativi di riferimento, ponendo questioni, quali la *governance* e la relazione con un mercato del credito spersonalizzato, fonti di sofferenza e difficoltà crescenti.

Sulla base di numerose evidenze sviluppate in contesti e secondo presupposti metodologici diversi, emerge una certa convergenza sul ruolo della famiglia nei processi di crescita delle imprese:

- le aziende a elevata crescita, sia quelle appartenenti al segmento dimensionale delle piccole sia le medio-grandi, sono animate da un imprenditore forte che ha messo a punto una formula innovativa di successo;
- le aziende a elevata crescita del segmento medio-piccolo sono caratterizzate dalla presenza di collaboratori soprattutto famigliari formati totalmente all'interno e considerati degli effettivi *alter ego* dell'imprenditore;
- le aziende a elevata crescita del segmento medio-grande sono connotate dalla presenza crescente, accanto a membri della famiglia, di *manager* provenienti dall'esterno e formati in imprese di maggiori dimensioni e dall'attenzione alla preparazione di seconde linee e di una tecnostruttura responsabile e professionalmente preparata.

In questo contesto, dunque, sembra emergere un modello di separazione fra proprietà e gestione, più in particolare fra famiglia e impresa, nelle strategie di crescita. La famiglia, comunque, non svolge solo il ruolo di titolare del capitale, ma piuttosto quello di punto di riferimento imprenditoriale, di deposito dei valori essenziali, di centro di decisione ultimo nelle grandi

scelte. Nei casi in cui il legame con la famiglia di riferimento si è rotto ed il capitale si è concentrato in mani ristrette non facenti parte della famiglia fondatrice (normalmente si tratta di *manager* che hanno realizzato un *buy in*) è molto probabile che l'impresa sia destinata, prima o poi, a confluire in qualche grande gruppo multinazionale e comunque perdere il tratto caratterizzante del *family business*.

In questo senso sarà bene chiarire di quale "*family business*" stiamo parlando e probabilmente "guardare dentro" la tipologia di impresa che sarà non soltanto piccola o media, ma anche con livelli di "familismo" diversi.

Un'ulteriore difficoltà nasce dalla necessità di integrazione con la grande impresa, che ha imposto alla piccola impresa l'introduzione di sistemi gestionali, non sempre coerenti con il suo modo di essere e di agire. Questo ha fatto sì che, mentre nel passato era possibile riconoscere e selezionare una diversità fra *modus operandi* delle grandi e delle piccole imprese, le recenti evoluzioni hanno da una parte amplificato le differenze fra imprese che hanno mantenuto tratti "tradizionali", caratterizzate da strategie ed approcci al mercato di tipo reattivo, da strutture semplici, fortemente accentrate e caratterizzate da *know how* gestionale modesto, e imprese che hanno intrapreso strategie di crescita caratterizzate da proattività e da significative innovazioni organizzative e nei sistemi di gestione.

In che modo, dunque, ha senso oggi parlare di piccole e medie imprese e, soprattutto, su quali criteri costruire segmentazioni utili per i programmi di intervento?

Pur con tutte le cautele dovute all'adozione di un modello ancora poco sostenuto da esperienze empiriche diffuse, tale classificazione restituisce una fotografia meno sfocata delle PMI operanti in questo momento storico nel nostro Paese (o in un particolare territorio) e, nello stesso tempo, suggerisce strategie di intervento differenziate, più coerenti con l'evoluzione attuale del fenomeno riconducibili ad almeno tre macro raggruppamenti, definibili come mantenimento, potenziamento, sviluppo.

Nel raggruppamento "mantenimento" sono collocabili le imprese di più piccole dimensioni, che sono punti intermedi o terminali di una filiera produttiva. L'attenzione di queste aziende è prevalentemente di natura tecnica produttiva e il focus principale è collegato a efficienza produttiva, flessibilità nel servizio, rapporti consolidati con i clienti. La struttura organizzativa è semplice e specializzata, focalizzata sulla dimensione tecnico-produttiva, i livelli di *management* e la struttura del controllo sono limitati e circoscritti nelle mani dell'imprenditore. Gli interventi di formazione e assistenza sono generalmente orientati a bisogni specifici, fortemente "*problem solving*", di breve durata, con limitato coinvolgimento nella struttura.

