



Economia e mercato del lavoro nell'area Pistoia-Prato

Esiti e riflessioni sull'indagine
"Imprese in transizione nel sistema
produttivo pistoiese-pratese"

2026

Capofila del progetto **Comune di Pistoia**
Con il coordinamento di **CNA Toscana Centro**



Artigiani
Imprenditori
d'Italia

Toscana Centro



Dipartimento
per le Politiche Giovanili
e il Servizio Civile Universale
Presidenza del Consiglio dei Ministri



Iniziativa cofinanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovanili
e il Servizio Civile Universale a valere sul Fondo per le Politiche Giovanili per l'anno 2022.

"Pistoia Essere Impresa" è un progetto promosso dal Comune di Pistoia (capofila) assieme a CNA Toscana Centro, Comune di San Marcello Piteglio, Fondazione Caript, PIN srl – Laboratorio Libra, Cooperativa Intrecci, ITTS Fedi Fermi, Istituto Professionale De Franceschi – Pacinotti, CCIAA Pistoia-Prato.

RAPPORTO MISMATCH 2026

***“ECONOMIA E MERCATO DEL LAVORO
NELL’AREA PISTOIA-PRATO”***

ESITI E RIFLESSIONI SULL’INDAGINE

***“IMPRESE IN TRANSIZIONE NEL SISTEMA PRODUTTIVO
PISTOIESE-PRATESE”***

Questo Report e l'indagine connessa sono parte integrante della "prima azione" del progetto "Pistoia Essere Impresa" finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri sull'Avviso pubblico di ANCI per la presentazione di proposte progettuali rivolte all'orientamento della popolazione giovanile verso la cultura di impresa.

"Pistoia Essere Impresa" è un progetto promosso dal Comune di Pistoia (capofila) insieme a CNA Toscana Centro, Comune di San Marcello Piteglio, Fondazione Caript, PIN srl – Laboratorio Libra, Cooperativa Intrecci, ITTS Fedi Fermi, Istituto Professionale De Franceschi – Pacinotti, CCIAA Pistoia-Prato.

L'elaborazione del report e la conduzione dell'indagine sono state curate dal partner CNA Toscana Centro e da PoieinLab (come società incaricata). Ciascun partner ha svolto un ruolo nell'attività progettuale e nel supporto a questo rapporto e all'indagine. In particolare la stampa del report è stata curata, all'interno del progetto, dalla Camera di Commercio Pistoia-Prato e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, sotto il coordinamento generale del Comune di Pistoia.

Indice

PRESENTAZIONE.....	5
<i>GABRIELE SGUEGLIA, ASSESSORE ATTIVITÀ PRODUTTIVE E SVILUPPO ECONOMICO COMUNE DI PISTOIA</i>	<i>5</i>
<i>EMILIANO MELANI, PRESIDENTE CNA TOSCANA CENTRO.....</i>	<i>6</i>
CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE – IL REPORT MISMATCH 2026 “ECONOMIA E MERCATO DEL LAVORO NELL’AREA PISTOIA-PRATO”	7
1. IL REPORT 2026.....	7
2. IL PROGETTO “PISTOIA ESSERE IMPRESA” E LE ATTIVITÀ PREGRESSE	7
3. TRE DOMANDE SU CUI INTERROGARSI.....	9
CAPITOLO 2 - DATI ECONOMICI GENERALI E TERRITORIALI	11
1. DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE, VALORE AGGIUNTO E CAMBIAMENTI NELLA STRUTTURA DELL’OFFERTA DEL TERRITORIO	11
2. CENNI ALLA DEMOGRAFIA E AL SALDO MIGRATORIO RISPETTO AL MERCATO DEL LAVORO	12
3. IL SISTEMA DELL’ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE A PISTOIA E PRATO	13
CAPITOLO 3 - MERCATO, NUOVI SCENARI E ADEGUAMENTO DEI SISTEMI PRODUTTIVI E DEGLI SCAMBI COMMERCIALI	15
1. COME CAMBIA IL SISTEMA DEL COMMERCIO MONDIALE E QUALI RICADUTE PER IL TERRITORIO	15
2. I TEMI POSTI DAL “MANIFESTO PER LA REINDUSTRIALIZZAZIONE DELLA TOSCANA”	16
3. LA DOMANDA DI COMPETENZE ATTESA NEL PROSSIMO FUTURO.....	18
4. STRUTTURE E STRUMENTI PER LA FORMAZIONE DELLE COMPETENZE LOCALI: SONO EFFICACI RISPETTO ALLE ATTESE?	19
CAPITOLO 4 - PISTOIA E PRATO: UN TESSUTO PRODUTTIVO IN TRANSIZIONE	23
1. LA METODOLOGIA E IL CAMPIONE	24
2. DEMOGRAFIA D’IMPRESA E MERCATI DEL LAVORO LOCALI	28
3. GESTIONE DEL PERSONALE E ORIENTAMENTI OCCUPAZIONALI	31
4. FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI.....	37
CAPITOLO 5 - ALLE SOGLIE DEL FUTURO: INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ, PROSPETTIVE NEL COMPENSORIO PISTOIA-PRATO.....	45
1. SFIDE E SCENARI	45
2. DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIA 5.0: UN MONDO (S)CONOSCIUTO	49
3. L’EVOLUZIONE DIGITALE NEL TESSUTO PRODUTTIVO LOCALE.....	51
4. ALLA (S)VOLTA DEL GREEN DEAL: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CONTINUITÀ D’IMPRESA	55
CONCLUSIONI: UNO SGUARDO AL FUTURO PROSSIMO	63
BIBLIOGRAFIA	67

Presentazione

*Gabriele Sgueglia, Assessore Attività Produttive e Sviluppo Economico
Comune di Pistoia*

Il progetto “Pistoia Essere Impresa”, di cui l’Amministrazione comunale è capofila, ha portato – tra le diverse attività realizzate – anche alla redazione del presente report, pensato come strumento utile a porre interrogativi centrali per lo sviluppo del territorio. Si tratta di un documento rivolto a tutti gli enti pubblici, alle organizzazioni di rappresentanza e ai soggetti impegnati nel sistema economico e nel mercato del lavoro, che per svolgere appieno la propria funzione, devono innanzitutto conoscere il contesto economico e produttivo in cui operano e, successivamente, cooperare per favorire il pieno successo delle sinergie avviate attraverso questo progetto.

Il partenariato del progetto – composto da Comune, CNA, Comune di San Marcello Piteglio, Fondazione Caript, PIN srl – Laboratorio Libra, Cooperativa Intrecci, ITTS Fedi Fermi, Istituto Professionale De Franceschi – Pacinotti, CCIAA Pistoia-Prato – arricchisce il valore del lavoro e mette in risalto il valore della sinergia locale.

In un contesto generale caratterizzato da difficoltà significative – in particolare per gli under 35 che intendono intraprendere un percorso imprenditoriale – appare quanto mai necessario che la pubblica amministrazione e le categorie economiche della città agiscano in modo coordinato. L’obiettivo è quello di aprire canali di accesso il più possibile snelli ed efficaci a tutto ciò che serve per la nascita e il consolidamento di nuove attività d’impresa.

Al di là dei modelli economici prevalenti nella fase congiunturale attuale, non è ipotizzabile, per una realtà come la nostra, rinunciare alla spinta propulsiva che la libera iniziativa imprenditoriale continua a rappresentare per lo sviluppo socio-economico del territorio provinciale.

In questo senso, il report si configura come uno strumento prezioso di riflessione e di analisi, destinato a occupare un ruolo centrale nell’agenda della futura Amministrazione comunale, chiamata a un compito complesso: da un lato, sollecitare con determinazione l’azione degli enti sovraordinati; dall’altro, promuovere interventi mirati e puntuali che, a mio avviso, devono affondare le proprie radici nel percorso già tracciato in questi anni.

Un percorso sviluppato attraverso il progetto “Pistoia Essere Impresa”, nato anche grazie alla preziosa collaborazione con CNA Toscana Centro per la diffusione della cultura d’impresa, e rafforzato dal recente protocollo d’intesa sottoscritto con l’Università di Firenze, senza dimenticare il virtuoso progetto degli ITS avviato sul territorio grazie a un impegno condiviso tra più parti sociali. Si tratta di esperienze che oggi richiedono un rinnovato investimento di energie e risorse, per affrontare con efficacia le sfide che il futuro ci pone di fronte.

Emiliano Melani, Presidente CNA Toscana Centro

Il “Rapporto Mismatch 2026 – Economia e mercato del lavoro nell’area Pistoia-Prato” rappresenta una tappa importante di un percorso che CNA Toscana Centro porta avanti ormai da diversi anni, con un obiettivo chiaro: contribuire in modo concreto alla comprensione dei cambiamenti in atto nell’economia locale e nel mercato del lavoro, e offrire strumenti utili alle imprese, alle istituzioni e alla comunità per affrontarli.

Questo lavoro nasce all’interno di una strategia più ampia che abbiamo sviluppato nel tempo sulle politiche formative, per dare risposte alle esigenze delle imprese. Il protocollo d’intesa “Artigianato e Scuola” firmato dal Ministro dell’Istruzione e del Merito Valditara e dal Presidente Nazionale CNA Costantini rappresenta un punto elevato che ha attivato un sistema di collaborazione e azioni mirate. Sul nostro territorio quel percorso si arricchisce grazie alla collaborazione con il progetto “Pistoia Essere Impresa”, promosso dal Comune di Pistoia nell’ambito di un partenariato locale sinergico e qualificato.

Questo rapporto prende in esame un’area economica fortemente integrata, quella di Pistoia e Prato, che vive trasformazioni profonde: mutamenti della struttura produttiva, transizioni tecnologiche e digitali, tensioni internazionali nei mercati, evoluzioni demografiche e sociali che incidono direttamente sulla disponibilità di competenze e di lavoratori. Accanto alle imprese che resistono e innovano, emergono nuove fragilità, ma anche nuove opportunità.

Il tema centrale del report – il mismatch tra domanda e offerta di lavoro – non è più solo la difficoltà a trovare “le competenze adeguate”, ma riguarda sempre più la disponibilità stessa di persone, la qualità del lavoro, l’attrattività dei territori e delle professioni, la capacità di tutto il sistema di ripensare i propri modelli organizzativi e produttivi.

In questo quadro, il rapporto non si limita a descrivere i fenomeni ma propone chiavi di lettura e proposte. Lo fa intrecciando analisi dei dati economici, approfondimenti sulla struttura produttiva locale, riflessioni sulle trasformazioni del commercio internazionale e sul dibattito sulla reindustrializzazione della Toscana, fino al cuore del documento: l’indagine svolta tra le imprese del territorio sui fabbisogni professionali e sulle competenze necessarie per cogliere le sfide dei prossimi anni.

Come CNA Toscana Centro siamo convinti che la risposta al mismatch passi in modo decisivo da tre leve: competenze, impresa, sinergia sul territorio.

Il lavoro che presentiamo va esattamente in questa direzione: costruire un quadro condiviso di conoscenze, per orientare azioni concrete. Ci auguriamo che possa alimentare scelte, politiche e collaborazioni capaci di rafforzare il nostro modello di impresa diffusa, di sostenere le transizioni in atto e di creare nuove opportunità per giovani, lavoratori e imprenditori del territorio di Pistoia e Prato.

Capitolo 1 - Introduzione – Il Report Mismatch 2026

“Economia e mercato del lavoro nell’area Pistoia-Prato”

Giacomo Buonomini, Responsabile Politiche Formative CNA Toscana Centro

1. Il Report 2026

Il nuovo “Report Mismatch 2026 - Economia e mercato del lavoro nell’area Pistoia-Prato” nasce in un contesto nuovo e con l’ambizione di ampliare la propria funzione per gli attori economici e del mondo del lavoro locale: questa edizione è frutto della collaborazione tra il Comune di Pistoia, CNA Toscana Centro e i partner del progetto “Pistoia Essere Impresa” e in virtù di ciò assume la vocazione di presentare un’analisi e un panel di proposte condiviso e di largo respiro.

Grazie al progetto “Pistoia Essere Impresa” è stato possibile svolgere il lavoro di predisposizione del report con il supporto dell’Istituto di Ricerca in Scienze Sociali PoieinLab che ha seguito il campionamento, il sondaggio e l’analisi dei risultati riportati dettagliatamente nel quarto capitolo di questo lavoro. La CCIAA Pistoia Prato ha fornito elementi e dati indispensabili, una parte consistente dei dati del campione attraverso la propria banca dati ed ha messo a disposizione i dati su “La situazione economica nelle province di Pistoia e Prato” che hanno costituito elementi indispensabili per la contestualizzazione dell’elaborato, in particolare nel secondo capitolo. Il Comune di Pistoia, capofila del progetto, ha svolto un ruolo di raccordo indispensabile sul lato tecnico-amministrativo e su quello della rappresentanza delle esigenze generali del territorio attraverso l’Assessorato alle Attività Produttive e Sviluppo economico. CNA Toscana Centro, nel ruolo di coordinatrice dell’intero progetto, ha svolto il lavoro di creazione e redazione di questo rapporto, affiancata quest’anno da Poieinlab, mettendo a disposizione la banca dati e le competenze sulle politiche formative che derivano dalle precedenti pubblicazioni dei “Report Mismatch” e dal costante presidio della rappresentanza delle imprese e dei loro fabbisogni in un mondo in evoluzione.

L’obiettivo di questo rapporto è mettere a disposizione della città di Pistoia e dell’intero sistema del territorio camerale Pistoia-Prato un’analisi aggiornata, condivisa con le imprese e gli stakeholders del territorio, corredata da proposte e valutazioni utili e attuabili con la finalità di creare maggiori opportunità per le imprese, adeguate collocazioni ai lavoratori e ai giovani e, più in generale, evidenziando delle tracce da percorrere per il futuro per contribuire al sistema territoriale nel suo complesso di migliorare il proprio benessere.

2. Il progetto “Pistoia Essere impresa” e le attività pregresse

“Pistoia Essere Impresa” è un progetto finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri su avviso pubblico di ANCI per la presentazione di proposte progettuali rivolte

all'orientamento della popolazione giovanile verso la cultura di impresa. Il progetto è promosso dal Comune di Pistoia (capofila) assieme a CNA Toscana Centro (coordinamento), Comune di San Marcello Piteglio, Fondazione Caript, PIN srl – Laboratorio Libra, Cooperativa Intrecci, ITTS Fedi Fermi, Istituto Professionale De Franceschi – Pacinotti, CCIAA Pistoia-Prato, e nasce per stimolare e accompagnare l'autoimprenditoria giovanile under 35 sul territorio pistoiese.

Attraverso attività mirate come orientamento, seminari, coaching personalizzato, visite aziendali e un bando finale, il progetto intende rafforzare le competenze imprenditoriali dei giovani e valorizzare le migliori idee di impresa.

La redazione di questo Report "Economia e mercato del lavoro, Mismatch" costituisce un'azione prevista dal progetto approvato e finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il mismatch tra imprese e lavoro: un percorso di analisi che nasce dalle politiche formative di CNA Toscana Centro

I report sul mismatch promossi da CNA Toscana Centro nascono all'interno di una più ampia strategia di politiche formative e del lavoro sviluppate dall'associazione per accompagnare le imprese nei processi di trasformazione economica, tecnologica e organizzativa. L'obiettivo non è mai stato solo descrittivo, ma orientato a comprendere le dinamiche profonde che regolano l'incontro – sempre più complesso – tra imprese, competenze e persone, fornendo elementi utili alla programmazione della formazione e al confronto con le istituzioni.

Il primo report sul mismatch, presentato nel febbraio 2022, segna l'avvio di questo percorso di osservazione strutturata. L'analisi si concentra sul territorio di riferimento di CNA Toscana Centro e mette in evidenza una criticità già ampiamente percepita dalle imprese: la difficoltà nel reperire profili professionali coerenti con i fabbisogni reali del sistema produttivo. Il report evidenzia la distanza tra mondo della scuola e mondo del lavoro, la debolezza dei meccanismi di orientamento e la scarsa efficacia del raccordo tra formazione e imprese. Accanto a questo emerge con forza il tema demografico, che incide sulla disponibilità di nuove risorse umane e rende il mismatch un problema non episodico, ma destinato a consolidarsi nel tempo se non affrontato in modo strutturale.

Con il secondo report, presentato nel marzo 2023, CNA Toscana Centro ha approfondito e rafforzato l'analisi. Il mismatch viene ormai riconosciuto come un fenomeno strutturale, capace di condizionare le prospettive di sviluppo dei territori. L'attenzione si è ampliata dalla semplice carenza di competenze alla qualità dei percorsi formativi e alla loro capacità di rispondere ai cambiamenti del lavoro. Il report sottolinea come la presenza di istituti tecnici e professionali non sia sufficiente se non accompagnata da un orientamento consapevole, da esperienze formative realmente integrate con le imprese e da strumenti di transizione scuola-lavoro progettati in modo coerente. In questa fase emerge con maggiore chiarezza la necessità di una governance condivisa tra sistema produttivo, scuola e istituzioni.

Il terzo report, presentato nell'aprile 2024, ha poi rappresentato un'evoluzione significativa sia per ampiezza sia per approccio. Realizzato nell'ambito del progetto FuturArti, in collaborazione con CNA Toscana, il report ha superato la dimensione locale e inserito il mismatch in una lettura di carattere regionale. L'analisi si è arricchita del punto di vista degli studenti e ha messo al centro un nodo cruciale: il progressivo spostamento dalla sola scarsità di competenze alla scarsità di lavoratori, intrecciata con l'invecchiamento della popolazione, la trasformazione dei mestieri e le transizioni digitale ed ecologica. Il "mismatch" è stato quindi interpretato come una questione sistemica, che richiede politiche integrate su formazione, lavoro, orientamento e attrattività delle professioni.

Nel loro insieme, i tre report raccontano un percorso coerente di crescita e maturazione dell'analisi. Dalla diagnosi iniziale del fenomeno, alla consapevolezza della sua natura strutturale, fino alla richiesta di un cambio di passo nelle politiche pubbliche, CNA Toscana Centro ha contribuito a portare il tema del mismatch nel nucleo del dibattito economico e sociale, rafforzando il ruolo della formazione come leva strategica per lo sviluppo.

I risultati raggiunti a seguito dei precedenti report

Il lavoro sui report mismatch ha prodotto risultati concreti. Ha consolidato un patrimonio di conoscenze condiviso con imprese, scuole e istituzioni, rafforzando il dialogo tra sistema formativo e mondo produttivo. Ha orientato la programmazione delle attività formative di CNA Toscana Centro, rendendole sempre più aderenti ai fabbisogni reali delle imprese. Ha contribuito a inserire il tema del mismatch nell'agenda pubblica locale e regionale, favorendo un confronto più consapevole sulle politiche del lavoro, sull'orientamento e sulla transizione generazionale. Infine, ha posto le basi per progettualità più ampie, come FuturArti, capaci di integrare analisi, formazione e politiche attive in una visione di medio-lungo periodo, e in un quadro di osservatorio regionale.

3. Tre domande su cui interrogarsi

Nei capitoli di questo rapporto si affrontano l'analisi della struttura produttiva attuale e una visione dei mercati potenziali, mentre il capitolo 4 è dedicato alla ricerca sul territorio riguardo ai fabbisogni e alle capacità di cogliere le opportunità, fino alla parte finale orientata alla visione del futuro con cui ci avviciniamo alle conclusioni.