Il confronto fra le aziende appartenenti a questa categoria permetterà l'individuazione e la messa a regime di azioni che sostengano il mantenimento di questo posizionamento. Le iniziative, quindi, non dovranno orientarsi ad azioni di sviluppo, ma prevalentemente verso azioni di razionalizzazione e di equilibrio economico finanziario.

Nel gruppo "potenziamento" vengono inserite le aziende che affrontano

strategie di crescita, prevalentemente per linee interne, alla ricerca di un livello di dimensionamento tale da avere una visibilità sufficiente sul mercato. Resta prevalente la matrice “*product oriented*”, anche se ibridata con manovre e attenzioni all’aspetto commerciale, anche in chiave *export*. Da un punto di vista organizzativo, vengono avviate azioni di aggiustamento della struttura, con un potenziamento della tecnostruttura. In aziende simili, rimane irrisolta la separazione fra proprietà e gestione.

In questo caso gli interventi di formazione e assistenza sono prevalentemente rivolti a favorire la consapevolezza strategica della propria forza e delle proprie debolezze, nonché azioni che facilitino lo sviluppo di una tecnostruttura e della filosofia del lavoro in gruppo, nonché l’introduzione di pratiche e strumenti di natura gestionale. La criticità principale è quella di governare strategie di crescita, compatibili con le strategie e la cultura dell’organizzazione.

Tav. 3 - Tre raggruppamenti di strategie di intervento differenziate

Stadio	Enfasi funzionale	Posizionamento catena del valore	Criticità	Formazione prevalente
<b>Mantenimento</b>	Inventiva e capacità imprenditoriale Innovazione tecnologica Sviluppo prodotto	Marginalità rispetto alla filiera Struttura organizzativa limitata	Ibridazione <i>know-how</i> tecnico con <i>skills</i> manageriale	Formazione tecnica Breve Funzionale aziendale
<b>Potenziamento</b>	Meccanismi di coordinamento interno <i>Basic di management</i>	Focus su costi e flessibilità del servizio Progressivo adattamento organizzativo <i>Product driven</i> con apertura internazionale <i>Trade off</i> proprietà e gestione	Consapevolezza strategica della propria forza e debolezza e del proprio posizionamento	Programma di potenziamento abilità imprenditoriali
<b>Sviluppo</b>	Sviluppo delle <i>core competences</i> Sviluppo di strategie consapevoli e di meccanismi di coordinamento delle <i>partnership</i> interorganizzative	<i>Go to global</i> Separazione proprietà/gestione <i>Customer focus</i> Alto valore aggiunto Struttura manageriale consolidate Integrazione grande/piccola impresa	Ibridazione culturale e mantenimento identità culturale	Formazione manageriale Sviluppo organizzativo

### 3. STRATEGIE DI INTERVENTO SEGMENTATE PER TIPOLOGIE DI IMPRESE/IMPREDITORI

Nel raggruppamento “sviluppo” sono collocabili le imprese che hanno intrapreso percorsi di trasformazione verso una configurazione organizzativa più “evoluta”. I passaggi più significativi sono ricondotti alla separazione netta fra proprietà e gestione, ad un orientamento deciso “*market driven*” e “*customer focus*”, ad un posizionamento nella catena del valore si-

gnificativamente alto, ad un atteggiamento positivo nei confronti dell'adozione delle pratiche manageriali più moderne, sia nell'elaborazione di sistemi propri, sia nell'utilizzo di forme di collegamento, anche gestionale, attraverso sistemi integrati, con altri attori della filiera, anche di maggiori dimensioni.

Gli interventi formativi di consulenza dovrebbero essere compresi all'interno della grande famiglia di interventi di sviluppo organizzativo e prevedere forme miste di formazione e consulenza, con particolare riferimento alle azioni di miglioramento e di sostegno al *management*.

Questa fotografia suggerisce alcune chiavi di lettura che possono contribuire a una migliore definizione di programmi a supporto delle piccole e medie imprese.

In primo luogo, la sempre meno rilevanza come strumenti di classificazione di parametri quantitativi nella definizione di una piccola impresa. Sia il numero di addetti che il numero di fatturato, nonché l'integrazione con gruppi più grandi (i parametri utilizzati nella definizione comunitaria, largamente riferiti in tutti i contesti di "politica industriale") spiegano sempre meno l'appartenenza dell'impresa alla categoria delle PMI e rischiano di assimilare pratiche e processi manageriali ad aziende che hanno origini, struttura ed esigenze molto diverse, così come indicato nelle precedenti pagine.

In secondo luogo, se è vero che la piccola impresa è un "genus stabile" di organizzazione e non una grande impresa allo stato infantile, è fondamentale non parlare in maniera indistinta e stereotipata di crescita delle imprese, ma bisogna individuare fin dall'inizio le imprese che per tipologia imprenditoriale e ambiente in cui operano sono pronte ad affrontare strategie di crescita consapevoli e imprese che è meglio che non crescano, a cui consigliare strategie di rifocalizzazione e di ridimensionamento, pena la grande vulnerabilità.

In terzo luogo, le imprese che, seppur con fatica e favorite da combinazioni prodotti/servizi particolarmente felici, sono riuscite ad avviare un processo di cambiamento significativo sembrano essere quelle che hanno raggiunto un livello di consapevolezza strategica, strutturazione ed assetto manageriale più consistenti, non sempre visibili sul mercato, ma che riescono a essere portatrici di una combinazione di *business*, di una alchimia organizzativa e di una cultura gestionale originale e non facilmente replicabile. Probabilmente da queste bisogna partire per avviare una nuova stagione del fenomeno piccola impresa in Italia.

In quarto luogo, è necessario rivedere i luoghi e i contesti in cui si è sviluppato il fenomeno piccola impresa, poiché l'evoluzione dei distretti industriali ha cambiato il sistema di creazione di valore, spostando sia fisicamente che strategicamente i fattori critici di successo. Un'analisi attenta dei nuovi luoghi di sviluppo dell'impresa e dell'imprenditorialità potrebbe infatti favorire interventi a sostegno molto più mirati, vocati più all'innovazione e allo sviluppo che al mantenimento di parte di un sistema produttivo, destinato in larga parte a trasformarsi nei suoi assetti proprietari, nei modi di lavorare e nel sistema di relazioni che lo alimenta.

#### **4. L'IMPRESA DI MINORI DIMENSIONI E I FABBISOGNI DI PROFESSIONALITÀ**

Il quadro che emerge da questa rappresentazione descrive una trasformazione del sistema industriale italiano che comunque presenta alcune caratteristiche ricorrenti che ne costituiscono l'anima e l'essenza.

Da una parte prevale in maniera significativa la natura "manifatturiera" del sistema industriale italiano. L'economia della conoscenza trasforma l'impresa, ma non la sostituisce nella sua natura originaria. Il contesto globale impone alcune scelte significative, indica la necessità di focalizzazione sul *business* principale, penalizza le posizioni intermedie, ma non dimentica la natura "artigiana" della nostra economia. In qualche maniera la sfida globale privilegia l'unicità del prodotto e della combinazione prodotto-servizio sul mercato, ma non smaterializza completamente l'economia. In questo senso, bisogna parlare, per molte aziende italiane, di una ricerca o per certi versi di un ritorno a una concezione di neo-artigianato, dove la dimensione tecnica e la competenza diffusa del fare assume sempre un ruolo cruciale nel vantaggio competitivo.