Il filo conduttore dell'analisi, della visione d'insieme e delle valutazioni sulle opportunità passa fondamentalmente da questioni su cui proviamo a dare un contributo, identificando tre tematiche su cui tutti gli attori del territorio dovrebbero convergere per avere una visione su cui orientarsi.

"1. Come può il territorio diventare realmente attrattivo per giovani persone con competenze e attitudine al lavoro innovativo?"

In un contesto segnato dal mismatch e dalla scarsità di lavoratori, la sfida non è solo saper trattenere chi già vive sul territorio, ma attrarre nuove energie, in particolare

giovani capaci di muoversi tra competenze tecniche, digitali e creative applicabili anche ai settori ormai strutturati ma anche a nuove forme d'impresa per dare risposte ai mercati. La domanda riguarda il modello complessivo di attrattività: qualità del lavoro, possibilità di crescita professionale, connessione tra formazione e imprese, servizi, welfare territoriale e opportunità di sperimentazione. Senza un ecosistema favorevole, il rischio è che il territorio perda progressivamente la capacità di rigenerare capitale umano e innovazione.

“2. Quali condizioni servono per favorire la nascita di nuove imprese e l'evoluzione di quelle esistenti verso modelli più innovativi?”

Il mismatch non riguarda solo le persone, ma anche la capacità del sistema economico di rinnovarsi. La domanda centrale è come creare un ambiente che favorisca nuove iniziative imprenditoriali e accompagni le imprese esistenti nei processi di trasformazione. Strutture, ambienti fisici e culturali dove poter attivare processi di formazione, accesso alle competenze, supporto alla progettazione, politiche attive efficaci diventano elementi chiave per immaginare un territorio dove far nascere modelli di impresa più dinamici, capaci di generare lavoro qualificato e di rispondere ai cambiamenti tecnologici e di mercato.

“3. Come rilanciare il modello di impresa diffusa valorizzando manifattura e servizi ad alto valore aggiunto?”

Il territorio ha una tradizione di impresa diffusa, radicata nel manifatturiero e sempre più intrecciata con servizi che potrebbero portare maggiore valore aggiunto alla comunità sociale ed economica. La sfida, oggi, è capire come rilanciare questo modello in chiave contemporanea, puntando su competenze specialistiche, innovazione di processo e di prodotto, integrazione tra filiere e servizi ad alto valore aggiunto. Ridurre il mismatch significa anche rafforzare questo ecosistema, rendendolo capace di offrire lavoro qualificato, attrarre talenti e competere su mercati sempre più complessi.

CAPITOLO 2 - Dati economici generali e territoriali

Giacomo Buonomini, Responsabile Politiche Formative CNA Toscana Centro

1. Demografia delle imprese, valore aggiunto e cambiamenti nella struttura dell'offerta del territorio

Al 30 giugno 2025 il sistema imprenditoriale delle province di Pistoia e Prato conta complessivamente 56.496 imprese attive, con una crescita dello 0,4% su base annua, in netta controtendenza rispetto alla Toscana (-0,4%) e all'Italia (-0,6%). Il dato restituisce l'immagine di un territorio che, pur in un contesto economico complesso, mostra una capacità di tenuta superiore alla media nazionale. *Fonte: Camera di Commercio Pistoia-Prato – Ufficio Studi*

La dinamica territoriale è tuttavia differenziata: Prato registra una crescita delle imprese attive pari a +0,7%, mentre Pistoia mostra una sostanziale stabilità (-0,1%). Questo squilibrio riflette una diversa capacità di adattamento settoriale, con Prato più reattiva nei servizi e Pistoia maggiormente esposta alle difficoltà del manifatturiero tradizionale. *Fonte: Camera di Commercio Pistoia-Prato – La situazione economica I semestre 2025*

Dal punto di vista settoriale, la crescita è trainata in particolare dai servizi avanzati alle imprese (+4,0%), dall'informatica e comunicazioni (+3,5%), dalle attività finanziarie e assicurative (+2,7%) e dai servizi alla persona (+2,5%), soprattutto nel territorio pratese. A Pistoia i servizi crescono con intensità minore, ma restano comunque un comparto importante. *Fonte: Camera di Commercio Pistoia-Prato; Movimprese*

Sul fronte del comparto trainante per il sistema economico toscano, il sistema manifatturiero continua a mostrare segnali di sofferenza. Il comparto tessile-moda, cuore storico dell'economia pratese, registra una contrazione persistente delle imprese e della produzione, con cali più marcati rispetto alla media regionale. Anche il settore meccanico, in particolare quello legato al meccanotessile, sta attraversando una fase di transizione che si inserisce nel quadro delineato dal recente lavoro di Casini Benvenuti, Petretto e Buti, che evidenzia la necessità di avviare un processo di "reindustrializzazione della Toscana".

È interessante notare come, nei territori di Pistoia e Prato, la dinamica evolutiva delle imprese del comparto manifatturiero sia peculiare rispetto al trend nazionale, così come esplicitato nella tabella che segue:

Anno 2000	ITALIA	TOSCANA	PISTOIA	PRATO
D Attività manifatturiere	639.778	58.793	5.811	8.732
Anno 2024	ITALIA	TOSCANA	PISTOIA	PRATO
C Attività manifatturiere	437.102	41.550	3.217	7.904
Saldo 2000 vs 2024	-202.676	-17.243	-2.594	-828
Var. %	-32%	-29%	-45%	-9%

(elaborazione CNA Toscana Centro su dati Movimprese)

In questo quadro si inserisce una trasformazione rilevante della struttura giuridica delle imprese: le società di capitali crescono nel periodo 2000-2024 del 16% a Prato e del 21% a Pistoia, mentre diminuiscono le società di persone e, dato interessante, le ditte individuali vedono un drastico calo del 53% a Pistoia ma un aumento del 12% a Prato, nello stesso quarto di secolo. Segnali evidenti di una solidificazione del sistema delle imprese strutturate e della quasi totale sparizione di un modello di impresa semplice e novecentesco, salvo la particolarità di Prato determinata in prevalenza dall'imprenditoria cinese. A fronte di una evidente evoluzione verso modelli più strutturati e capitalizzati, benché con un numero di imprese e occupati in calo nel quarto di secolo, si pone il tema della capacità del territorio di generare valore aggiunto elevato e di collocarsi nelle fasi più remunerative delle catene del valore, come evidenziato nell'evento CNA Toscana Centro sulla reindustrializzazione. *Fonte: Camera di Commercio Pistoia-Prato; CNA Toscana Centro dati dell'evento Reindustrializzazione e valore locale*

2. Cenni alla demografia e al saldo migratorio rispetto al mercato del lavoro

Come riportato dai dati dei precedenti Report Mismatch, dal punto di vista demografico, Prato presenta indicatori più favorevoli rispetto a Pistoia, anche grazie a una storica capacità di attrarre popolazione migrante. La presenza di lavoratori stranieri contribuisce in modo significativo alla tenuta del mercato del lavoro, soprattutto nei settori a maggiore turn-over. A Pistoia, invece, l'invecchiamento della popolazione e una minore attrattività migratoria accentuano le difficoltà di ricambio generazionale.

Il saldo migratorio rappresenta un elemento decisivo per comprendere l'evoluzione del mercato del lavoro nelle due province. Prato registra stabilmente un saldo migratorio positivo, sostenuto sia dai flussi dall'estero sia da quelli interni, che alimentano l'offerta di lavoro nei settori manifatturieri e nei servizi a bassa e media qualificazione. A Pistoia, al contrario, il saldo migratorio risulta più contenuto e in alcune annualità anche negativo, con una componente significativa di giovani che si spostano verso aree urbane maggiori o regioni percepite come più dinamiche dal punto di vista occupazionale. Tale differenza contribuisce ad accentuare le tensioni del mercato del lavoro pistoiese, dove la riduzione della popolazione in età attiva si somma all'invecchiamento demografico, mentre a Prato l'apporto migratorio attenua – pur

senza eliminarle – le criticità legate al ricambio generazionale e alla copertura dei fabbisogni professionali.

Un elemento demografico di particolare rilievo riguarda la significativa presenza della comunità cinese nel territorio di Prato, che contribuisce in modo determinante alla dinamica migratoria e alla struttura demografica locale. Prato ospita una delle comunità cinesi più numerose d'Europa: alla fine del 2022 i cittadini di nazionalità cinese residenti erano circa 30.000, pari a oltre il 60 % della popolazione straniera residente e a circa il 15 % della popolazione totale della città, con un incremento dovuto principalmente al saldo migratorio positivo. *Fonte: Comune di Prato – Ufficio Statistica*

Le dinamiche del mercato del lavoro riflettono in modo diretto le trasformazioni economiche in atto. Nel 2024-2025 l'occupazione dipendente mostra una crescita complessiva contenuta, con segnali di debolezza concentrati nel manifatturiero. In alcuni comparti industriali, in particolare nel tessile, il saldo tra assunzioni e cessazioni risulta negativo o instabile, mentre i servizi continuano ad assorbire nuova occupazione. *Fonte: Camera di Commercio Pistoia-Prato – La situazione economica nelle province di Pistoia e Prato*

L'età media della forza lavoro si colloca intorno ai 39-40 anni nei servizi e nel commercio, con valori più elevati nel manifatturiero, dove il ricambio generazionale risulta più difficoltoso. Alcuni settori dei servizi presentano inoltre una forte componente femminile, superiore al 55-60% in turismo e servizi alla persona, segnalando una struttura occupazionale polarizzata e con redditi medi più bassi rispetto ai comparti industriali tradizionali. *Fonte: Camera di Commercio Pistoia-Prato - La situazione economica nelle province di Pistoia e Prato; IRPET*

Questi elementi rafforzano l'idea che il “mismatch” non sia solo un problema e una questione da leggere esclusivamente sul piano delle competenze ma anche e soprattutto di disponibilità demografica e di capacità del territorio di attrarre e integrare nuove persone nel sistema produttivo.

3. Il sistema dell'istruzione e della formazione a Pistoia e Prato

Il sistema dell'istruzione secondaria superiore nelle province di Pistoia e Prato si caratterizza per una elevata incidenza di studenti iscritti a istituti tecnici e professionali, superiore alla media di molte altre province toscane. In entrambe le province, oltre la metà degli studenti delle scuole superiori sceglie percorsi tecnici o professionalizzanti, con una concentrazione significativa negli indirizzi economici, tecnologici, informatici e industriali. *Fonte: Ministero dell'Istruzione e del Merito – Dati iscrizioni scuole superiori Toscana*

Questo dato conferma una tradizione formativa coerente con la vocazione produttiva del territorio. Negli ultimi anni, inoltre, sono stati rafforzati strumenti di raccordo tra scuola e lavoro: sviluppo degli ITS, sperimentazione dei percorsi 4+2, potenziamento dell'alternanza scuola-lavoro e investimenti sul miglioramento delle strutture scolastiche. *Fonte: Report Mismatch CNA Toscana Centro; Ministero dell'Istruzione*

Nonostante ciò, i report sul mismatch evidenziano come una parte rilevante delle competenze formate non trovi piena valorizzazione nel sistema economico locale. Il problema non risiede tanto nella quantità di diplomati tecnici, quanto nella qualità della domanda di lavoro, spesso concentrata in settori a basso valore aggiunto o con limitate prospettive di crescita professionale. *Fonte: Report Mismatch CNA Toscana Centro*

Il sistema formativo ha la forza di produrre competenze coerenti con la tradizione produttiva del territorio - anche se in misura costantemente inferiore alle aspettative delle imprese - ma dobbiamo anche registrare che si confronta con una struttura economica che, in alcuni casi, non risulta sufficientemente attrattiva rispetto a contesti capaci di offrire occupazioni più qualificate e prospettive di crescita, in particolare per i giovani.

Capitolo 3 - Mercato, nuovi scenari e adeguamento dei sistemi produttivi e degli scambi commerciali

Giacomo Buonomini, Responsabile Politiche Formative CNA Toscana Centro

1. Come cambia il sistema del commercio mondiale e quali ricadute per il territorio

Il sistema del commercio mondiale sta attraversando un periodo di trasformazione profonda, determinata da fattori tecnologici ed economici ma soprattutto da eventi geopolitici di grande portata. Non c'è dubbio che la situazione geopolitica sia fonte di preoccupazione per il sistema economico locale. I fatti connessi alla guerra Russia-Ucraina, le tensioni nell'estremo oriente (si legga Cina-Taiwan), l'avvento di una nuova impostazione di politica internazionale degli USA certificata dalle vicende del Venezuela. Le nuove tensioni tra le principali potenze economiche e soprattutto l'introduzione di politiche commerciali difensive da parte del principale Stato leader del "mondo occidentale". Situazioni che hanno messo in discussione un modello ormai trentennale di scambi internazionali fondato su una progressiva e ampia apertura dei mercati. Secondo il Fondo Monetario Internazionale (*World Economic Outlook*) gli scambi globali stanno diventando più instabili e frammentati, con un peso crescente attribuito alla sicurezza e all'affidabilità geopolitica dei partner commerciali.

La guerra in Ucraina ha avuto effetti immediati e tangibili sulle filiere produttive e sui mercati di approvvigionamento. Il conflitto ha interrotto forniture strategiche di energia, materie prime e componenti industriali, evidenziando la forte dipendenza di molte economie europee da mercati esteri considerati fino a pochi anni fa come "consolidati" e generando pressioni sui prezzi e sui costi di produzione, come la drammatica crisi energetica del 2022. Le sanzioni e le contromisure adottate hanno inciso sui flussi commerciali e aumentato le incertezze, spingendo imprese e governi a ripensare l'organizzazione delle attività produttive. Con l'avvento del nuovo mandato Trump, gli Stati Uniti hanno adottato nuovi dazi su prodotti ritenuti strategici, utilizzando lo strumento tariffario non solo per tutelare settori nazionali, ma anche come leva di politica estera. Questi fatti, anche secondo il Fondo Monetario Internazionale (*World Economic Outlook*), tendono a aumentare parte dei costi di produzione e portano a orientare le filiere verso mercati considerati più affidabili dal punto di vista geopolitico.

Le dinamiche globali si riflettono in modo evidente sul sistema economico italiano e in particolare su quello Toscano, fortemente legato alle esportazioni. I dati ISTAT mostrano che anche l'Italia sta subendo le incertezze delle rapide mutazioni nel contesto commerciale globale: nei diversi mesi del 2025 le esportazioni e le importazioni hanno presentato variazioni significative, con oscillazioni mensili sia nel valore delle esportazioni sia in quello delle importazioni dei beni con l'estero, condizionate da variazioni nei mercati Ue e extra-Ue e dai cambiamenti nei prezzi all'importazione, come riportato da ISTAT nel 2025, nelle pubblicazioni sul "Commercio con l'estero e prezzi all'import".

Queste variabili internazionali producono effetti concreti anche sul sistema delle imprese Toscane. Secondo l'IRPET (Rapporto annuale 2025), il commercio estero continua a svolgere un ruolo di traino per l'economia regionale, sebbene con le incertezze già citate; la tenuta delle esportazioni e la sostenibilità delle importazioni dipende infatti in larga misura dall'evoluzione della domanda globale e dalle condizioni dei partner commerciali nell'ambito del contesto globale. Non possiamo negare, in virtù di questi cambiamenti in atto, la situazione di incertezza per il futuro nel medio periodo, dal punto di vista delle nostre imprese.

Per i territori come quello che abbiamo preso a riferimento (l'area Pistoia-Prato), queste trasformazioni generano sfide e opportunità. Imprese collocate in filiere con vocazione esportatrice devono affrontare mercati più instabili, regole commerciali in evoluzione e costi di approvvigionamento più elevati, ma come in ogni situazione di cambiamento dobbiamo valutare le opportunità offerte dalla capacità e dalla rapidità di cogliere le necessità di adattamento e innovazione. La crescente complessità del commercio internazionale richiede competenze nuove, come la capacità di leggere rapidamente i segnali di mercato, gestire rischi legati alle mutevoli tensioni geopolitiche, conoscere normative commerciali internazionali e sviluppare organizzazioni flessibili, adeguando di conseguenza i processi dell'impresa e delle filiere.

In conclusione, la situazione del commercio mondiale non va letta come necessariamente in declino, ma è acclarata la necessità di indirizzarsi verso una situazione in cui l'equilibrio e la sicurezza si raggiungeranno attraverso nuovi paradigmi. Questi cambiamenti si riflettono direttamente sulle economie locali e richiedono un forte investimento su competenze aggiornate e capacità di formulare, dai territori, dai distretti e dalle filiere strategie finalizzate a cogliere le opportunità e ridurre i rischi di un sistema commerciale globale in evoluzione.

2. I temi posti dal “Manifesto per la reindustrializzazione della Toscana”

Nel corso degli scorsi mesi in Toscana si è molto dibattuto, tra le parti sociali e nella politica, di un tema posto dal “Manifesto per la Reindustrializzazione della Toscana”, redatto da Marco Buti, titolare della cattedra Tommaso Padoa Schioppa presso l'Istituto Universitario Europeo di Fiesole; Stefano Casini Benvenuti, già direttore dell'IRPET (Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana); e Alessandro Petretto, Professore Emerito di Economia Pubblica presso l'Università di Firenze. Il “Manifesto” rappresenta un contributo analitico e strategico fondamentale nel dibattito sulle prospettive economiche del sistema economico regionale. Gli estensori hanno elaborato una diagnosi approfondita sullo stato della manifattura toscana e ha proposto un insieme di direttrici strategiche per invertire i processi di deindustrializzazione che la regione sta vivendo.

Il Manifesto parte da una constatazione che oggi trova conferma nei dati sul mercato del lavoro e sulla produzione: la manifattura regionale, un tempo motore di crescita e di occupazione qualificata, ha visto negli ultimi anni una diminuzione significativa della

sua incidenza sia sul prodotto interno regionale che sull'occupazione. Questa tendenza è aggravata da costi energetici elevati, tensioni nei mercati internazionali, meccanismi di supply chain sempre più complessi e pressioni competitive esterne.

Il documento propone una nuova visione per la competitività toscana, centrata su un modello di sviluppo che integri produttività, innovazione e sostenibilità. Tra i pilastri indicati dagli autori, particolare rilievo viene dato alla formazione e al capitale umano quale componente strategica per la ripresa industriale. Secondo il Manifesto, è necessario rafforzare il sistema delle competenze professionali attraverso un più stretto collegamento tra impresa e sistema formativo: potenziando gli ITS (Istituti Tecnici Superiori), le università, la formazione continua e i percorsi di apprendimento in azienda, si favorisce l'adattamento delle competenze alle esigenze produttive e si alimenta l'innovazione diffusa lungo l'intera filiera.

La proposta si sviluppa inoltre attorno all'idea di un partenariato avanzato tra pubblico e privato, che coinvolga istituzioni, associazioni imprenditoriali, parti sociali e operatori economici nella definizione di politiche industriali di lungo periodo. Questo nuovo patto strategico mira a rilocalizzare attività produttive chiave, ridurre la dipendenza da filiere con il vertice collocato all'estero e valorizzare le sinergie locali, favorendo la creazione di valore aggiunto all'interno dei territori toscani.