Ne è testimonianza il fatto che i fattori di successo del "*made in Italy*" sono caratterizzati da prodotti, più che da servizi, unici nella loro sintesi fra qualità ed emozione, fra unicità e capacità di essere globali e locali nello stesso tempo.

La trasformazione dei distretti industriali valorizza il capitale sociale su cui si sono creati e sviluppati, capitale sociale che è una sintesi fra competenza tecnica, situazioni storiche e dimensioni sociali. Anche questo rappresenta un fattore primario di vantaggio competitivo, che sposta l'enfasi dal prodotto alla soluzione, dal prodotto alla competenza, ne limita l'incidenza imitativa e la rende competitiva e unica su mercati di grande interesse, quali la Cina e le nuove aree emergenti, trasformando in opportunità quella che è stata sempre vissuta come una grande minaccia, la tensione sul mercato del lavoro.

Insomma il post-industriale non mette in discussione la competenza tecnica, ma impone la necessità che questa sia inserita all'interno di un contesto più ampio, di una filiera formativa e produttiva, di cui rimane un tassello importante e fondamentale.

#### **5. IL MONDO DELLE IMPRESE E CONSIDERAZIONI SULLA FORMAZIONE TECNICA**

Se da una parte, quindi, emerge in maniera chiara il fatto che il vantaggio competitivo del nostro sistema industriale non possa prescindere dal mantenimento e rafforzamento della cultura "tecnica" nel nostro Paese, dall'altra la formazione tecnica deve evolvere con le necessità delle imprese.

In primo luogo, i sistemi educativi, e l'istruzione tecnica in particolare, devono avviare piani formativi in grado di rafforzare il carattere interdisciplinare delle competenze, integrando sia competenze tecnologiche, provenienti da ambiti disciplinari diversi, sia anche competenze più generali.

In questo senso la formazione tecnica dovrà trovare una felice sintesi fra differenziazione e integrazione rispetto ai sistemi formativi, superando i

falsi dilemmi tra liceità degli indirizzi economico e tecnologici e recupero della valenza culturale e formativa dell'istruzione tecnica.

Da questo punto di vista, la logica della differenziazione impone la puntualizzazione della competenza tecnica di base come meccanismo di distinzione nel mercato dell'istruzione, ritornando al presidio dei domini disciplinari di base, privilegiati dal sistema delle imprese, soprattutto medio piccole.

Per quanto riguarda invece l'integrazione, è indubbio che l'incrocio dei saperi impone una maggiore correlazione rispetto alle filiere formative. Per l'istruzione tecnica, significa avere un ruolo di pari dignità all'interno dei sistemi formativi che si integrano all'interno di realtà quali i poli formativi e i distretti formativi.

Più in particolare le prime esperienze dei poli formativi, pur sofferenti nella loro fase di impianto, hanno in qualche maniera impostato il meccanismo di *governance* dei sistemi formativi, attribuendo alla formazione tecnica il suo naturale spazio all'interno di sperimentazioni più ampie e con attori diversi. I poli si vanno configurando come sistemi integrati di conoscenze, competenze, esperienze tecnico-pratiche, esperienze tecnico-scientifiche, culture, in grado di contaminarsi reciprocamente e candidarsi come punto di riferimento per le famiglie, gli imprenditori, i professori, gli operatori del mercato del lavoro e in generale la società allargata. Ai poli è attribuito il compito di rivalutare la tecnica e la tecnologia sia come discipline a cui i giovani possono avvicinarsi con spirito critico e creativo, sia come strumento di innovazione per le aziende, a confronto con le sfide di una competizione sempre più sofisticata. Le sperimentazioni iniziali dei poli attualmente avviati su base regionale sono ancora molto controverse e piene di opposizione reale e ideologica, ma l'idea della rete contiene in sé il valore differenziante e integrativo, che sembrerebbe alla base del rilancio della formazione tecnica.

Di eguale potenziale, risulta essere il distretto formativo, molto simile nelle finalità e nella genesi ai poli formativi, ma con un'enfasi ancora più accentuata al riferimento al sistema industriale a cui fa riferimento. I distretti formativi sono costituiti da una filiera che mette in rete Centri di formazione professionale, istituti professionali, istituti tecnici, corsi IFTS, lauree professionalizzanti, master, formazione continua e ricerca industriale.

Il distretto formativo-tecnologico si può prospettare come un sistema educativo locale caratterizzato da una doppia integrazione:

- un'integrazione verticale, costituita dai livelli di interazione-cooperazione tra sistemi formativi presenti e il mondo del lavoro, le risorse culturali e il sistema della ricerca;
- un'integrazione orizzontale, intesa come l'insieme di rapporti e strumenti funzionali al conseguimento di obiettivi condivisi tra le diverse tipologie formative attive nel territorio considerato.

La prima raccomandazione, da questo punto di vista, è quella di inserire la formazione professionale all'interno di uno di questi contesti, per evitare l'isolamento e contribuire a favorire l'integrazione dei sistemi e dei saperi, così come sostenuto e richiesto dal sistema delle imprese.

In secondo luogo, occorre un aggiornamento continuo dei programmi che renda più stretto il legame con il mondo delle imprese, anche attraverso maggiori attività di laboratori, *stage* e tirocini.

Da questo punto di vista, occorre fare alcune considerazioni.

L'istruzione tecnica nelle sue forme diverse ha avuto sempre la caratteristica di essere molto vicina alle imprese, proprio perché nata a servizio e a supporto delle imprese. Questo è un grande vantaggio competitivo rispetto alle altre forme scolastiche che dovrà essere continuamente presidiato.

Le imprese chiedono prevalentemente istruzione di base per quanto riguarda la competenza tecnica, e chiedono anche una maggiore enfasi sulle competenze sociali e relazionali. In questo senso la richiesta di maggiore vicinanza al sistema produttivo, alternando periodi di studio con permanenze più o meno prolungate in azienda, dovrà essere la miscela migliore da garantire al sistema delle imprese. L'accelerazione sulla dimensione esperienziale, seppur non facile rispetto agli ordinamenti scolastici, sembra una strada di distinzione e di valorizzazione dell'istruzione tecnica rispetto alle forme più liceizzanti.

Non va infine sottovalutata la necessità sempre crescente di profili tecnici di taglio internazionale perché è di questo che hanno bisogno le imprese italiane, soprattutto quelle medie che stanno facendo dell'internazionalizzazione uno dei punti di forza delle loro strategie di crescita. Internazionalizzazione che non si traduce esclusivamente nell'insegnamento della lingua, ma anche nella comprensione da parte degli studenti di un contesto globalizzato e multiculturale in cui operano le imprese. Da questo punto di vista, la vicinanza delle imprese e la multiculturalità delle classi che frequentano il mondo della formazione professionale potrebbe tradursi da vincolo in opportunità.

## 6. CONCLUSIONI

L'evoluzione del sistema delle imprese mantiene sempre come priorità la formazione e la competenza tecnica come fattori di successo per il mantenimento del vantaggio competitivo. La condizione fondamentale è che l'istruzione tecnica e professionale mantenga la sua capacità di ascolto e di osservazione delle trasformazioni aziendali, adeguando i propri programmi e in termini di contenuti e in termini metodologici, in coerenza alle spinte innovative sia dei sistemi produttivi che in generale dei sistemi formativi.

In secondo luogo, è bene tenere in forte considerazione che l'integrazione dei sistemi produttivi impone l'integrazione dei sistemi formativi e la istituzionalizzazione delle filiere formative. Alla formazione professionale, più che alle altre, è richiesto uno sforzo di integrazione con gli altri sistemi, che potrebbe facilitarne la riduzione di un certo isolamento all'interno dei circuiti formativi.