Un momento di dibattito pubblico sui temi del "Manifesto" è stato l'evento organizzato da CNA Toscana Centro lo scorso 15 dicembre, in un evento dal titolo "Le piccole e medie imprese, il motore della crescita dei territori", durante il quale il documento è stato presentato e discusso nella sede di Prato. In quell'occasione, oltre alla presentazione del Manifesto a cura di Casini Benvenuti, si è delineata una riflessione articolata sulle specificità dei distretti tessili e manifatturieri della Piana Pistoiese e della Piana Pratese, con un focus sulle priorità strategiche emerse a livello territoriale: energia e costi, analisi della struttura economica locale, innovazione, formazione e finanza per lo sviluppo.

Nel complesso, il riferimento alla Reindustrializzazione della Toscana nel presente Report Mismatch 2026 mette in evidenza come le politiche industriali regionali debbano essere orientate non solo alla creazione di nuovi posti di lavoro, ma alla qualificazione delle competenze professionali e alla costruzione di un ecosistema produttivo resiliente, capace di coniugare tradizione manifatturiera, innovazione tecnologica e coesione territoriale. Il contributo dato da questo lavoro è utile per un inquadramento generale, con ottica locale, alle sfide competitive poste dal mercato globale e con le esigenze emergenti di una forza lavoro sempre più dinamica e specializzata.

3. La domanda di competenze attesa nel prossimo futuro

L'analisi dei fabbisogni e la pianificazione delle competenze attese nel medio periodo dal sistema economico locale deve necessariamente seguire un'analisi su due livelli: il primo è il riscontro diretto da parte delle imprese delle necessità di personale e di competenze attualmente presenti, punto di vista indispensabile e primario ma che ha un'ottica di breve termine; il secondo attiene alla valutazione comparata tra l'evoluzione del mercato (dal lato della domanda di beni e di servizi) e della struttura produttiva del territorio (dal lato dell'offerta e dei modelli produttivi).

Questo rapporto affronta l'analisi con questo approccio, una parte del sondaggio rivolto alle imprese ha analizzato la sensibilità delle imprese sulle esigenze immediate e la scarsità di competenze per determinati ambiti, un'altra parte del questionario ha sondato la visione delle imprese locali sulle dinamiche di contesto più generali. Le valutazioni sui dati di contesto, sulle evoluzioni del mercato dal lato della domanda di beni e servizi e sui possibili cambiamenti dei modelli produttivi dovute alle innovazioni tecnologiche e digitali che abbiamo riportato in questo capitolo costituiscono un ulteriore elemento per formulare analisi sulla necessità di sviluppare competenze che dovranno essere introdotte nel medio periodo nel sistema economico.

Per questo possiamo individuare tre ordini di priorità per il sistema economico e delle competenze del nostro territorio:

-Competenze funzionali al mantenimento dell'attuale struttura produttiva e quindi della capacità del nostro sistema economico locale di mantenere una capacità di offerta pari o superiore all'attuale: prevalentemente indirizzata alla formazione operai e tecnici specializzati.

Su questo fronte si devono registrare, in un quadro comunque difficile, elementi positivi di adeguamento del sistema dell'istruzione della formazione, quali: introduzione del 4+2, crescita e stabilizzazione degli ITS, apertura di nuovi percorsi d'istruzione per la manifattura, costante aumento degli iscritti agli istituti tecnici e professionali. Di contro la sostanziale assenza di politiche pubbliche generali migratorie volte all'attrazione e inclusi di migranti economici costituisce un limite alla crescita del numero degli interessati a cogliere queste opportunità lavorative.

Di questi elementi si dovrà tenere conto nelle politiche dell'Istruzione e della formazione per l'inserimento lavorativo

-Competenze per cogliere nuovi mercati in virtù del cambiamento della struttura della domanda di beni e servizi: questo tema porta senza dubbio a aprire una riflessione sulla capacità delle filiere produttive di poter contare su imprese trainanti adeguate a soddisfare la nuova domanda emergente.

Di questi elementi si dovrà tenere conto nelle politiche dell'Istruzione e della formazione per l'inserimento lavorativo e formazione continua dei lavoratori occupati.

-Competenze per utilizzare e valorizzare nelle imprese e nel sistema economico locale le nuove opportunità tecnologiche e digitali, per riorganizzare i modelli produttivi: già adesso e senza dubbio in misura crescente nel prossimo futuro il sistema economico, sul lato dell'offerta, dovrà essere in grado gestire, utilizzare e cogliere le sfide e le opportunità dell'utilizzo massimo di quelle che solo pochi anni fa si chiamavano "tecnologie 4.0" integrate con l'utilizzo degli strumenti dell'Intelligenza artificiale, che non sostituiranno l'uomo nei lavori a alto contenuto tecnico ma saranno sempre più utilizzati come acceleratori dei processi produttivi, riducendo al minimo i tempi per analisi, valutazioni, calcoli e senza dubbio per gestire le fasi lavorative a alto tasso di "routine". Altro tema prevalente sul lato dell'offerta e dell'organizzazione dei processi produttivi saranno le tematiche legate all'energia e all'ottimizzazione delle risorse.

Di questi elementi si dovrà tenere conto nelle politiche dell'Istruzione e della formazione per l'inserimento lavorativo (in prevalenza) e per la formazione continua dei lavoratori occupati.

4. Strutture e strumenti per la formazione delle competenze locali: sono efficaci rispetto alle attese?

Sulla struttura locale del sistema dell'istruzione e formazione professionale si è approfondito in larga misura nei tre precedenti Rapporti Mismatch, il dato saliente che è opportuno richiamare anche qui riguarda la propensione dei giovani pistoiesi e pratesi a iscriversi a istituti tecnici e professionali a vocazione manifatturiera in misura stabilmente più alta rispetto alla media regionale e nazionale (report mismatch 2023).

In questo rapporto ci concentriamo su alcuni focus che riguardano tre novità rilevanti del sistema dell'istruzione e formazione professionale sul territorio: il consolidamento dell'ITS sulla meccanica con la nuova sede di ITS a Pistoia; l'accordo Università di Firenze, Comune di Pistoia e Fondazione Caript; la novità dei percorsi di Istruzione professionale "4+2" introdotta dalla recente riforma.

Il consolidamento dell'ITS sulla Meccanica a Pistoia: la nuova sede della Fondazione Prime

La Fondazione ITS Prime – Tech Academy ha consolidato a Pistoia una delle sue sedi didattiche principali, diventata un punto di riferimento per la formazione post-diploma specializzata nel tessuto industriale locale. Inaugurata a gennaio 2025 nei pressi della zona industriale di Sant'Agostino, la sede nasce dalla sinergia tra finanziamenti PNRR e regionali, il Comune di Pistoia, la Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia e le imprese del territorio, con l'obiettivo di offrire percorsi formativi strettamente collegati ai bisogni produttivi delle aziende locali e regionali.

Un ruolo attivo è stato svolto anche da CNA Toscana Centro, che, ancor prima di collaborare alla progettazione dei percorsi formativi, è stato un soggetto proponente con Comune e Fondazione Cassa di Risparmio della necessità di portare una sede di ITS Prime a Pistoia, data la vocazione di filiera manifatturiera del territorio.

Successivamente ha collaborato alla progettazione di percorsi formativi coerenti con le esigenze delle PMI locali, promuovendo offerte come il corso ITS InnoMec per la progettazione meccanica e SmarTech per la mecatronica, destinati ai giovani tecnici della Piana Pistoiese e Pratese. Questa cooperazione ha favorito un'alleanza stabile tra sistemi formativi e imprese, contribuendo a ridurre il divario tra competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle offerte dai percorsi educativi.

La sede, dotata di aule, laboratori tecnologici e spazi per attività pratiche, ospita percorsi biennali ITS (Istituti Tecnici Superiori) rivolti a diplomati che intendono acquisire competenze tecniche altamente specializzate per inserirsi rapidamente nel mondo del lavoro. La didattica combina lezioni teoriche con applicazioni pratiche, laboratori e stage in aziende del territorio, in Italia e all'estero, per garantire un collegamento diretto tra formazione e fabbisogni professionali reali.

Tra i percorsi attivi a Pistoia presso la sede di ITS Prime – Tech Academy si segnalano diversi corsi biennali orientati a profili tecnici richiesti dalle imprese del territorio e da filiere produttive strategiche:

- Specialista in Sistemi Ferroviari Smart (EcoEngine24) – Tecnico Superiore per le tecnologie avanzate per il trasporto ferroviario, orientato alla manutenzione e all'innovazione nei sistemi di trasporto ferroviario.

- InnoMec24 – Tecnico Superiore per la progettazione e l'innovazione dei processi aziendali, con focus sulla mecatronica avanzata e sulle tecnologie di processo.

- SmarTech25 – Tecnico Superiore per la progettazione e la gestione della produzione di sistemi mecatronici, un percorso che integra competenze di automazione, controllo e produzione industriale avanzata.

- AI Specialist per la Produzione Industriale – Tecnico Superiore per lo sviluppo di soluzioni di Intelligenza Artificiale e sistemi informativi industriali, corso particolarmente innovativo avviato nel ciclo formativo 2025-2027 e progettato per rispondere alle nuove esigenze della digitalizzazione e dell'Industria 4.0, con competenze su analisi dati, machine learning, sviluppo software e gestione avanzata dei sistemi informativi.

Questi percorsi combinano didattica in aula con laboratori e ampie esperienze di stage aziendali, garantendo agli studenti opportunità di inserimento diretto nel mondo del lavoro in settori tecnologici e manifatturieri, in linea con le esigenze delle PMI e delle filiere locali in Toscana.

La collaborazione istituzionale è stata un elemento chiave per l'insediamento e il consolidamento di ITS Prime a Pistoia e nei territori limitrofi. Il Comune di Pistoia ha sostenuto la definizione di spazi didattici e l'integrazione dell'ITS nel contesto urbano, promuovendo la formazione avanzata come leva di sviluppo territoriale e di qualificazione della forza lavoro giovanile. La Fondazione CARIPT, in qualità di socio fondatore di ITS Prime, ha contribuito con risorse logistiche e infrastrutturali, rafforzando il legame tra formazione e mondo produttivo.

La presenza di una sede stabile dell'ITS sulla meccanica a Pistoia rafforza così il sistema locale della formazione tecnica e professionale, offrendo opportunità di crescita per studenti e imprese, la sfida di tutti gli attori locali sarà nel fare davvero sistema intorno a questa opportunità anche e soprattutto per i fabbisogni delle piccole e medie imprese del territorio.

L'Accordo tra Università di Firenze, Comune di Pistoia e Fondazione CARIPT per una sede universitaria sul territorio

Il 10 febbraio 2024 è stato sottoscritto un protocollo d'intesa tra il Comune di Pistoia, l'Università degli Studi di Firenze e la Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia per dare avvio al progetto "Università a Pistoia", con l'obiettivo di qualificare la città come polo universitario e di ricerca.

Secondo i comunicati ufficiali, l'accordo prevede un impegno congiunto di collaborazione istituzionale finalizzato a sviluppare sul territorio pistoiese attività didattiche, di ricerca e di trasferimento tecnologico collegate all'Università di Firenze. In particolare, il progetto prevede l'attivazione di corsi universitari e attività di ricerca in settori strategici per l'economia territoriale, come Agraria, Ingegneria, Professioni sanitarie e servizi alla persona, con l'intento di creare una forte complementarietà tra l'offerta formativa e le vocazioni produttive del territorio.

I passaggi e gli impegni successivi, come spiegato dai comunicati degli attori coinvolti, prevedono, dal lato del Comune di Pistoia un impegno a individuare opzioni urbanistiche e immobili di sua proprietà che possano ospitare le future strutture didattiche e di ricerca, inserendole all'interno di una pianificazione territoriale generale. La Fondazione CARIPT ha confermato il supporto al percorso, mettendo a disposizione aree e immobili di sua proprietà e delle sue strutture come strumenti utili per favorire la realizzazione di spazi dedicati alla formazione e all'innovazione.

La possibilità di veder concretizzato il progetto rappresenta un elemento significativo per vedere realizzata a Pistoia una "città universitaria" - situazione già presente e consolidata a Prato con la realtà del PIN - con ricadute attese non solo in campo educativo, ma anche in termini di sviluppo economico, occupazionale e di rafforzamento delle competenze professionali nel territorio. In linea con le sfide odierne del mercato del lavoro e della formazione, la collaborazione tra enti locali, università e fondazioni pone le basi per un nuovo modello di interazione tra istruzione superiore, ricerca e tessuto produttivo locale.

Per il sistema delle imprese diventa necessaria la presenza di percorsi universitari nel territorio a complementarietà dell'offerta universitaria già presente a Prato, soprattutto nella logica di creare uno stretto legame con alcuni segmenti universitari che rappresentino opportunità di sbocchi professionali nel sistema delle piccole imprese manifatturiere rappresentate.

Una nuova politica per l'Istruzione Professionale? Il modello il "4+2" anche a Pistoia e Prato

Da anni il tema di una revisione del sistema dell'istruzione tecnica e professionale è stato oggetto di dibattito e di sollecitazioni da parte delle imprese che dopo l'epoca delle riforme che guardavano alla "liceizzazione" del sistema dell'istruzione superiore hanno visto progressivamente diminuire l'attenzione sulla creazione di competenze professionali in ambito scolastico.

L'introduzione della cosiddetta filiera formativa tecnologico-professionale 4+2, normata attraverso la Legge 121/2024 e di fatto in fase di attuazione in vista del prossimo anno scolastico, ha generato aspettative per un cambio di passo sul tema per rafforzare il legame tra scuola e mondo del lavoro manifatturiero.

Il modello 4+2 prevede un percorso quadriennale di istruzione tecnica o professionale in istituti superiori, anziché l'attuale quinquennio, seguito da due anni di specializzazione negli ITS Academy.

La finalità della riforma prevede da una parte consentire agli studenti di conseguire il diploma di scuola secondaria di secondo grado in quattro anni, con un piano di studi che potenzia discipline di base, laboratori, competenze STEM e percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO), mettendo in condizione gli studenti di poter accedere anche agli ITS, oppure ai percorsi universitari già al termine del quadriennio. L'interesse del mondo delle imprese si è concentrato sull'opportunità di favorire l'ingresso nel mondo del lavoro, semplificando i percorsi e concentrandoli maggiormente sulle competenze professionali.

Sul territorio pistoiense e pratese numerosi istituti hanno avviato procedure per l'attivazione di questi percorsi i cui esiti e quindi la possibilità di aprire le iscrizioni saranno noti prima del prossimo anno scolastico.

L'introduzione dei percorsi 4+2 negli istituti professionali può rappresentare, se adeguatamente coordinata con il sistema delle imprese una risposta alle esigenze di competenze specialistiche richieste nel mercato, e a favorire l'integrazione tra scuola secondaria, formazione tecnica superiore (ITS) e sistemi di distretti e filiere territoriali.

CNA e le imprese del territorio sono state stata parte attiva, in sinergia gli istituti interessati, all'attivazione dei percorsi 4+2 assieme alle proprie associate dei settori coinvolti.

È notizia dei primi giorni del 2026 che sul territorio di Pistoia sono state approvate due proposte di altrettante scuole dei territori, sarà infatti attivato a Pistoia presso l'Istituto "De Franceschi – Pacinotti" il percorso su "Manutenzione e assistenza tecnica quadriennale" e a Prato, all'Istituto "G. Marconi" il percorso su "Industria e artigianato per il made in Italy quadriennale".

Capitolo 4 - Pistoia e Prato: un tessuto produttivo in transizione

Filippo Buccarelli, Università di Firenze e Presidente PoieinLab Impresa Sociale

A partire dal 2022, CNA Toscana Centro ha svolto annualmente una serie di rilevazioni sulle principali trasformazioni che – all’indomani del biennio *horribilis* della pandemia di Sars-Cov-2 – hanno interessato le aziende del suo territorio di riferimento: quello delle province di Pistoia e di Prato. Il focus – in tutte e tre le indagini condotte fino a questo momento – è stato non solo sul clima e le aspettative delle imprese locali di fronte alle grandi e – in larga misura – inaspettate sfide poste da un’emergenza sanitaria globale e da uno scenario geopolitico (dunque economico e sociale) letteralmente rivoluzionato dai nuovi conflitti bellici alle porte dell’Europa e nell’area mediorientale (aumento dell’incertezza e dell’imprevedibilità degli eventi dovute a shock esogeni ora di fatto inclusi, per quanto possibile, nei modelli di analisi di esperti e responsabili politici [; profonda modificazione delle catene internazionali del valore; ripresa del fenomeno inflattivo in concomitanza con periodi prolungati di stagnazione e recessione economiche, con gravi ripercussioni sulle politiche finanziarie di tutti i Paesi le quali hanno reso più fragili le condizioni di una ripresa ecc.) [Irpel 2025a]. Esso si è anche concentrato su alcune criticità strutturali del tessuto produttivo italiano e, in particolare, toscano e territoriale, da sempre tendenzialmente caratterizzato da piccole e piccolissime dimensioni aziendali, da una generalizzata esposizione ai mercati e alla concorrenza internazionale (fino a qualche anno fa fattore prezioso di competitività ma adesso, di fronte ai cambiamenti accennati, al contempo fonte di rischio e di potenziale vulnerabilità imprenditoriale), infine da mercati del lavoro basati soprattutto sul bisogno di profili sia manuali e mediamente qualificati, sia ad elevata specializzazione tecnica, meno su professionalità di alto livello scientifico o di tipo manageriale e dirigenziale. Nel momento in cui la riconfigurazione dello scenario economico internazionale pone la diversificazione produttiva, la solidità e la reticolarità organizzativa, la formazione e l’aggiornamento delle competenze all’insegna di più elevati contenuti informativi e conoscitivi – dunque la capacità di ricerca e di innovazione di processo e di beni/servizi offerti – quali fattori di successo, quei tratti distintivi rischiano inevitabilmente di tradursi in maniera irreversibile in vincoli allo sviluppo imprenditoriale e lavorativo del territorio, spingendo ora come non mai a porre il problema di quali politiche economiche e industriali adottare – a livello nazionale e locale, e sempre nel quadro delle scelte da implementare a quello comunitario – per innescare nuovamente una dinamica di crescita e di modernizzazione di lungo periodo.

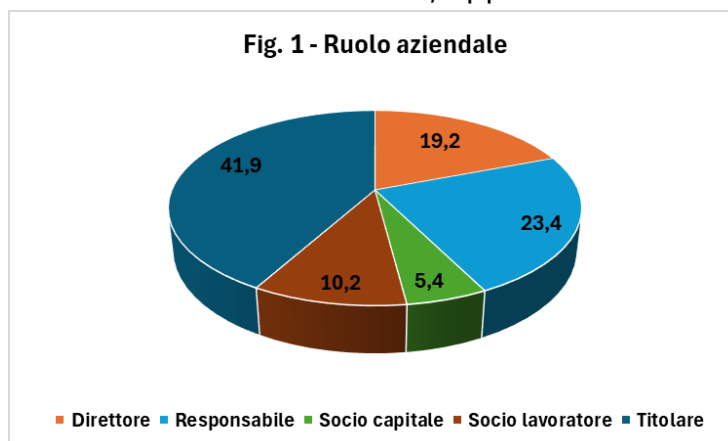
Quest’anno – in occasione del rifinanziamento del Progetto “Pistoia Essere Impresa” da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento per le Politiche Giovanili e Servizio Civile Universale), capofila il Comune di Pistoia – la scelta è stata dunque quella di ampliare la gamma dei fabbisogni conoscitivi con un’indagine esplorativa che approfondisse anche sia l’atteggiamento che le aziende nutrono nei confronti delle così dette “transizioni gemelle” – quella digitale, con uno specifico riferimento alle nuove tecnologie dell’Intelligenza Artificiale; quella ambientale, relativamente alle misure di sostenibilità ecologica, sociale e di governance (EGS)

eventualmente prese – sia quello nei confronti del problema della continuità dell'attività imprenditoriale e della sua così detta transizione generazionale, in una fase nella quale intraprendere e gestire “ordinariamente” un lavoro in proprio comporta (almeno nel nostro Paese) indiscutibilmente difficoltà – in termini di costi produttivi e burocratici, nonché di remuneratività del capitale investito – di una radicalità mai conosciuta pure solo fino a un recente passato.

1. La metodologia e il campione

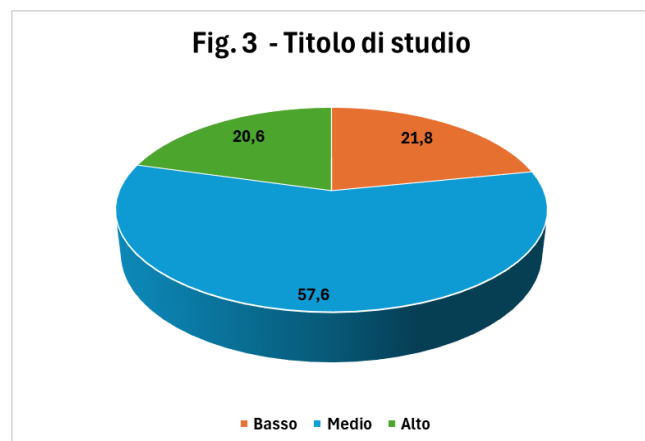
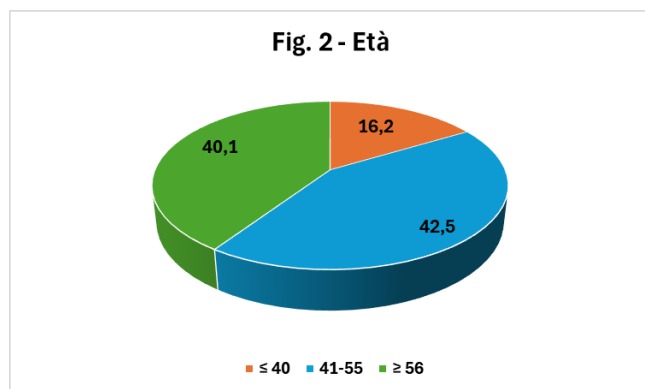
L'indagine – svoltasi dal 1° settembre al 31 ottobre di quest'anno – è stata condotta da PoieinLab Impresa Sociale – un Istituto di Ricerca di Pistoia convenzionato con “CAMBIO-Laboratorio sulle Trasformazioni Sociali” dell'Università di Firenze (Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali) – in modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), ovvero mediante somministrazione on line di un questionario semi-standardizzato (domande a risposte chiuse e, in parte, aperte) recapitato sia mediante invio per posta elettronica certificata di un link di accesso all'auto-compilazione a un campione di imprese statisticamente rappresentativo dell'intero tessuto produttivo delle province di Pistoia e di Prato estratto dagli archivi della locale Camera di Commercio e da quelli di CNA Toscana Centro, sia attraverso la pubblicazione di quello stesso collegamento digitale sul sito e sui canali social di quest'ultima organizzazione (oltre che sui *social network* della società di ricerca che ha realizzato lo studio). Al termine della rilevazione – che, nella sua ultima fase, si è anche avvalsa di una somministrazione telefonica (modalità CATI: *Computer-Assisted Telephone Interviewing*) ad un piccolo ulteriore sotto-campione, sempre selezionato a partire dagli archivi di CNA Toscana Centro – sono state raccolte complessivamente 196 risposte, 29 delle quali tuttavia alla fine espunte dall'analisi presentata in queste pagine perché risultanti – a una preventiva “ripulitura” della matrice dati – per la gran parte incomplete (in genere, compilazione della sola sezione sociografica iniziale) e perciò prive di ogni reale apporto conoscitivo. Dato dunque il carattere “mix mode” di queste modalità di raccolta delle informazioni, le evidenze che discuteremo hanno pertanto, come già precisato, un valore di significatività statistica orientativa ma non presentano quella valenza statisticamente rappresentativa che sarebbe stata comunque garantita – oltre che dalla circoscrizione dei casi a quelli contenuti nella lista casualmente prodotta dagli archivi sopra richiamati – da interviste condotte in compresenza fisica (o mediante somministrazione *face-to-face*: modalità PAPI/*Paper And Pen Interview* o CAPI/*Computer Assisted Personal Interview*, oppure tramite sola modalità CATI).

Se l'unità di analisi sono state le imprese attive – senza distinzione di natura giuridica e ambito di attività – delle province di Pistoia e Prato (al 31 Marzo 2025, complessivamente 26.979 a Pistoia, 29.258 a Prato, concentrate le prime per l'11,2% nel comparto agricolo, per l'11,8% in



quello manifatturiero, per il 60,1% in quello dei servizi; le seconde per il 2% nel settore primario, per il 27% in quello secondario, infine per il 57,9% in quello terziario [ns. elaborazioni su dati Unioncamere]], l'unità di rilevazione sono state le figure apicali di impresa (per il 50,3% uomini, il 49,7% donne), ovvero (fig. n. 1) i titolari (nel nostro campione oggetto di analisi il 41,9% dei rispondenti), i soci di capitale (il 5,4%), i soci lavoratori (il 10,2%), infine di direttori (il 19,2%) e responsabili amministrativi/di progetto (il 23,4%).

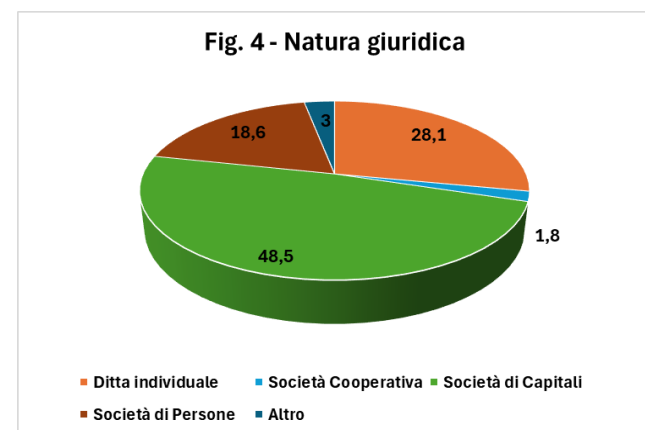
La media anagrafica di coloro che hanno compilato il questionario (fig. n. 2) è di 51,8



anni, per il 16,2% con un'età ricompresa tra i 18 e 40 anni, per il 42,5% appartenenti alla fase adulta della vita (51-55 anni), il restante 40,1% classificabili come persone mature o anziane (56 anni e più; l'1,2% omette questa informazione). Il titolo di studio è mediamente elevato - solo una persona su cinque ha conseguito un diploma non più alto di un attestato professionale bi-/triennale, poco più di una su due ha completato gli studi medi superiori e/o ha frequentato con successo un corso di specializzazione post-diploma, il 20,6% ha terminato una carriera universitaria o triennale (il 47% di tali graduati terziari) oppure specialistica (il 53%) (fig. n. 3) - mentre le aziende nelle quali operano (fig. n. 2) sono nel 28,1% dei casi ditte individuali (pari a 47 unità), in quasi un caso su due società di capitali (48,5%: 81 imprese), nel 18,6% società di persone (31 unità produttive; soltanto tre, pari all'1,8%, hanno dichiarato una forma

cooperativa) (fig. n. 4).

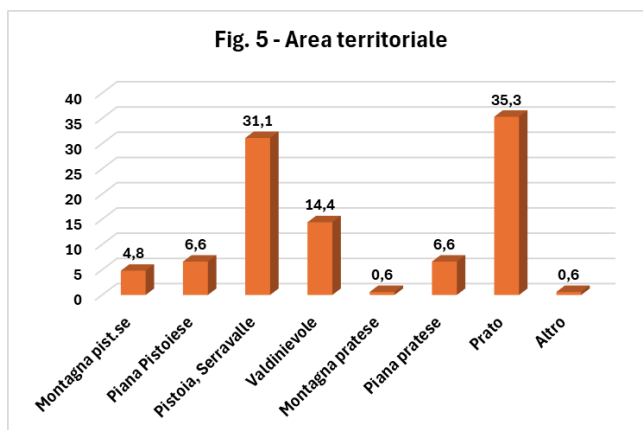
Come dicevamo, il territorio sotto osservazione è un'area a forte vocazione distrettuale e artigiana, caratterizzata cioè – accanto a un settore terziario orientato più verso attività commerciali e turistiche in provincia di Pistoia, più verso comparti



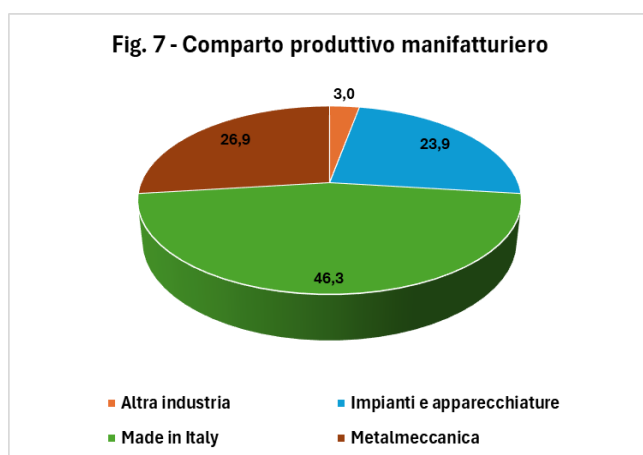
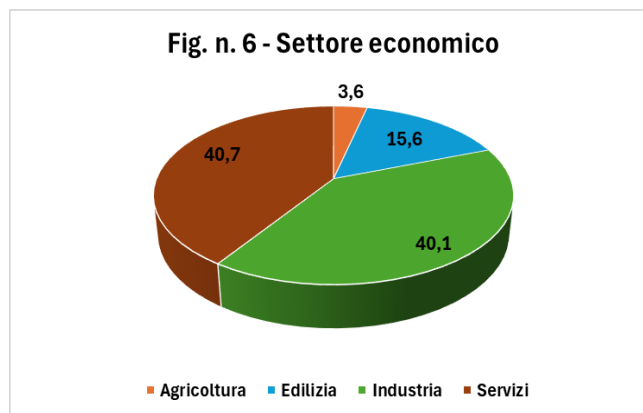
quali il terziario operativo e professionale alle imprese, i servizi finanziari e assicurativi, quello dei trasporti e della comunicazione in quella di Prato – da un ancora solido e diffuso settore manifatturiero (oggi più radicato nel territorio pratese che non in quello pistoiese) fatto tendenzialmente di piccole e piccolissime imprese, operanti soprattutto nell'ambito del made in Italy (il tessile-abbigliamento, il conciario e il

calzaturiero, la lavorazione del legno e delle mobilit ) e per molti aspetti alimentate da culture locali produttive fatte di professionalit  e competenze sedimentate nel tempo, capaci di conferire alle comunit  che vivono in questi luoghi – nonostante i profondi cambiamenti intervenuti nel corso degli almeno ultimi due decenni – un senso di appartenenza collettivo e una flessibilit  sociale e lavorativa oggi quanto mai preziosa in una fase di incertezza e di rischiosa imprevedibilit  come quella attuale (Cor , Grandinetti 2024).

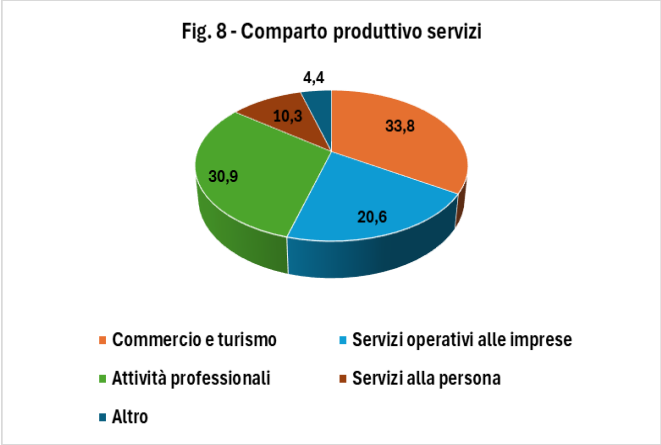
All'interno del campione sotto osservazione (fig. 5), le aziende del territorio pistoiese e quelle del comprensorio pratese hanno pi  o meno la stessa numerosit  (pesano rispettivamente per il 56,9%: 95 unit , e per il 42,5%: 71 unit ), le prime concentrate nei comuni di Pistoia e Serravalle (il 54,7%), quindi in quelli della Valdinievole (il 25,3%) e nei tre comuni della piana (Agliaia, Montale, Quarrata: l'11,6%; l'8,4% opera nei comuni dell'area montana); le seconde agglomerate nel comune capoluogo (l'83,1%) e, in misura notevolmente minore, in quelli della piana (Poggio a Caiano, Carmignano e Montemurlo: il 15,5%) e in quelli della montagna pratese (Cantagallo, Vaiano e Vernio: l'1,4%).



Nel complesso (figg. n. 6, 7 e 8) il 40,1% di esse opera nel settore manifatturiero, il 15,5% in quello delle costruzioni, il 40,7% in quello dei servizi, con una presenza significativa – nel caso dell'industria in senso stretto – del comparto del made in Italy (il 46,3%), seguito da quello del metalmeccanico (metallurgia e prodotti in metallo; costruzione e riparazione di macchinari, autoveicoli e altri mezzi di trasporto), da quello degli impianti e delle apparecchiature (23,9%) e dall'altra industria" (3%); con una maggiore incidenza percentuale – nel settore terziario – delle attivit  commerciali e del turismo (esercizi all'ingrosso e al dettaglio; strutture alberghiere, ricettive e di ristorazione ma anche riparazione di beni per uso/personale/domestico, nonch  servizi di acconciatura, trattamento estetico e benessere fisico: il 33,8%), dei servizi operativi alle imprese (includono "trasporti e magazzinaggio" e terziario di supporto quali noleggio,



vigilanza, investigazione, manutenzione di edifici e paesaggi, integrazione di funzioni di ufficio: 30,9%), del terziario avanzato (editoria e informazione, telecomunicazioni, produzione software e consulenze informatiche, nonché attività professionali, scientifiche e tecniche: il 30,9%), seguite a distanza dalle attività di servizio alla persona (istruzione e educazione; assistenza socio-sanitaria; attività culturali, sportive e di intrattenimento: il 10,3%).



Le aree a industrializzazione diffusa si caratterizzano in genere per un'elevata incidenza di imprese di tradizione familiare e per dimensioni aziendali tendenzialmente molto contenute, sia dal punto di vista dirigenziale, sia da quello del personale alle dipendenze (dal che, peraltro, la più ampia diffusione di attività artigiane).

Tab. 1 - Imprese per tipo di compagine sociale

Proprietà	Di famiglia	40,5
	Ex novo	39,9
	Da altri	15,0
Soci	Titolare	33,6
	2-5	59,9
	6-10	2,6
	≥11	2,6
Socie	Totalità	7,1
	≈ 2/3	10,1
	≈ 1/2	24,2
	< 1/3	19,2
	0	39,4

Coerentemente con questo dato distintivo, quattro unità produttive su dieci del nostro campione sono state fondate e/o sono dirette da/con parenti del titolare (40,5%; le imprese artigiane pesano complessivamente per il 55,7%, seguite per un 6,6% dalle società di persone; solo l'1,2% è costituito dalle così dette PMI Innovative). Grosso modo altre due su dieci sono state fondate ex novo da chi attualmente ne detiene la proprietà mentre solo il 15% di esse sono state acquistate da imprenditori precedenti (l'8,4% omette di dare questa informazione). Il numero medio di soci per attività aziendale è estremamente ridotto – un intervistato su tre dichiara di essere l'unico titolare e di non averne, grosso modo il 60% di averne tra i due e i cinque, mentre in pari ridotta percentuale (il 2,6%) sono sia coloro che parlano di un numero variabile tra sei e dieci, sia di una compagine proprietaria di più di undici persone. La presenza imprenditoriale femminile appare alquanto contenuta, visto che solo il 7,1% di chi risponde segnala una dirigenza pressoché formata completamente da donne, il 19,2% segnala una composizione di genere pari a non più di un terzo del totale (nel complesso, una sottorappresentazione di poco più della metà del campione), il 24,2% di circa la metà, il 10,1% di un'incidenza percentuale pari a grosso modo a due terzi (in buona sostanza, solo un'impresa su tre può essere classificata come a maggioritaria o a esclusiva partecipazione femminile), a fronte di una percentuale di composizione che, nell'intero comprensorio di Pistoia e di Prato, era, alla fine del 2024, del 24,5%, ovvero circa 13.000 unità produttive: 7.550 nella provincia di Prato, il 25,9%; le restanti in quella pistoiese, il 23,1% [CCIAA Prato-Pistoia 2025]).

2. Demografia d'impresa e mercati del lavoro locali

Stando ai dati dell'ultimo Rapporto Irpet (2025) sulla situazione economica della Toscana – integrati, in questa nostra rilettura, con quelli più recenti della Canera di Commercio di Pistoia e Prato (2025) sulla congiuntura nei territori oggetto della nostra indagine – tra il 2022 e il 2024 l'occupazione della nostra regione – dopo il rimbalzo fatto registrare con l'attenuazione dell'emergenza sanitaria (grazie anche al congelamento dei licenziamenti operato nel corso di quest'ultima dai Governi nazionali al fine di lenire gli effetti sociali della crisi per la chiusura forzata di tutte le attività professionali non repute indispensabili) – ha subito un significativo rallentamento, specie a partire dal maggio dello scorso anno, con una riduzione del numero di avviamenti al lavoro rilevata a fine di quel periodo sui dodici mesi precedenti pari al -33,8% (12.000 nuove posizioni lavorative in meno rispetto alle 38.000 del 2023). Il decremento – non tuttavia di entità tale da compromettere il saldo netto positivo tra entrate e uscite dal mercato del lavoro ma ulteriormente corroboratosi nel corso del primo trimestre di quest'anno (-3.000 unità rispetto allo stock del primo trimestre 2024, con una variazione percentuale del -10,7%) – ha non solo interessato in modo particolare i settori portanti dell'economia del comprensorio prato-pistoiese (a fronte di performance migliori mostrate dalle attività agricole e da quelle edili, regressioni significativamente più marcate nella produzione *made in Italy*: tessile, pelle e cuoio, calzaturiero, legno e mobilia, e in certa misura in quella metalmeccanica, specie la metallurgia; il settore dei servizi presenta invece tassi di variazione positivi in tutti i suoi ambiti ma più sostenuti in quelli a minor valore aggiunto e a più basso livello di produttività: il commercio, i servizi di alloggio e ristorazione, entrambi però nell'ultimissima fase in forte decelerazione; ben più contenuti invece in quelli più innovativi e professionalmente più qualificati quali il terziario avanzato alle imprese). Esso si è anche accompagnato – pur nella tendenza di più lungo periodo a un aumento dei contratti a tempo indeterminato, a una diminuzione di quelli a termine e a una caduta di quelli più flessibili – a una nuova contrazione del così detto lavoro standard (tra gennaio e giugno 2025, -4,4% a Pistoia, pur a fronte di un +2,1% a Prato) e a una recente ripresa delle modalità più atipiche di impiego (-2,7% a Pistoia ma un +2,3% a Prato; qui le forme più precarie di impiego, come il lavoro in somministrazione, si contraggono: -5,7%, là però tornano a salire di un equivalente valore percentuale: +5,3%).