Il sistema di relazione con le imprese e l'adeguamento rispetto ai fabbisogni professionali si gioca sempre più a livello locale. All'interno della sintesi fra competenze tecniche, sociali e relazionali, la figura professionale da

formare sarà sempre di più il frutto di una lettura con i sistemi produttivi locali di riferimento, verso cui verrà situata la formazione. L'esercizio di individuare alcuni fabbisogni professionali validi su tutto il territorio ha generato analisi conoscitive parziali, incomplete e poco legate ai contesti di riferimento, naturale sbocco della formazione professionale.

Rimane infine sullo sfondo una questione, che emerge in tutto l'articolo, ma mai esplicita fino in fondo, e cioè il problema dell'attrattività della formazione professionale rispetto al sistema degli attori in gioco, in primo luogo famiglie e studenti.

Il discorso non è semplice e non circoscrivibile rispetto ad azioni specifiche, ma è più ampio, riguarda la sfera delle percezioni e delle dimensioni culturali.

È indubbio che nel percepito delle famiglie la formazione professionale ha un'attrattività limitata, dovuta in generale ad una percezione negativa del lavoro in azienda e del sistema delle aziende, ma anche e soprattutto da una qualità generale in calo sia degli studenti che dei professori. Eppure alcuni indicatori di *performance* collocano la formazione professionale quanto meno alla pari rispetto agli altri sistemi educativi in Italia (i dati OCSE sono in generale molto penalizzanti per la scuola italiana). Da questo punto di vista è auspicabile che la formazione professionale, prima fra le altre, sviluppi sistemi di rilevazione e di valutazione delle sue *performance*, in grado da poter informare sistematicamente tutti i suoi *stakeholder* sul suo grado di salute. Sistema di valutazione tanto più obbligato nella formazione professionale, in quanto l'intensità di relazione con altri attori, prima fra tutti l'impresa, le impone più trasparenza e meno autoreferenzialità; in qualche maniera impone un investimento in *governance* che nel tempo riguarderà tutto il sistema formativo.

La sperimentazione dei poli formativi potrà essere di aiuto al sistema della formazione professionale, se vissuto come stimolo all'innovazione e non come adempimento o atto dovuto. Questo perché, aldilà di aggiustamenti specifici, ampiamente dibattuti e individuati, bisognerà lavorare su una nuova cultura del binomio produzione e conoscenza, in cui soltanto l'integrazione dei sistemi potrà supportare uno sviluppo coerente e armonioso. Attività contrappositive e molto ideologiche non faranno che accentuare posizioni marginali e aumentare il divario tra il nostro sistema di istruzione e quello dei Paesi europei. E di questo il sistema produttivo e le aziende ne sono fortemente consapevoli.

## **Bibliografia**

Sulle piccole imprese dello stesso autore:

BOLDIZZONI D. - SERIO L., *Il fenomeno Piccola Impresa*, Guerini, 1996.

BOLDIZZONI D. - SERIO L., *Innovazione e Crescita nella Piccola Impresa*, Ilsole24ore, 2003.

BOLDIZZONI D. - SERIO L., *Management delle Piccole Imprese*, Ilsole24ore, 2006.

Sulla formazione tecnica e professionale:

CONFINDUSTRIA, *Il futuro dell'Istruzione tecnica*, Nucleo Education Confindustria, Aprile 2007.

*L'Istruzione tecnica e professionale verso un nuovo futuro*, in "Studi e Documenti degli annali della Pubblica Amministrazione", n. 115-116, 2006.

## Postfazione

(di Dario NICOLI)

Intervengo in coda al bell'articolo di Luigi Serio, che affronta in modo competente il tema delle risorse umane nelle piccole e medie imprese, ovvero il tessuto di base della nostra realtà produttiva, con una riflessione inedita che mette a fuoco i fattori di permanenza (aspetti tecnici) e di innovazione (organizzazione, cultura del lavoro, apertura, contaminazione) delle PMI, così da influenzare le necessità relative alle risorse umane.

Riprendo qui alcuni spunti che sono stati oggetto di un interessante confronto con l'autore.