Il combinato disposto di queste tendenze – re-incipiente stagnazione, se non recessione, del manifatturiero; ampliamento del terziario c.d. “povero”, soprattutto nelle sue componenti meno produttrici di valore; tenuta resiliente dell'occupazione ma a fronte di una minore produttività del lavoro segnalata innanzitutto in prima battuta dalla diminuzione delle giornate e delle settimane lavorative; ripresa infine dei rapporti di impiego più instabili e meno retribuiti, specialmente tra i giovani e le donne – avvalorava dunque la tesi, nei due territori oggetto di analisi (nonostante alcune differenze dovute alla diversa configurazione del sistema produttivo pistoiese rispetto a quello pratese), di un comprensorio a sviluppo “estensivo” piuttosto che “intensivo”, di un'evoluzione economica, cioè, fatta di una radicalizzazione del processo di deindustrializzazione di più lungo periodo, di un'estensione – anch'essa iniziata almeno dalla fine degli anni Ottanta del secolo scorso – del settore dei servizi ma nei suoi comparti a intensità più elevata di lavoro e meno di tipo tecnologico, di un'esposizione alla concorrenza internazionale competitivamente basata più sul contenimento dei

costi e dei salari che sull'innovazione di processo e di prodotto/servizio offerto, dunque del rischio di un sostanziale *declino* che corre il pericolo di diventare al contempo una vera e propria diffusa crisi sociale (sul punto si vedano Buti, Casini Benvenuti, Petretto 2025; sulla distinzione analitica tra “declino” e “crisi” di un territorio, Giovannini [a cura di] 2006). Non solo ma – nel quadro di questo scenario – si può meglio comprendere l'atteggiamento di cautela e di sostanziale attesa che sembra caratterizzare le aspettative degli imprenditori e responsabili aziendali che hanno partecipato alla nostra indagine.

In primo luogo (tab. n. 2), si tratta di realtà produttive per la gran parte di micro-dimensioni. Nel complesso, una su cinque dichiara di non aver alcun dipendente (il

	≥ 10	< 10	Nessuno
Pistoia	29,5	46,6	23,9
Prato	29,7	56,3	14,1
Ditta individuale	14,6	29,3	56,1
Società Cooperativa	50,0	50,0	0,0
Società di Capitali	39,2	58,2	2,5
Società di Persone	15,4	69,2	15,4
Agricoltura	16,7	50,0	33,3
Edilizia	8,0	60,0	32,0
Industria	38,8	58,2	3,0
Servizi	29,1	36,4	34,5

20,3%), soprattutto a Pistoia (circa il 24%) rispetto al territorio pratese (14,1%) nel quale – segno di un più alto livello di strutturazione del sistema produttivo locale in rapporto a quello della provincia limitrofa (il 4,8% vs l'1,1%), segnalato anche da una qui più alta concentrazione di imprese con un numero di soci pari a undici o più (il 4,8% vs l'1,1% della provincia limitrofa) – il dato tendenziale (alla fine del secondo semestre di quest'anno in confronto allo stesso periodo del 2024: dati Infocamere 2025) mostra, nel corso degli ultimi dodici mesi, un incremento percentuale delle società di capitale (per definizione

organizzazioni maggiormente ampie e solide) più sostenuto (+4%) di quanto non sia accaduto nel territorio pistoiese (+3,3%; in entrambi i comprensori diminuiscono significativamente le società di persone ma a un ritmo maggiore a Prato: -3,7%, più lento a Pistoia: -2,9%, mentre le ditte individuali, in generale in contrazione, rivelano un andamento contrastato: in negativo nel pistoiese: -0,7%, sostanzialmente stabile nel pratese: +0,1%).

La metà delle imprese che abbiamo indagato (il 50,3%) ha in organico non più di nove lavoratori subordinati – una percentuale al di sopra della media campionaria a Prato: 56,6%, al di sotto di circa quattro punti a Pistoia – mentre quelle che ne indicano dai dieci in su sono poco meno di una su tre, con valori percentuali grosso modo equivalenti in entrambi i territori, intorno al 30%). Come infine era prevedibile aspettarsi, le aziende con un personale più numeroso si concentrano nel settore manifatturiero (poco meno del 40% di quelle sondate), seguito a quello dei servizi (29,1%) e, a notevole distanza (il 16,7%), da quello agricolo (nell'edilizia esse rappresentano solo l'8%). In tutti i comparti produttivi prevale la fascia 1-9 dipendenti, in particolare nelle costruzioni (sei aziende su dieci), quindi nell'industria (il 58,2%), seguita dall'agricoltura (una su due) e dal terziario (quasi una su tre).

Com'è ancora tipico delle zone ad industrializzazione diffusa quale l'area metropolitana della Toscana centrale, i mercati del lavoro locali – nonostante i profondi cambiamenti in corso in termini di flusso ai quali abbiamo accennato sopra e nonostante la maggiore flessibilizzazione introdotta negli ultimi anni per legge nella

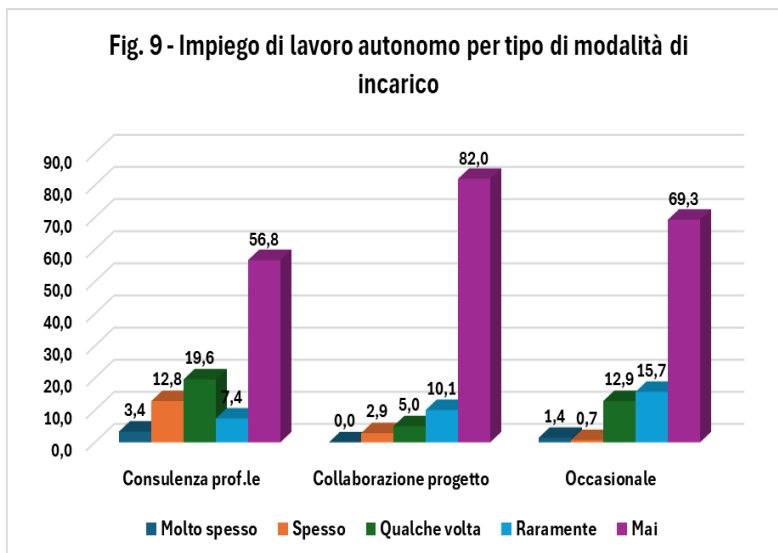
modalità standard di lavoro – presentano ad oggi una fisionomia in larga misura tradizionale, caratterizzata dal forte ricorso alla modalità a tempo indeterminato e da una ben minore incidenza percentuale delle forme più o meno atipiche. Alla domanda circa quali fossero i regimi contrattuali di natura subordinata adottati in azienda (un quesito dunque risposta multipla: cfr. tab. n. 3), quanti avevano dichiarato di avere manodopera alle dipendenze indicano, nella quasi totalità dei casi, il contratto a tempo indeterminato e continuativo (il 96,7% delle scelte) seguito da quello altrettanto senza scadenza prefissata ma part time (29,2%) e poi – con valori percentuali di gran lunga inferiori – i contratti più flessibili (il 15% segnala il ricorso al tempo determinato e continuativo, circa il solo 7% al determinato part time, infine – con valori minimi – quello in somministrazione: 4,2%, quello stagionale: 0,8%, quello a chiamata (l'1,7%).

Tab. 3 - Modalità contrattuali per territorio e settore economico

	Indeterminato continuativo	Indeterminato part time	Determinato continuativo	Determinato part time	Apprendistato	Somministrazione	Stagionale	A chiamata	Altro
Pistoia	94,0	28,4	17,9	9,0	23,9	7,5	1,5	1,5	1,5
Prato	98,1	29,6	11,1	3,7	14,8	0,0	0,0	1,9	0,0
Agricoltura	100,0	25,0	0,0	0,0	50,0	0,0	25,0	0,0	0,0
Edilizia	100,0	31,3	12,5	0,0	25,0	6,3	0,0	6,3	0,0
Industria	95,4	29,2	10,8	7,7	13,8	3,1	0,0	0,0	0,0
Servizi	94,4	27,8	25,0	8,3	25,0	5,6	0,0	2,8	2,8

Il lavoro standard è più presente a Prato che a Pistoia, sia nella forma ad orario completo (98,1% *vs* 94%) che in quella a orario ridotto (29,6% *vs* 28,4%). Le modalità più atipiche sopravanzano invece sistematicamente nella provincia pistoiese, tanto che si tratti di tempo determinato continuativo (un divario di circa sei punti percentuali), quanto che si parli di quello part time (un differenziale di 5,3 unità) o del lavoro somministrato e a chiamata. Il primo di questi ultimi due è più diffuso nell'edilizia (6,3%) e nei servizi (5,6%), il secondo in agricoltura (25%). Nelle costruzioni si fa un uso significativo dei contratti a tempo indeterminato ma part time (poco meno di un'azienda su tre) e di quelli a termine (12,5%). L'apprendistato – notoriamente alla fine meno conveniente dopo le riforme che hanno non poco flessibilizzato il lavoro standard – è segnalato da un'impresa su cinque, con picchi nell'industria e, soprattutto, in edilizia (in agricoltura il dato è poco significativo per l'esiguità della base numerica di riferimento).

Scarso – presso le imprese che abbiamo indagato – è infine il ricorso al così detto lavoro di staff di tipo autonomo, realizzato per conto terzi da consulenti professionali a partita Iva, da collaboratori a progetto o da operatori impiegati con contratti in proprio occasionali. I primi vengono utilizzati “talvolta” o più o meno “spesso” in grosso modo un’azienda su tre (35,8%) ma più saltuariamente (19,6%) che frequentemente (16,2%), con un maggior uso nelle ditte individuali (45%) e nelle società di capitale (34,2%) piuttosto che nelle unità produttive di altra natura giuridica, con una loro richiesta tendenzialmente più diffusa a Prato (36,5%) che a Pistoia (35,7%) e con una maggiore concentrazione in edilizia (58,3%) e nei servizi (41,5%) che non negli altri comparti. I secondi riguardano appena l’8% del campione – più a Pistoia (9,1%) che nella provincia di Prato (6,6%) – e in misura maggiore nelle costruzioni (13,6%) e nei servizi (13%). Gli ultimi pesano complessivamente per il 15%, anche in questo caso soprattutto nel settore edile (31,8%) e in quello terziario (12,5%).



3. Gestione del personale e orientamenti occupazionali

Uno dei grandi problemi strutturali dell'economia italiana – e, in particolare, di quella toscana – è il così detto *mismatch* (o disallineamento) tra domanda e offerta di lavoro, ovvero il fatto che da un lato le aziende – specialmente le piccole/piccolissime e, tra queste, in più larga misura quelle operanti nei settori manifatturieri tecnicamente più specializzati e in quello dei servizi avanzati alle imprese – fanno fatica a trovare competenze sufficientemente qualificate per le loro produzioni; da un altro i lavoratori hanno difficoltà a reperire un (nuovo) impiego o a svolgere un'attività professionale adeguata al loro livello di studi, di preparazione e formazione; da un terzo punto di vista il fatto che questo “scollamento” ha non solo costi materiali (nel suo ultimo Rapporto sulle prospettive dei mercati del lavoro nei Paesi industriali avanzati, OECD [2025a] stima per l'Italia una perdita di 44 miliardi di euro, corrispondenti a 2,5 punti percentuali di PIL) ma anche enormi ricadute sociali, fatte di stipendi nel nostro Paese sistematicamente ben al di sotto della media internazionale ed europea (sempre OECD calcola ad esempio che ogni anno di studio eccedente quelli richiesti dal diploma necessario a ricoprire una specifica posizione lavorativa è mediamente retribuito un terzo in meno del suo effettivo valore; sul punto cfr. anche Inapp 2025a), di un numero crescente di persone (soprattutto giovani in- o sotto-occupati) che decidono di emigrare all'Estero (tra il 2011 e il 2024 i 18-34enni che hanno lasciato l'Italia, in gran parte per motivi di lavoro e alla ricerca di maggiori opportunità di realizzazione professionale e di una migliore qualità della vita, sono stati 630.000, 78.000 partenze nel solo 2024, per il 42,1% intraprese da laureati: CNEL 2025), di una costante

degradazione del capitale umano nazionale (sempre nel quindicennio appena considerato, la stima del valore di questa dissipazione è di circa 160 miliardi di euro), infine di tassi di sotto-occupazione e di disoccupazione costantemente al di sopra della media europea, ancora una volta specialmente tra gli appartenenti alle coorti di età più basse (tra i 15-24enni, a ottobre 2025, il 20,5% rispetto al 14,6% dei Paesi dell'Area Euro: Istat 2025a).

Il sistema informativo Excelsior di Unioncamere – che, tra le tante informazioni messe a disposizione, include quelle circa le intenzioni di assunzione, nell'arco del trimestre successivo alla rilevazione (con cadenza continua), di un vasto campione di imprese statisticamente rappresentativo dell'intero tessuto produttivo italiano (sono escluse le organizzazioni della Pubblica Amministrazione), nonché circa le caratteristiche sociografiche e professionali della manodopera ricercata, il grado di difficoltà incontrato nel reperirla e le principali ragioni di tale problematicità – è certamente un'utilissima banca dati per tentare di contestualizzare i risultati al riguardo della nostra indagine.

Come mostrato nelle successive tabelle nn. 5-6 – che collezionano le cifre in assoluto e percentuali relative al numero di assunzioni previste nel trimestre prossimo venturo per settore economico, tipo di gruppo professionale e motivi dell'eventuale difficoltà a reperire sul mercato i profili lavorativi desiderati – entro la fine di febbraio 2026 gli imprenditori locali prevedono di contrattualizzare complessivamente poco più di 3.000 nuovi occupati (il 44,8% di essi a Pistoia, il restante 55,2% a Prato). Nella provincia pistoiese la percentuale delle nuove entrate richieste dal settore agricolo si

Tab. 4 - Previsioni di assunzione per territorio e settore economico - (Trimestre Dicembre 2025- Febbraio 2026)

	Pistoia	Prato
Totale	1.370	1.690
Agricoltura**	3,6	--
Industria	16,1	40,2
Costruzioni	7,3	7,7
Servizi, di cui	73,0	51,5
Commercio	14,6	14,8
Turismo	33,6	10,1
Servizi alle imprese	16,1	16,0
Servizi alle persone	8,8	10,7
Classe dimensionale		
1-49 dipendenti	75,9	81,1
50-249 dipendenti	14,6	10,7
250 dipendenti e oltre	8,8	8,3

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior

attesta intorno al 4%, il 16% ci si aspetta faccia il suo ingresso nel manifatturiero mentre i tre quarti delle nuove assunzioni avranno luogo nel comparto dei servizi (il 73%), soprattutto nel campo dell'accoglienza alberghiera e della ristorazione (il 33,6%), quindi in quello dei servizi alle imprese (16,1%), del commercio (14,6%) e dei servizi alla persona (l'8,8%). A Prato – dove il settore primario non domanda, almeno nel breve periodo, nuovo personale – l'incremento potenzialmente lordo di occupazione (posto cioè il mantenimento dei livelli già raggiunti) dipenderà soprattutto dalle aziende manifatturiere (ben il 40,2% dei nuovi ingressi, accanto a una percentuale di quasi l'8% assicurata dall'edilizia, pressoché equivalente a quella fatta registrare dal comprensorio pistoiese), mentre i servizi peseranno per un valore importante (il 51,5%) ma nettamente inferiore a quello rilevato nel territorio limitrofo. Il grosso dei nuovi inserimenti sarà probabilmente assicurato dalle piccole aziende (con, in organico, meno di 50 dipendenti) – questo soprattutto nell'area pratese (81,1%) rispetto a quella di Pistoia (il 75,9%). Le medie (dai 50 ai 249 addetti subordinati)

contribuiranno rispettivamente per il 10,7% e per il 14,6%, mentre le grandi unità produttive si attestano, in entrambe le società locali, tra l'8% e il 9%.

Come dicevamo, i mercati del lavoro delle aree ad industrializzazione diffusa basano ancora soprattutto su una domanda di manodopera (per quanto specializzata, non di meno) medio-bassamente qualificata e a relativamente contenuta intensità informazionale e conoscitiva, segno – questo – da un lato di produzioni raffinate ma tendenzialmente svolte ancora con competenze e abilità manuali e tradizionali, dall'altro di un livello di innovazione tecnologica (di processo e di prodotto) ancora troppo sottodimensionato rispetto alle nuove logiche competitive – sempre più fondate più sulla capacità di cambiare gamma merceologica e di innalzare la qualità dei beni/servizi offerti anziché sul contenimento dei costi della loro produzione e dei loro prezzi – richieste dagli attuali mercati internazionali post-pandemici e post-diffusione di politiche commerciali all'insegna di chiusura, dazi e ripiegamento protezionistico. Sul totale delle assunzioni previste per i prossimi tre mesi, solo l'11,7% a Pistoia, il 14,5% a Prato, riguardano profili dirigenziali e ad elevata professionalità tecnico-scientifica. La gran parte di esse si rivolge, nella prima provincia, a competenze impiegatizie, in particolare nel settore commerciale e nel terziario operativo alle aziende e al cliente (ben il 42,7%), nella provincia pratese – dove quegli *skills* pesano solo per il 25,1% - a operai comuni e specializzati (il 46,2%), indicatore di un tessuto imprenditoriale ancora in larga parte industriale. La richiesta di manodopera non qualificata si aggira, in entrambi i territori, intorno a una percentuale media di circa il 15%.

Tab. 5 - Previsioni di assunzione per territorio e gruppo professionale - (Trimestre Dicembre 2025-Febbraio 2026)				
	Pistoia		Prato	
	(v.a.)*	(%)	(v.a.)*	(%)
Totale	1370	100,0	1690	100,0
Dirigenti, professioni con elevata specializzazione e tecnici, di cui	160	11,7	250	14,5
Dirigenti	--	--	--	--
Professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione	50	3,9	90	5,1
Professioni tecniche	100	7,5	160	9,4
Impiegati, professioni commerciali e nei servizi, di cui	590	42,7	430	25,1
Impiegati	90	6,9	120	7,2
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	490	35,8	300	17,9
Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine, di cui	390	28,2	780	46,2
Operai specializzati	260	18,8	330	19,4
Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	130	9,3	460	26,9
Professioni non qualificate	240	17,4	240	14,1
*Valori assoluti sono arrotondati alle decine. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.				
Il segno (-) indica l'assenza di entrate nell'incrocio indicato. Il segno (--) indica un valore statisticamente non significativo. I totali comprendono comunque i dati non esposti.				
Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025				

Le ragioni del mismatch tra domanda e offerta di lavoro – uno dei più importanti aspetti del quale è rappresentato dalla difficoltà con cui le imprese trovano il personale loro necessario (o i lavoratori reperiscono le loro opportunità occupazionali) – sono molteplici: un sistema di incrocio tra ricerche aziendali e richieste di impieghi ancora frammentato e in buona misura privo di un supporto digitale compiutamente integrato

(su base nazionale e territoriale) di incontro tra quelle due esigenze (sui punti di forza, ma pure sulle persistenti criticità del nuovo *Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa/Siisl*, attivo da circa un anno, si veda tra gli altri Giubileo [2024]); un sostanziale persistente scollamento tra tessuto economico e istituzioni scolastico-formative che comporta inevitabilmente un'inadeguatezza delle competenze in uscita dai percorsi educativi e un inevitabile deterioramento del capitale umano; un circuito formativo professionale – pubblico (agenzie regionali e provinciali o, in modalità *complementare* o *sussidiaria* con queste ultime, i curricula tri-/quadriennali di *Istruzione e Formazione Professionale/leFP*, ora in fase di riforma normativa, offerti dalle scuole superiori professionali; si considerino anche i *Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento/Alternanza Scuola-Lavoro*) e privato (enti del Terzo Settore come le cooperative di tipo A operanti nel campo del *placement* occupazionale o del reinserimento di soggetti professionalmente deboli oppure quelle bi- o trilaterali co-gestite dalle parti sociali quali i Fondi Interprofessionali, ma anche società for profit specializzate nel settore come quelle di somministrazione di manodopera presso unità produttive con bisogni temporanei ed imprevisti ecc.) – ancora tendenzialmente frastagliato, troppo spesso calibrato su capacità e abilità tradizionali a non elevato contenuto innovativo e conoscitivo, fruito soprattutto (dati Inapp 2025b alla mano) da chi ha già titoli di studio mediamente più alti e tragitti pregressi di *vocational training* alle spalle, meno invece da coloro che più avrebbero bisogno di maturazione e di riqualificazione di proprie skills personali; infine – anche come precipitato di questo insieme di fattori – una sostanziale mancanza di esperienze *on the job* e un'insufficiente preparazione nella professione e/o nello specifico settore produttivo, requisito – questo – tra i più richiesti dagli imprenditori.

Stando sempre ai dati più recenti del Sistema Informativo Excelsior/Unioncamere (tab. n. 6) – alla luce dei quali leggere poi i risultati al riguardo della nostra indagine – questo insieme di difficoltà caratterizza ancora oggi non poco il tessuto produttivo di Pistoia

Ta.6 - Previsioni di assunzione per gruppo professionale e difficoltà di reperimento - Pistoia, Prato (Trimestre Dicembre 2025-Febbraio 2026)													
	Totale (v.a.)*	di difficile reperimento (%):			con esperienza richiesta (%):		Totale (v.a.)*	di difficile reperimento (%):			con esperienza richiesta (%):		
		Totale**	per mancanza di candidati	per preparazione inadeguata dei candidati	nella professione	nel settore		Totale**	per mancanza di candidati	per preparazione inadeguata dei candidati	nella professione	nel settore	
Pistoia							Prato						
Totale	1.370	51,8	32,3	16,6	16,1	43,4	1.690	59,5	38,1	17,8	23,3	47,8	
Dirigenti, professioni con elevata specializzazione e tecnici	160	56,3	35,0	16,9	41,9	36,3	250	65,4	37,4	23,2	58,1	28,0	
Tecnici dei rapporti con i mercati	30	46,2	26,9	11,5	42,3	46,2	30	59,4	25,0	15,6	43,8	34,4	
Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie	-	-	-	-	-	-	40	74,3	8,6	60,0	91,4	8,6	
Specialisti nelle scienze della vita	20	81,8	77,3	4,5	45,5	18,2	-	-	-	-	-	-	
Tecnici della salute	110	53,6	28,6	20,5	41,1	37,5	30	60,0	60,0	-	63,3	26,7	
Altre professioni	-	-	-	-	-	-	150	65,8	42,3	20,8	52,3	31,5	
Impiegati, professioni commerciali e nei servizi	590	47,7	32,8	12,0	12,3	40,7	430	47,1	28,0	16,0	19,5	37,2	
Esercenti ed addetti nelle attività di ristorazione	300	47,0	38,3	7,7	5,7	41,3	130	40,2	34,8	5,3	4,5	31,1	
Addetti alle vendite	130	43,8	30,5	9,4	5,5	46,1	100	39,8	23,5	10,2	9,2	52,0	
Addetti all'accoglienza e all'informazione della clientela	50	63,0	37,0	15,2	28,3	34,8							
Addetti alla segreteria e agli affari generali	40	40,5	2,7	35,1	18,9	43,2	80	62,3	24,7	32,5	31,2	40,3	
Operatori della cura estetica	30	64,3	25,0	35,7	46,4	17,9	40	62,9	17,1	42,9	48,6	20,0	
Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	-	-	-	-	-	-	20	59,1	50,0	-	45,5	40,9	
Altre professioni	50	43,8	29,2	10,4	31,3	39,6	60	41,0	23,0	18,0	27,9	31,1	
Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine	390	60,1	42,0	14,8	18,4	51,6	780	71,8	48,0	19,5	16,9	65,8	
Conduttori di veicoli a motore e a trazione animale	60	67,9	41,1	19,6	-	75,0	70	70,8	36,9	16,9	30,8	50,8	
Agricoltori e operai agricoli specializzati	30	67,7	32,3	29,0	32,3	58,1	30	67,7	32,3	29,0	32,3	58,1	
Operai specializzati delle lavorazioni alimentari	50	67,3	61,2	6,1	57,1	30,6	30	80,0	76,0	-	64,0	16,0	
Operai addetti a macchinari dell'industria tessile e delle confezioni	-	-	-	-	-	-	320	79,5	72,7	5,6	11,8	78,3	
Operai specializzati del tessile e dell'abbigliamento	20	33,3	8,3	20,8	-	25,0	110	61,0	1,0	60,0	1,0	96,2	
Operai specializzati addetti alle rifiniture delle costruzioni	40	91,7	69,4	22,2	8,3	55,6	50	94,1	52,9	33,3	17,6	39,2	
Operai specializzati addetti alle costruzioni e mantenimento di strutture edili	30	50,0	43,3	-	3,3	90,0	30	41,9	35,5	6,5	6,5	87,1	
Mechanici artigianali, montatori, riparatori, manutentori macchine fisse/mobili	30	60,0	43,3	13,3	33,3	53,3	40	81,0	45,2	23,8	38,1	50,0	
Conduttori convogli ferroviari e manovratori veicoli su rotaie e impianti a fune	20	-	-	-	-	100,0	-	-	-	-	-	-	
Operatori di catene di montaggio automatizzate e di robot industriali	-	-	-	-	-	-	30	72,0	16,0	44,0	16,0	56,0	
Operai specializ. installaz./manutenzione attrezzature elettriche/elettroniche	-	-	-	-	-	-	20	50,0	33,3	8,3	37,5	12,5	
Altre professioni	110	61,7	43,0	15,9	17,8	29,9	90	54,8	31,2	20,4	18,3	43,0	
Professioni non qualificate	240	45,2	13,8	30,5	4,6	41,8	240	35,1	24,3	9,6	15,1	28,0	
Personale non qualificato nei servizi di pulizia	140	53,7	9,6	44,1	-	38,2	60	46,6	32,8	12,1	-	29,3	
Personale non qualificato addetto allo spostamento e alla consegna merci	70	24,7	15,1	6,8	13,7	34,2	140	30,5	22,7	6,4	25,5	22,0	
Altre professioni	30	56,7	30,0	26,7	3,3	76,7	40	35,0	17,5	17,5	-	47,5	

* Valori assoluti sono arrotondati alle decine. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

** Il totale delle difficoltà di reperimento comprende anche la modalità residuale "altri motivi", non esposta nella tavola.

Il segno (-) indica l'assenza di entrate nell'incrocio indicato. Il segno (-) indica un valore statisticamente non significativo. I totali comprendono comunque i dati non esposti.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

* Valori assoluti sono arrotondati alle decine. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

** Il totale delle difficoltà di reperimento comprende anche la modalità residuale "altri motivi", non esposta nella tavola.

Il segno (-) indica l'assenza di entrate nell'incrocio indicato. Il segno (-) indica un valore statisticamente non significativo. I totali comprendono comunque i dati non esposti.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

orizzontalmente in maniera più informale grazie ad economie di agglomerazione e di prossimità, e che sbocciano sui mercati nazionale e internazionali attraverso l'intermediazione di più grandi imprese capofila che sub-forniscono lavoro all'indotto - si pone in particolare per i profili professionalmente più qualificati (65,4% rispetto all'equivalente valore del 56,3% di Pistoia: quelli specializzati nelle strategie di mercato [59,4%] così come quelli esperti in management gestionale, commerciale e bancario [74,3%], per quelle identità occupazionali, insomma, per le quali - in una zona con le connotazioni produttive alle quali abbiamo accennato - non sussiste ancora a livello locale una sistematica offerta scolastico-formativa adeguata, né una diffusa

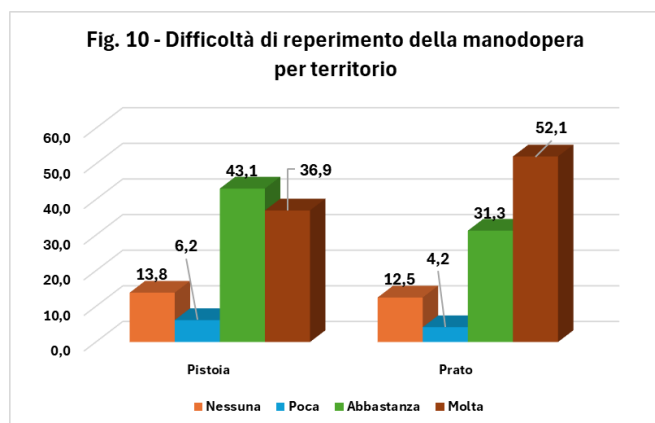
e di Prato, pur con alcune differenze che rispecchiano la diversa vocazione economica e la diversa composizione imprenditoriale dei due territori. Nel complesso, le aziende che dichiarano di avere problemi nel reperimento del loro personale sono circa una su due (in media, il 55% di quelle consultate) ma con una maggior accentuazione nel comprensorio pratese (59,5%, un po' meno di una su tre) rispetto a quello confinante (51,8%). La questione - in un'area fatta soprattutto di microimprese dedite a lavorazioni ad alta intensità di lavoro, connotate da linee di gestione interna tendenzialmente "piatte" (un'eco della classica figura del proprietario "operaio", contornato spesso da coadiuvanti familiari), nel quadro di filiere produttive che, ad esempio nel settore tessile, si coordinano

domanda di istruzione e di *re-/up-skilling* da parte di studenti e formandi piuttosto orientati verso corsi di studio maggiormente spendibili in loco (la domanda inevasa si spiega qui peraltro per una crescita significativa, negli ultimi anni, del comparto dei servizi avanzati alle imprese, che probabilmente risente in misura maggiore di quel gap di preparazione al quale abbiamo fatto appena riferimento). Prato è a tutt'oggi notoriamente un'area a industrializzazione diffusa di tipo distrettuale. I profondi cambiamenti che essa ha tuttavia subito nel corso degli ultimi decenni – una forte espansione del settore dei servizi: oltre che di quello alle imprese (operativo e altamente professionalizzato), il segmento dell'intermediazione immobiliare, quello dei servizi finanziari e assicurativi, quello dei servizi alla persona e dell'assistenza socio-sanitaria; la graduale sostituzione della comunità cinese a quella autoctona nella conduzione del distretto tessile e dell'abbigliamento, ormai in tutte le sue fasi di fabbricazione; dunque una radicale trasformazione nelle aspettative e nelle aspirazioni di carriera dei più giovani (sul punto Burroni *et alii* [a cura di] 2008; Balestri 2021; Romagnoli 2023) – contribuisce piuttosto a spiegare il forte pessimismo che gli imprenditori del luogo nutrono nel tentativo di reperimento di manodopera operaia specializzata (ben il 71,8% degli intervistati alla ricerca di questo particolare tipo di competenze; a Pistoia l'omologa percentuale è del 60,1%, soprattutto per quanto riguarda gli addetti a macchinari [il 79,5%] e i tecnici specialisti [61%] nell'industria tessile e delle confezioni) o a causa di una carenza di candidati (72,7%) o per mancanza di esperienza nel settore (78,3%).

Diversamente dal comprensorio pratese, quello pistoiese – quanto meno in base alle previsioni di assunzione per l'immediato trimestre futuro – sembra incontrare maggiori difficoltà nell'approvvigionamento di personale medio-bassamente qualificato (il 45,2% rispetto al 35,1% della provincia adiacente), in particolare per quello dei così detti servizi operativi alle aziende (vigilanza, pulizia, manutenzione locali ed aree verdi ecc.), per quelli logistici e di trasporto merci e per altre e consimili attività manuali, e questo sia per una sostanziale mancanza di offerta, sia – quando rintracciata – per una sua generale inadeguatezza professionale e/o per una sua scarsa esperienza nel settore. Un'azienda su tre – come detto sopra – fa fatica e dotarsi di profili operai specializzati, con percentuali superiori (intorno al 68% dei datori a essi interessati) quando si tratti di lavoratori agricoli conduttori di veicoli a motore o a trazione animale o di esperti nell'industria agro-alimentare (qui pesa significativamente l'esiguità di chi si dica disponibile a svolgere questo genere di funzioni e, alla prova dei fatti, la loro insufficiente conoscenza del settore). Una certa insoddisfazione – e per queste stesse due ultime ragioni – è infine pure espressa, nel campo delle costruzioni, nei confronti di rifinitori e di quanti sono impiegati nella costruzione e nella manutenzione di strutture edili. Così come a Prato, anche nella provincia pistoiese la fisionomia del fenomeno del disallineamento tra domanda ed offerta degli impieghi rappresenta dunque un problema quanto mai diffuso, non solo comprensibile innanzitutto a partire dalla configurazione del suo così detto sistema locale del lavoro ma anche potenzialmente arginabile soltanto analizzando ancora più nel dettaglio le motivazioni, simmetriche e no, alla base delle strategie di ricerca di aziende e di inoccupati/disoccupati.

4. Fabbisogni professionali e formativi

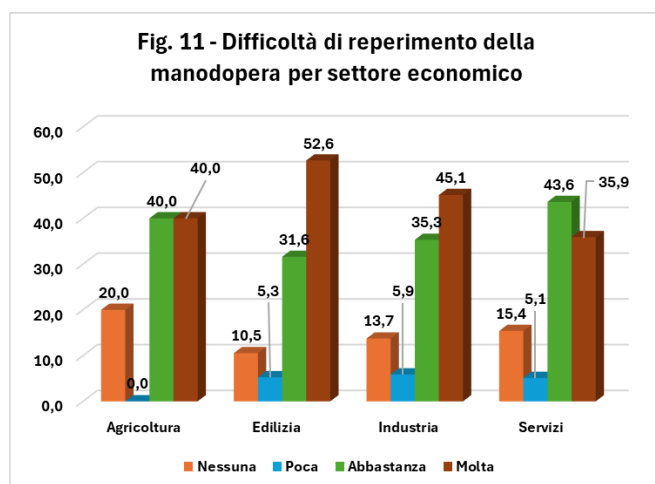
Questo tipo di approfondimento – quanto meno un tentativo di iniziarlo, delineando alcuni modelli di significato utili per poterlo sviluppare più compiutamente nel prossimo futuro – è stato uno degli obiettivi conoscitivi della nostra indagine. Nel territorio sotto osservazione (figg. n. 10 e 11), le aziende che dichiarano “molta” (43%) o “abbastanza” (37,7%) difficoltà a reperire le professionalità di cui hanno bisogno sono ben l’80% del campione (con una percentuale leggermente più alta a Prato: l’83,3% di questo specifico sotto-campione ma con una predominanza dei “molto”



[52,1%] rispetto a quella fatta registrare dalle imprese pistoiesi intervistate: l’80% ma con una quota più ampia di solo “abbastanza” [il 43,1%]), con una preoccupazione più accentuata nel settore manifatturiero (45,1% di “molto”) e in quello delle costruzioni (52,6% di “estrema” difficoltà) di quanto non sia invece quella fatta registrare dal comparto dei servizi (qui dichiara un forte scoraggiamento un’unità produttiva su tre; una preoccupazione presente ma

un po’ meno accentuata è invece manifestata dal 43,6% degli intervistati; come detto, il dato del settore agricolo risente dell’esiguità del numero dei rispondenti).

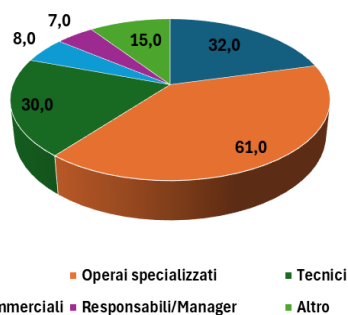
Come in larga misura prevedibile sulla base della lettura dei risultati dell’indagine Excelsior/Unioncamere (fig. n. 12), i profili di più difficile reperimento sono gli operai specializzati (ne lamentano la mancanza quasi un’azienda su tre: il 61%, soprattutto nella provincia pratese [65,1% delle indicazioni] vs il 57,9% del comprensorio pistoiese), seguiti dai tecnici [30%, media tra il 33,3% di Pistoia e il 25,6% di Prato) e



dai lavoratori manuali medio-bassamente qualificati (il 32%, con un’articolazione territoriale rispettivamente del 38,6% e del 23,3%). La richiesta di figure manageriali e di responsabilità – dunque professionalmente più ricche – si attesta sul 7% delle segnalazioni (percentuale identica nei due territori), mentre la ricerca di competenze amministrative e/o contabili si aggira intorno all’8% (con un valore poco al di sopra della media a Pistoia, poco al di sotto nell’area pratese).