Il primo riguarda l'oggetto stesso della trattazione: in Italia è difficile comprendere in un'unica entità – come è nell'espressione inglese VET (*Vocational Education and Training*) adottata dall'Unione europea – attività variegate come l'istruzione professionale e l'istruzione tecnica dello Stato, l'istruzione e formazione professionale delle Regioni, i percorsi IFTS, i master ed alcune lauree dell'Università, le scuole di alta formazione ecc.

Questa frantumazione di istituzioni e di tipologie di intervento è già un segnale esplicito della particolare struttura del sistema educativo italiano, che negli ultimi 10 anni ha visto politiche di riforma innovative (Berlinguer, Moratti) e non concluse e che ora pare oggetto di un movimento di “restaurazione” delle condizioni precedenti a questa stagione.

L'eccessiva attenzione ai fattori istituzionali oltre che alle fumosità ideologiche non aiuta a porre a fuoco la vera questione propria delle esperienze dei Paesi europei, che consiste nella continua crescita di importanza della istruzione e formazione professionale a fronte delle caratteristiche dei giovani, delle problematiche dell'apprendimento, della necessità di contribuire alla cittadinanza europea nell'era della conoscenza, della questione dell'integrazione, del tema della competitività e dello sviluppo.

Quel che serve è un progetto di rilancio della VET italiana, così come ha fatto la Francia nel 2004; avendo attenzione alla creazione di un sistema di istruzione e formazione professionale veramente unitario, oltre che pluralistico. Per comprendere in un unico ambito tutto quanto oggi è spezzettato, penso si possa usare un'espressione del tipo “istruzione e formazione professionalizzante”, che non è il massimo, ma che comunque consente di affrontare il problema della segmentazione, segnale di una arretratezza di fondo circa il riconoscimento del carattere pienamente culturale, educativo e formativo del lavoro e della professionalità.

Il secondo punto è riferito al tema del calo degli iscritti. Qui occorre precisare due fattispecie differenti:

- Se parliamo di scelta libera dei giovani e relative famiglie, il calo esiste già da quasi un decennio e riguarda l'istruzione tecnica e professionale. Per contrastarlo occorrerebbe seguire l'esempio della Francia, piuttosto

che spingere ad una edulcorazione continua dei contenuti tecnici e professionali così da produrre licei di serie C.

- Se parliamo di IFP regionale, tutte le ricerche hanno dimostrato che, quando viene offerta, essa riscontra un notevole successo di iscrizione; inoltre, esiste una platea di giovani che vivono una condizione di disorientamento e dispersione proprio a causa del contingentamento dei fondi e della impossibilità di rispondere alla domanda vera tramite attività formative adeguate.

Tutto ciò aiuta a comprendere che:

- a) si può fronteggiare in modo più efficace la dispersione formativa se si punta ad una maggiore articolazione della domanda composta necessariamente di offerte equivalenti e libere, quindi accessibili;
- b) le operazioni di ri-statalizzazione della istruzione professionale possono corrispondere a dinamiche dell'apparato, ma non sono in grado di mutare alcunché circa la capacità di questa proposta di attrarre i giovani, da cui la necessità di un progetto serio di rilancio;
- c) anche la tendenza alla liceizzazione degli istituti tecnici con la conseguente perdita di consistenza dell'aspetto suo proprio – la tecnica, appunto – appare una *non soluzione* perché perdono da un lato gli utenti i quali mostrano di preferire l'originale alla copia, ed inoltre il terreno che si vorrebbe presidiare risulta già impegnato dalla diffusione di licei che possiamo definire di “serie B” ovvero più facili per gli studenti e più piacevoli.

La prospettiva proposta da Luigi Serio risulta di gran lunga più credibile di queste tattiche e indica, come contenuto di un progetto di rilancio, proprio la comprensione delle nuove necessità delle imprese e le caratteristiche dei processi culturali che investono l'economia e la società, e che coincidono per buona parte con le proposte dell'Unione europea in tema di competenze chiave della cittadinanza.