Le ragioni dello scarso successo indicato dagli imprenditori che hanno preso parte alla nostra indagine nel dotarsi delle professionalità di cui necessitano sono molteplici e riguardano diversi aspetti che hanno a che fare sia con la preparazione degli aspiranti a una prima o a una nuova occupazione, sia l’efficacia ed efficienza del sistema

Fig. 12 - Difficoltà reperimento manodopera per profilo prof.le (max tre risposte)

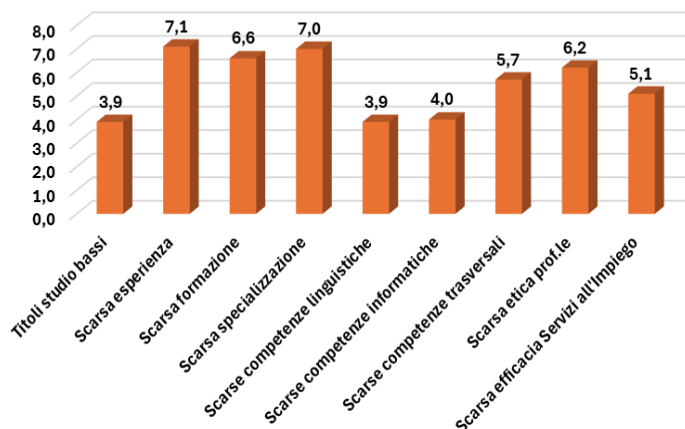


istituzionale nel suo complesso – scuola, formazione professionale, servizi pubblici e privati per l'impiego ma, come traspare, anche famiglie – che presiede alla coltivazione, allo sviluppo e alla trasmissione delle competenze lavorative (e, più in generale, di vita). Gli

ostacoli più grandi sono rappresentati (fig. n. 13) – con un voto medio di difficoltà che va da 1 (nessuna) a 10 (estrema), dunque tanto più alto quanto più il reperimento è complicato – dalla scarsa esperienza (7,1) e dalla scarsa specializzazione tecnica (7) nel settore e nelle mansioni di impiego, causate per un verso dalla mancanza di solidi percorsi di training educativi e professionali (6,6) – segno di un persistente scollamento tra sistema scolastico, veicolo di conoscenze e competenze ancora troppo astratte e poco pratiche, e concreti fabbisogni delle imprese – per l'altro, collegato, da un'ancora insufficiente funzionalità dei servizi all'impiego (5,1), nel loro ruolo di intermediazione tra domanda ed offerta occupazionale, di orientamento lavorativo (bilancio delle competenze e ri-calibratura delle aspirazioni e delle aspettative personali, avviamento verso i più adatti corsi di *re-* e *up-grading* di conoscenze, capacità e abilità) e di accompagnamento e inserimento nel posto di lavoro. Tali carenze sono percepite soprattutto nella provincia di Prato (dove la tendenziale assenza di adeguati livelli di esperienza e di specializzazione tecnica è valutata con una cifra media di 7,9 e 7,6, rispetto a punteggi pistoiesi inferiori di circa un'unità) e tra le aziende operanti nei comparti delle costruzioni (rispettivamente voti 8 e 7,3) e dell'industria manifatturiera (voti 7,4 e 7,2), mentre l'insoddisfazione per una tendenzialmente debole preparazione pratica alle spalle e per la qualità dei servizi all'impiego pesa, in entrambi i territori, per numero indicativo 6,6; il giudizio al riguardo da parte del comparti edilizio è più severo: 7,4).

Stando ai nostri risultati – che si spiegano considerando le caratteristiche della platea

Fig. 13 - Ragioni difficoltà reperimento manodopera - voto medio 1-10



delle imprese che hanno partecipato all'indagine e sulle quali abbiamo già avuto modo di soffermarci (dimensioni tendenzialmente piccole o molto piccole; segmenti di un indotto con uno sbocco sui mercati più grandi grazie a player locali più strutturati ai quali competono funzioni aziendali più strategiche e a più alto contenuto informativo e conoscitivo; produzioni ad elevata intensità di lavoro solo mediamente qualificato),

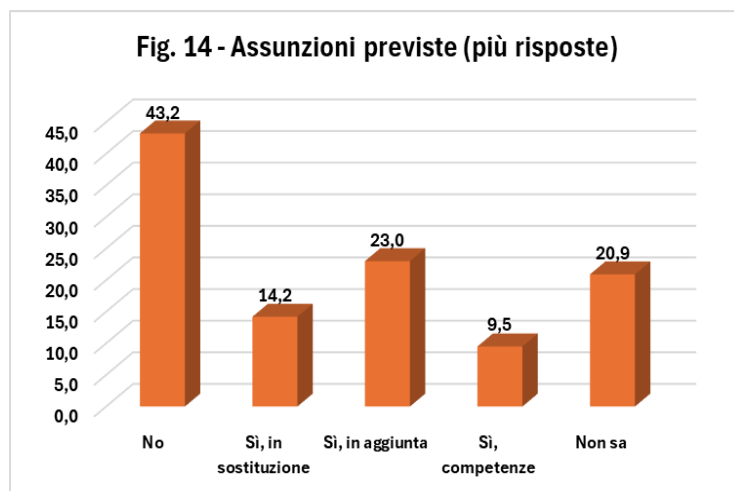
caratteristiche che d'altronde rispecchiano in buona parte quelle dell'intero universo di riferimento – il titolo di studio (quale indicatore del livello di cultura generale) sembra contare solo relativamente come ostacolo allo *scouting* occupazionale (voto 3,9, con punte al di sopra di questa media a Prato: 4,7 rispetto al 3,2 di Pistoia, e nel settore dei servizi: valore 4, rispetto a cifre, negli altri comparti economici, di mezzo punto più basse), così come un peso contenuto mostrano di avere anche le competenze linguistiche (3,9) – più ricercate nella provincia di Prato (4,2 vs 3,6 di quella limitrofa) e nel terziario (4,3).

Due cose colpiscono d'altronde la nostra attenzione. La prima è la bassa votazione di difficoltà fatta registrare dalle competenze informatiche (voto medio 4, con un valore superiore a Prato: 4,7 e, ancora, nel settore dei servizi: 4,3), un dato – questo – che per un verso potrebbe essere interpretato come indicatore di un'ampia disponibilità in loco di conoscenze e di expertise digitali da parte di chi si presenta alla selezione del personale (al punto da non costituire un grande motivo di preoccupazione) ma che per l'altro potrebbe essere il segno – in un'area con livelli di istruzione e formazione tendenzialmente inferiori alle media regionale e nazionale¹ – da un lato di un grado di innovazione tecnologica delle imprese locali ancora sottodimensionato, dall'altro (ma avremo modo di vederlo tra poco) di un loro atteggiamento nel complesso a tutt'oggi cauto verso la così detta transizione digitale (questa non di meno un cruciale banco di prova per la competitività e il futuro successo economico e sociale di aziende e territori) e, al suo interno, nei confronti delle tecnologie di ultimissima generazione, quali i software, le piattaforme e i nuovi applicativi di Intelligenza Artificiale. La seconda cosa – sempre nel quadro di una possibile chiave di lettura controintuitiva – è invece l'importanza attribuita all'etica professionale (voto 6,2) – una voce che, nel quesito contenuto nel questionario, richiamava alla motivazione, al coinvolgimento e all'abnegazione mostrata sul posto di lavoro – letta però in combinato disposto con quella meno sentita (5,7) per le così dette competenze trasversali, ovvero quell'insieme di saperi caratteriali (ad es. le capacità comunicative e relazionali, la predisposizione a lavorare in gruppo, quella ad accettare il rischio e l'imprevedibilità coltivando fiducia in sé stessi e negli interlocutori, dunque ad affrontare con immaginazione e creatività situazioni di lavoro inedite ed impreviste, attivando pensieri "laterali", paralogici, e trovando soluzioni inaspettate e redditizie ecc.) oggi quanto mai utili sia nell'affrontare efficacemente ed efficientemente i problemi sempre più numerosi, diversificati e contingenti che caratterizzano ogni ambiente di lavoro (non importa in quale campo di attività), sia nel fronteggiare le altrettanto eclettiche e

¹ Come si ricava dai più recenti dati Istat sul benessere equo e sostenibile dei territori toscani (2025b), a Prato, nel 2024, la percentuale di 25-64enni in possesso di un diploma secondario superiore è il 49,7% rispetto al 67,6% toscano (e al 72,2% dell'Italia centrale; la media italiana è del 66,7%), quella dei 25-39enni che hanno conseguito un titolo accademico è del 22,7% rispetto al 32,6% regionale, al 34,2% macroregionale e al 30,9% nazionale. A Pistoia il dato dei diplomati superiori è del 60,1% (7,5 punti in meno dal benchmarking toscano, di dodici unità sotto quello della circoscrizione territoriale centrale, di cinque punti e mezzo inferiore al riferimento italiano) e quello dei giovani laureati del 26,1% (in confronto a quei valori di riferimento, rispettivamente -6,5%, -8,1% e -4,8%). Secondo quanto rilevato dall'Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione (Invalsi) nelle sue indagini sugli studenti iscritti al III anno delle scuole superiori di primo grado, in quello stesso anno (il 2024) i ragazzi con competenze numeriche inadeguate ammontano, nella provincia di Prato, al 40,4% del totale, in quella pistoiese al 37,2% (la cifra toscana è il 38,4%, quella dell'Italia centrale del 40,5%, quella nazionale del 44%), quelli con competenze alfabetiche insufficienti sono uno su due nel territorio pratese (49,2%) e poco più di uno su tre (il 37,4%) nella provincia di Pistoia (Toscana: 38,4%; Centro Italia: 36,9%; Italia: 39,9%).

mutanti circostanze della vita quotidiana, in una “spirale formativa” (la crucialità dei tre tipi di apprendimento: “formale”, “non formale” e “informale”) che si alimenta costantemente mutando l’una dall’altra delle due sfere (contesto lavorativo e quotidianità) risorse pratiche, cognitive ed emotive, con le quali dar senso alla propria esperienza esistenziale e al complesso processo di autorealizzazione personale (sul punto cfr. OECD 2025b). Quanto emerge anche da questi risultati con un valore indicativo – un dato confermato, come vedremo, quando analizzeremo tra poco il tipo di competenze maggiormente richieste in caso di future assunzioni – è l’immediato apprezzamento di requisiti individuali (ma coltivati nel quadro delle reti collettive di appartenenza primarie e secondarie: innanzitutto le cerchie familiari, amicali, associative, quindi quelle scolastiche, organizzative e certo pure professionali) quali lo spirito di sacrificio, il senso del proprio ruolo, l’impegno e la determinazione nello svolgimento dei propri compiti, la flessibilità nel mutarli (per mansioni, orari ecc.) e nell’adattarsi alle diverse condizioni, forse invece ancora un po’ meno di altri aspetti – altrettanto importanti, se non di più, ai fini di una buona “performatività” soggettiva e di impresa – come il continuo aggiornamento e arricchimento delle abilità, la loro apertura alle novità tecnologiche e all’innovazione (di idee, prodotti, servizi, modi operare) che esse potenzialmente consentono, il loro orientamento all’accettazione del rischio che tutto ciò comporta.

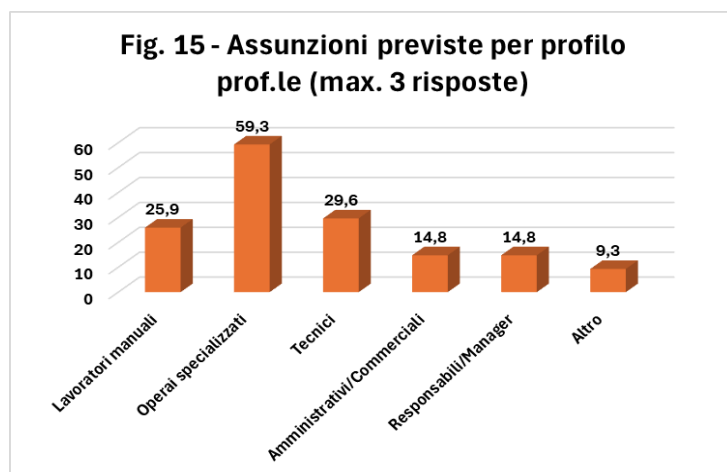
Quali sono dunque i saperi, le conoscenze, le capacità tecniche, le abilità manuali (tutte dimensioni, queste, del più complesso concetto di “competenze”: si veda sul punto Fondazione Agnelli 2018) maggiormente ricercate nel comprensorio territoriale che abbiamo posto osservazione? Alcune indicazioni al riguardo indicative provengono da due quesiti del nostro questionario che chiedevano agli imprenditori e ai responsabili aziendali che abbiamo intervistato se la loro unità produttiva avesse



intenzione, nei due anni successivi, di procedere a nuove assunzioni (e, nello specifico, per quali figure professionali) e – in caso di risposta affermativa – quali sarebbero stati i principali requisiti in base ai quali essa avrebbe proceduto al conferimento di un impiego. Un primo dato (figg. n. 14 e 15) è il numero relativamente contenuto di aziende che prevedono nel più o meno immediato futuro un ampliamento del proprio personale

o – nel caso di fuoriuscite, ad esempio per raggiunti limiti di età della manodopera e per il suo ritiro pensionistico – un suo mantenimento ai livelli attuali. Il 43,2% del campione dichiara di non avere al momento in programma alcuna attivazione di nuovi contratti di lavoro (una cifra comparativamente più alta a Pistoia: il 44,7% di questo sottocampione territoriale rispetto a quella, pari al 40,3%, di quello pratese), una percentuale alla quale si aggiunge (circa un’azienda su quattro) il 20% di coloro che dicono di non essere oggi in condizione di prevedere alcunché e dunque di non sapere cosa rispondere (un atteggiamento di incertezza stavolta più diffuso nel distretto pratese: il 24,2% vs il 18,8%: nel complesso, un’impresa su due pensa di non

procedere, nel breve-medio termine, ad alcun incremento occupazionale). Rimane un 46,7% di organizzazioni che nutrono al riguardo un'aspettativa più aperta e possibilista (orientamento maggiormente presente a Pistoia: percentuale di incidenza specifica: 52,9% rispetto all'altra pratese: 38,7%), in particolare al fine mantenere il set di competenze di cui già dispongono (14,2%), con l'obiettivo di rafforzarlo (23%) oppure con quello di arricchirlo e diversificarlo (il 9,5%).

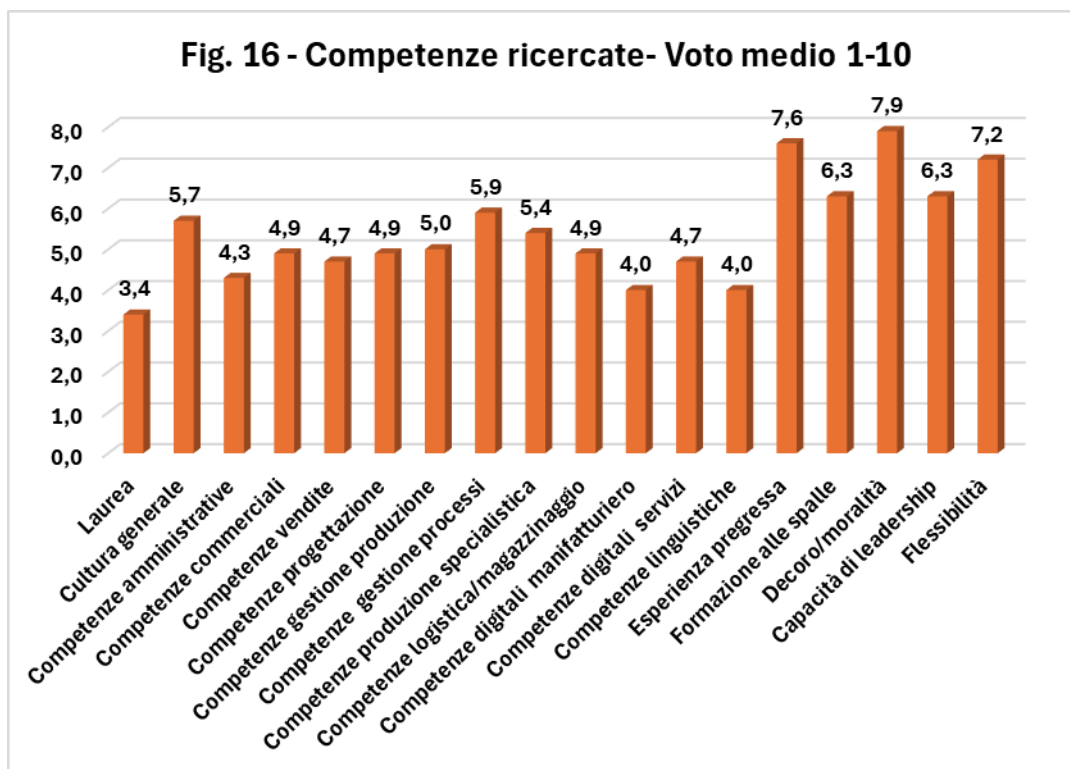


Come si evince dalla figura n. 15, la gran parte delle possibili nuove assunzioni si rivolge – come era d'altronde prevedibile sulla base dell'analisi svolta finora – a profili operai specializzati nel settore (quasi due assunzioni su tre: il 59,3%, con punte più elevate a Pistoia: 64,5% rispetto al 52,2% di Prato, nell'edilizia e nell'industria: rispettivamente il 71,4% e il 67,7%) e a figure tecniche (il 35,5% nel comprensorio pistoiese vs il 21,7%

di quello pratese, stavolta in particolar modo nell'industria: il 37,5%, seguita dal settore dei servizi: il 28,6%). Segue la ricerca di lavoratori manuali medio-bassamente qualificati (un'azienda su tre a Pistoia, una su sei a Prato, con una loro concentrazione nelle costruzioni), mentre le professionalità amministrative e quelle di dirigenziali di maggior responsabilità pesano rispettivamente per il 14,8%, in entrambi i casi con una polarizzazione nel settore terziario (rispettivamente il 28,6% e il 23,8%, ma una particolare attenzione per profili di quadro intermedio è espressa anche dall'edilizia).

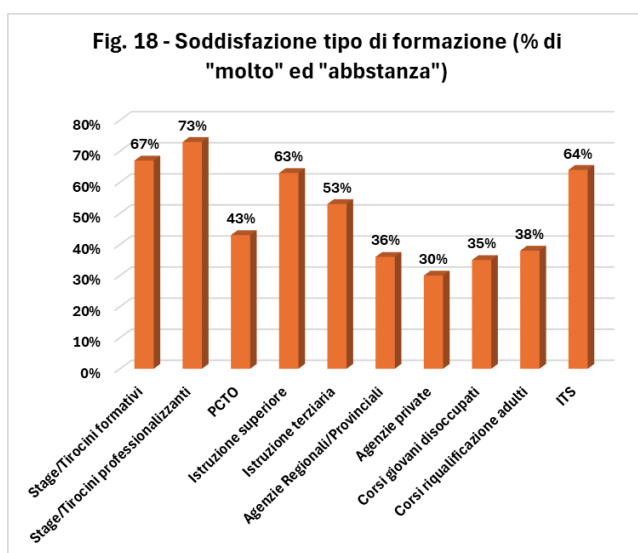
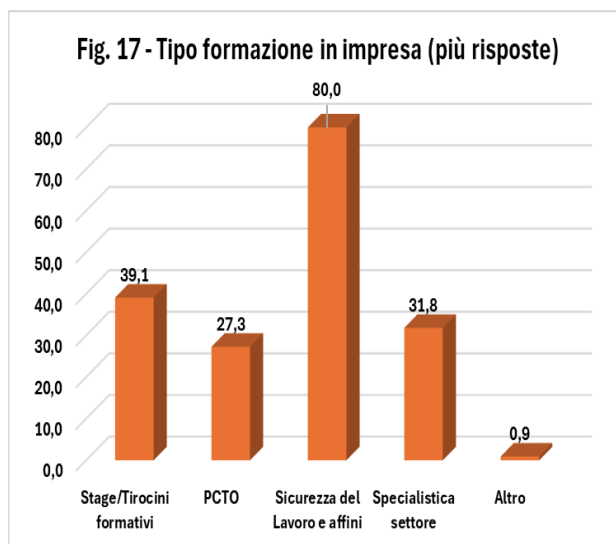
La figura numero 16 colleziona informazioni relative ai tipi di competenza più valorizzati dagli imprenditori che abbiamo sentito al fine della selezione del proprio personale. L'attenzione al titolo di studio e al fatto che i candidati vantino una preparazione accademica pesa per un voto medio (da 1 [nulla] a 10 [massima]) per un solo 3,4 (con una relativa maggior accentuazione a Prato: 3,6 e, come ci può immaginare, nel comparto dei servizi: 3,9), mentre il possesso una cultura tendenzialmente solida cultura generale (di cui la laurea è, per quanto importante, solo uno dei possibili indicatori) gode di un più elevati apprezzamento (5,7, anche qui secondo gli discrimini territoriali e settoriali appena accennati). Spiccano – ovviamente in funzione delle specifiche caratterizzazione produttive – tipi di competenze tecniche “focalizzate” come quelle amministrative (4,3), commerciali e alle vendite (intorno al 4,8), in gestione della produzione (5) e – in maniera in questo caso più marcata - in quella dei processi di fabbricazione/erogazione dei servizi (5,9), in produzione specialistica e in logistica e magazzinaggio (rispettivamente 5,4 e 4,9). A conferma delle ipotesi prima discusse a proposito della rilevanza delle expertise digitali – come “spartiacque” relativamente importanti nella difficoltà a reperire manodopera – depongono i valori tendenzialmente contenuti (rispetto alla crucialità di tali risorse nel quadro dei nuovi standard di competitività richiesti dai mercati nazionali e internazionali attualmente in profonda trasformazione) delle competenze informatiche per l'industria (4) e per i servizi (4,7) e la padronanza delle lingue straniere (4). Le voci

che riscuotono il consenso più elevato sono quelle più “tradizionali” dell’esperienza pregressa (7,6), di percorsi formativi efficaci alle spalle (6,3), di flessibilità e adattamento alle mutevoli condizioni di lavoro (sul piano delle mansioni affidate, dei regimi orari concordati o imposti, dei livelli salariali in linea con la contingenza del ciclo economico aziendale e territoriale: 7,2) nonché – elemento da sottolineare e da considerare con estrema attenzione – di decoro e moralità (ovvero, come specificato dalla dizione delle specifico item sottoposto agli intervistati, con riferimento a quegli aspetti come la cura di sé e del proprio look, l’ordine e la puntualità, l’affidabilità e l’abnegazione nello svolgimento dei propri compiti, lo spirito di sacrificio nella realizzazione del proprio lavoro: 7,9, in buona sostanza il voto medio più elevato).