Il punto precedente propone la questione di programmare i sistemi educativi non sul principio di *unificazione* (come è stato fatto con la scuola media del 1962), ma su quello di *equivalenza formativa*: il primo porta a “bienni unici” con carattere omologante che assumono fatalmente un tono astratto e “culturalistico” che risulta indigesto per almeno la metà dei giovani, mentre i secondi conducono a definire competenze traguardo aventi valore equivalente che si acquisiscono entro percorsi caratterizzati in modo differente dal punto di vista dell'asse culturale del percorso scelto (classico, tecnico, professionale...). Lo stesso Ministro Fioroni, a pag. 3 del documento che introduce l'obbligo di istruzione, afferma che esso costituisce un “*passaggio necessario che non ha carattere di terminalità e non è connotato da un proprio autonomo ordinamento*”. Ciò significa che siamo finalmente entrati in Europa, e che quindi la scuola viene vista come servizio e risposta a bisogni e non come una “medicina” da far trangugiare obbligatoriamente o ad un banco a cui incatenare i giovani. L'acquisizione della cultura del servizio è fondamentale proprio perché consente di delineare una figura di cittadino

matturo, consapevole, in grado di scegliere il proprio percorso formativo; un soggetto che necessita di presa in carico accogliente e rispettosa oltre che di un accompagnamento competente e promozionale.

Vi è poi il problema numerico che occorre affrontare e che disegna un'emergenza di fondo per la nostra economia: quante delle possibilità di sviluppo delle PMI sono impedito o negate a causa di un problema di reperimento delle risorse umane? Lo studio dei percorsi di qualificazione del personale mostra che una quota sempre più vasta di coloro che si rivolgono al sistema della PMI proviene da percorsi di ripiego, spesso segnati da insuccesso o comunque da esperienze scolastiche poco significative. Il nostro sistema porta al lavoro una parte di giovani dopo averli in qualche modo costretti a iscriversi a percorsi che sappiamo essere incompatibili con le loro caratteristiche e necessità. L'assenza di un vero sistema di orientamento e la mancanza di un'offerta formativa completa e sincronica disegna percorsi non consapevoli, fondati su effetti spinta ed effetti moda che finiscono per alimentare il processo di selezione in atto nei bienni degli istituti tecnici e professionali, mentre la FP funge spesso da "recupero sociale" di questi feriti collocati ai bordi della strada. Non è certamente un modo razionale di procedere, innanzitutto per le persone, ma anche per il sistema economico e per la collettività. Sembra piuttosto un processo di distruzione sistematica di talenti.

C'è anche un'emergenza Meridione: non esiste una caratteristica propria della PMI meridionale che richiede a sua volta personale con tratti coerenti? Una recente ricerca Svimez indica che ben quattro laureati su dieci emigrano al Nord: si può indurre sviluppo investendo solo sulle figure alte senza fornire qualificati e tecnici? È proprio inevitabile che il Sud sforni numeri strabilianti di diplomati classici e scientifici? Quando una politica risulta contraria agli scopi che si volevano perseguire, onestà richiederebbe una sua riconsiderazione. Anche qui occorre una riflessione sulla possibilità che un sistema VET forte consenta effettivamente di intercettare le potenzialità economiche dei territori e metta in moto un circolo virtuoso capace di dare futuro ai giovani – e non imporre loro l'alternativa tragica tra disoccupazione ed emigrazione – oltre che di sostenere le economie e le società locali.

C'è infine il tema della formazione del personale in servizio con un'offerta che lo accompagni lungo tutto il corso della vita e che non sia mero addestramento, così come Serio ha proposto per il personale in ingresso. È questo un punto di enorme carenza e che sollecita una verifica rigorosa circa l'esito dei primi piani di utilizzo dei fondi interprofessionali. Vi è un problema di contenuti, ma anche una questione di metodi, mentre si impone anche una riflessione sulle strutture formative e sulle prerogative necessarie affinché queste possano fornire una formazione efficace.