Concludiamo questa nostra analisi sulla domanda di lavoro, sulle politiche di gestione del personale e sui fabbisogni occupazionali e professionali espressi dal tessuto produttivo di Pistoia e Prato dando un’occhiata ai principali risultati dell’indagine che abbiamo condotto circa i tipi di formazione utilizzati dalle imprese che abbiamo sondato e con riferimento al grado di apprezzamento e di soddisfazione da esse mostrato verso i diversi canali attraverso i quali essa è realizzata (figg. n. 17 e 18).

Nel complesso, grosso modo poco più di un'azienda su cinque (il 22,5%) dichiara di non aver svolto – nel corso degli ultimi tre anni – alcun corso di *vocational training*. Due su tre (pari al 62%) hanno ottemperato ai canonici curricula nel campo della sicurezza del lavoro e materie affini (ad esempio protezione e prevenzione, antincendio, primo soccorso ecc.), una su quattro (24,6%) hanno organizzato percorsi di addestramento specialistico nel proprio settore merceologico e di attività economica, mentre quelle che hanno ospitato stage e tirocini formativi o che hanno aderito – in convenzione con istituti scolastici di istruzione superiore – ad esperienze di alternanza scuola/lavoro (ovvero Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento/PCTO) pesano rispettivamente per il 30,3% e per il 21,1% del campione analizzato.



Questi ultimi due canali – stage e tirocini da un lato, opportunità di pratiche *on the job* nel quadro degli studi di secondo grado dall'altro – appaiono godere di un buon livello di apprezzamento presso i datori di lavoro che se ne sono serviti, riscuotendo un giudizio “abbastanza” o “molto” positivo nel primo caso da parte di circa il 70% dei rispondenti al nostro questionario (tra modalità “formative” [67%] e modalità professionalizzanti [73%] di quella specifica esperienza), nel secondo – con una percentuale inferiore ma significativa – da parte dei 43% dei rispondenti. Un atteggiamento di

disponibilità ed apertura – visti evidentemente i buon risultati che si presuppone si siano trovati in passato – è nutrito nei confronti della preparazione scolastica superiore (63% dei livelli più elevati di soddisfazione), meno per quella universitaria (53%), anche se il giudizio migliora – e di non poco – quando si valutino le ricadute dell'istruzione terziaria professionale (gli Istituti Tecnici Superiori/ITS, oggi al centro di un profondo processo di riforma che delinea una loro stretta integrazione sia con la così detta triennale Istruzione e Formazione Professionale/leFP, sia con quella quinquennale offerta dagli istituti superiori di secondo grado di tipo professionale, sia infine con le specializzazione post-diploma di un anno denominata Istruzione e Formazione Tecnica Superiore). Percentuali di gradimento decisamente più basse sono fatte registrare sia dalle attività promosse dalle Agenzie regionali e provinciali di formazione (36%), sia – complessivamente – da quelle del privato sociale e for profit (specialmente dedicate a soggetti professionalmente deboli: 30%), sia dai circuiti pubblici di educazione e formazione di giovani disoccupati (35%) e adulti (38%).

Capitolo 5 - Alle soglie del futuro: innovazione, sostenibilità, prospettive nel comprensorio Pistoia-Prato

Filippo Buccarelli, Università di Firenze e Presidente PoieinLab Impresa Sociale

1. Sfide e scenari

Se fosse necessario indicare un momento nel quale mai come in passato sia possibile posizionare nel tempo la percezione di un vero e proprio passaggio d'epoca, quel momento sarebbe indubitabilmente l'inizio del decennio in corso. Con i primi mesi del 2020 – in concomitanza con il diffondersi nel mondo intero della pandemia di Sars-Cov-2 – si dipana, con un'accelerazione fino a quel momento sconosciuta, un processo planetario di profonda trasformazione economica, sociale e culturale che, nel giro di un brevissimo periodo, ha ridisegnato (e lo sta tuttora facendo) ciò che da decenni abbiamo non di meno riconosciuto e denominato “globalizzazione”, nell'intera varietà degli aspetti nei quali essa si articola. Lo stop complessivo e transnazionale – in quel biennio di emergenza sanitaria – subito ovunque da praticamente tutte le attività economiche ha scompaginato le catene internazionali del valore e del capitale, imponendo tendenze e logiche più complesse e spesso contraddittorie – rispetto a quelle sperimentate e affermatesi a partire dall'ultimo trentennio del secolo scorso – di riorganizzazione spazio-temporale delle unità produttive e dei flussi commerciali nei quali esse sono immerse. Tale cambiamento dell'infrastruttura materiale della vita sociale si è poi repentinamente trasformato – da questo a propria volta condizionato e orientato – in un altrettanto radicale mutamento delle relazioni e dei rapporti sociali – tra le persone, i gruppi, le comunità, fino al livello statale e delle aree geopolitiche del mondo – il quale ha riconfigurato forme e contenuti della così detta “questione sociale” (nuove modalità di lavoro e di impresa; differenti condizioni salariali e fonti di reddito; ulteriori fratture nella fisionomia della disuguaglianza, a cominciare da quella educativa e digitale; nuove povertà e nuove fragilità che complicano non poco la dimensione della vulnerabilità e della marginalizzazione). È cambiata (e sta cambiando) soprattutto la mentalità delle persone – le loro convinzioni valoriali, i loro orientamenti normativi, i loro atteggiamenti e, nel profondo, le loro abitudini e i loro habitus o consuetudini quotidiane (modelli di consumo; stili di vita; modi di vivere lo spazio e il tempo dei loro insediamenti, così come il modo di attraversarli e di spostarsi: McKinsey and Company 2025) – ora ogni giorno confrontate con un senso di imprevedibilità, incertezza, rischio, percepito come mai così forte, probabile e realistico come nell'epoca attuale (Ipsos 2025). Se un tempo Autori come Beck (1998) e Bauman (2005) hanno parlato di “modernità liquida”, ora per molti aspetti si potrebbe parlare di una modernità “allo stato gassoso”, e questo non tanto perché la vita sociale stia perdendo irrimediabilmente di struttura (cosa, questa, impossibile per stessa costituzione relazionale dell'essere umano) quanto perché essa è oggi alla ricerca di nuove geometrie che ancora non riusciamo in buona misura a immaginare ma che non potranno che portare il segno di un'estrema flessibilità, contingenza e modularità in tutte le sfere dell'esperienza personale, individuale e collettiva.

Nel quadro di questo scenario, i campi nei quali è possibile rigenerare e consolidare le dinamiche di uno sviluppo solido e duraturo – riattivando la prospettiva di un dipanarsi degli eventi non più apparentemente casuale, imprevedibile e “pericoloso”, ma dotato di un senso in grado di fornire ai singoli e ai loro raggruppamenti l’opportunità di tornare a “programmare” il proprio futuro sulla base certo di una situazione ormai ineliminabile di grande “rischiosità”, non di meno però “calcolabile”, dunque governabile – sono sostanzialmente due, entrambi oggetto di recenti cruciali scelte strategiche da parte dell’Unione Europea². Il primo è quello dell’innovazione tecnologica – la così detta “transizione digitale” – per la quale le Autorità dell’Europa e dei suoi Stati membri hanno varato, a partire dal 2020, una serie di atti normativi, documenti di programmazione, regolamenti e linee guida (con obiettivi specifici, tempistiche del loro raggiungimento, indicatori di misurazione del loro grado di realizzazione) che hanno riguardato aspetti quali il trattamento dei dati personali e la cyber-sicurezza di individui, aziende e istituzioni; la diffusione, accessibilità e fruibilità dei sistemi e dei servizi informatici; lo sviluppo e l’uso dei nuovi dispositivi di Intelligenza Artificiale (software, portali, applicativi mobili su smartphone e tecnologie domotiche ecc.) e che trovano oggi una loro sintesi nel così detto *Digital Compass 2030*, una strategia che mira, entro la fine del decennio attuale, al rafforzamento delle competenze di base e specialistiche in *Information and Communication Technology* (ICT) nella popolazione e tra le aziende, alla più completa copertura territoriale con infrastrutture digitali di più recente generazione e alla crescente digitalizzazione di imprese e amministrazioni pubbliche (sull’insieme di questi punti cfr. Commissione Europea 2021). Il secondo campo è quello al quale ci riferiamo oggi con il termine di *Green Deal Europeo*, ovvero una politica integrata - e un conseguente insieme di piani di azione - che l’Unione Europea, sulla base dell’Agenda 2030 adottata dalle Nazioni Unite nel 2015, ha inaugurato fin dal 2019 con l’obiettivo di ridurre le emissioni di gas serra del 55% entro la fine di questo decennio e di raggiungere le neutralità climatica alla metà di questo secolo (cfr. Commissione Europea 2019 e - per una visione di insieme di queste questioni, con specifico riferimento alla situazione italiana – Asvis 2024).

La crucialità dell’innovazione tecnica e tecnologica – dunque del settore della Ricerca&Sviluppo che l’alimenta - per il successo di un’impresa e del suo territorio è un fatto ben conosciuto fin dagli esordi della moderna industrializzazione, almeno da quando Adam Smith (1776) indicò nella divisione tecnica del lavoro il fattore propulsivo più importante per la crescita della produzione e per la *ricchezza di una nazione* o da

² Sull’importante distinzione sociologica e politologica tra “pericolo” e “rischio” – il primo termine riferibile a una situazione di grave vulnerabilità dovuta al verificarsi di accadimenti al di fuori di ogni potere di determinazione da parte dell’Uomo (ad esempio un disastro naturale come un terremoto o un’alluvione) se non nel tentativo di contenimento dei suoi effetti deleteri; il secondo relativo invece a circostanze di più o meno estrema gravità dovute a fattori, per quanto probabilisticamente conoscibili, gestibili e prevenibili (è il caso di uno shock finanziario quale quello che, dalla metà degli anni Duemila, si è originato negli Stati Uniti per poi diffondersi a livello planetario generando una crisi socio-economica globale dalla quale si è gradualmente usciti solo una decina di anni dopo) – cfr. Luhmann (1991) e Beck (1998). Il concetto di “modernità programmata” – tipica di società che hanno sviluppato strumenti cognitivi, tecnici e tecnologici capaci di supportare la politica (latamente intesa) in una progettazione nel medio-breve termine del futuro (un concetto, questo, recentemente mutuato anche dalle scienze sociali ed economiche dello sviluppo territoriale) – è originariamente in Touraine (1973; 2019).

quando Joseph Schumpeter (1942) mostrò come la così detta *distruzione creatrice* - alla base di un'efficace ed efficiente turn over delle aziende, dunque del più complessivo sviluppo economico e dell'occupazione - dipendesse dalla capacità degli imprenditori (condizioni, queste, non mutualmente esclusive) o di innovare beni e servizi offerti mediante nuovi strumenti di fabbricazione/erogazione e nuove modalità di organizzazione dei processi produttivi (soluzioni tecniche e di tecnologia sociale), o di ampliare i propri mercati di approvvigionamento delle materie prime (anche con la scoperta di nuove risorse naturali o con la valorizzazione di quelle già esistenti ma non o parzialmente inutilizzate) e di sbocco dei beni da essi realizzati. La portata della così detta "terza rivoluzione industriale" - l'utilizzo, cioè dell'informatica nei processi di produzione, la sua diffusione di massa e il suo impiego nell'allargamento e nel potenziamento dei canali della comunicazione, infine soprattutto il ricorso ad essa per la messa a punto di ulteriori più raffinati supporti tecnologici dello stesso tipo che hanno dato impulso ad un'accelerazione *ricorsiva* senza precedenti alla scoperta di nuovi beni (o all'efficientamento di quelli già esistenti) e di nuovi metodi di lavorazione - ha poi stimolato, a partire dalla metà degli anni Ottanta, una profonda riflessione sulle conseguenze che questa *grande trasformazione* (Polanyi 1944) stava avendo e avrebbe avuto sul piano economico, sull'occupazione, sulla mentalità e sugli orientamenti valoriali delle persone e dei loro raggruppamenti, con da una parte gli ottimisti (che parlavano ad esempio di "fine del lavoro", dell'avvento di un'epoca di "ozio creativo", di società finalmente libere dal bisogno materiale, trasparenti, a-conflittuali e razionalmente amministrate: Toffler 1980; De Masi 1995; Rifkin 1995, 2010; Bostrom 2016), dall'altra i pessimisti (che paventavano invece la disoccupazione diffusa causata dalla robotica, il trionfo dell'individualismo e il declino di ogni senso di responsabilità morale e sociale: Sennett 1998; Thévenot 2022) e, tra di essi, quanti invece, dati alla mano, mettevano l'accento - circa i possibili esiti - sulla crucialità delle scelte di governo di quei cambiamenti e sul fatto che da sempre ogni sviluppo tecnologico comporta l'obsolescenza e il superamento di settori produttivi e impieghi ma al contempo altri ne crea e altri ancora ne escono rinnovati (tra gli altri, Musso 2020).

L'enorme vantaggio competitivo derivante dall'adozione da parte delle imprese di supporti tecnologici digitali risiede sostanzialmente nel fatto che tali applicativi - diversamente da quelli ad automazione meccanica (per quanto questi ultimi anche basati, specie nei loro dispositivi di ultima generazione, sull'elaborazione di codici-scheda di tipo informazionale alfanumerico) - hanno in breve tempo profondamente e simultaneamente inciso su tutti i diversi tipi di innovazione che rendono possibile, secondo Schumpeter, il successo economico di un'organizzazione produttiva. L'informatica - non solo nella sua funzione di elaborazione di un'enorme massa di dati ma soprattutto in quella di una loro immediata trasmissione da una piattaforma ad un'altra attraverso canali di comunicazione smaterializzati, quanto mai potenti, veloci e trasversali - quando incorporata nei macchinari, rende estremamente flessibile e rimodulabile il loro settaggio, consentendo così una più ampia diversificazione delle gamme di prodotti e una maggiore *responsiveness* - tendenzialmente in tempo reale - ai bisogni oggi quanto mai mutevoli, personalizzati, della domanda di beni e servizi.

Non solo ma – grazie alla sua capacità di processare repentinamente grandi quantità di informazioni di diverso tipo – permette di affinare le linee di comando e le modalità procedurali della lavorazione all'interno delle organizzazioni produttive e amministrative, consentendo ad esempio da un lato, di razionalizzare e rendere più efficienti le politiche del personale e la gestione delle risorse umane, dall'altro di conoscere e profilare con maggiore precisione e previsione probabilistica gusti, tendenze, umori degli utenti e dei consumatori, contribuendo così ad ampliare i mercati di riferimento. Le sue applicazioni in strumentazioni sempre più raffinate di misurazione, manipolazione e arricchimento delle risorse naturali rende infine realizzabile la sintesi di nuove fonti energetiche o lo sfruttamento di altre preesistenti ma dai costi di approvvigionamento e di utilizzazione fino a quel momento elevati e diseconomici (è il caso del nucleare di ultima generazione, del più efficiente sfruttamento – grazie alla scoperta di nuovi conduttori – dell'energia elettrica o del rafforzamento della produzione e dell'impiego delle così dette energie rinnovabile: fotovoltaico, eolico, geotermico, biomasse), con conseguenti significative riduzioni dei costi.

Ciò che tuttavia caratterizza questa seppur rivoluzionaria stagione del progresso tecnologico è il fatto che, fino a non molti anni fa, essa si limitava per la gran parte a incidere sui mezzi di fabbricazione ed erogazione di beni e prestazioni. Per quanto agisse anche profondamente sulla formazione dei bisogni e delle preferenze delle persone – si pensi all'importanza ormai consolidata della pubblicità, del marketing, della *customer satisfaction*, delle *reputation* aziendale in un mercato sempre più plasmato dai social network – essa non era ancora arrivata a intaccare il mondo del "senso" e del significato, ad immaginare e delineare concretamente, insomma, non tanto nuove idee di prodotto o nuovi concetti di servizio ma – ecco il punto – a farlo in sintonia con il modo di pensare e di pensarsi dei soggetti, e questo grazie ad applicativi di Intelligenza Artificiale che – nel mentre potenziano a dismisura le funzioni sopra richiamate (si tratta in buona sostanza delle così dette *machine learning*, software algoritmici in grado di analizzare quantità selezionate di dati e di trarne modelli originali finalizzati a risolvere in maniera innovativa compiti specifici: è l'Intelligenza Artificiale ristretta, ad esempio programmi di assistenza vocale, di traduzione linguistica, di riconoscimento facciale e di immagini ecc.) – si spingono oggi a sviluppare reti neurali artificiali (la così detta Intelligenza Artificiale generale o *generativa*, altrimenti detta *deep learning*) che – simulando il modo di ragionare degli esseri umani – sono capaci di "riflettere" sui propri errori di elaborazione, di apprendere in modo autoreferenziale la maniera di correggerli e precisarli, di creare di conseguenza contenuti inediti (design, raffigurazioni, prototipi, stringhe audio-visive, tracce musicali, protocolli operativi come nel campo medico ma anche in tante altre sfere della vita sociale e dell'attività economica ecc.) al momento impossibili da preconizzare da parte delle attuali capacità cognitive dell'uomo ma non di meno iscritte nell'orizzonte di possibilità pratiche di più lungo periodo (per una panoramica su queste questioni cfr. Basso, Bani 2025; Tomassini 2025).

2. Digitalizzazione e Tecnologia 5.0: un mondo (s)conosciuto

Al fine testare l'atteggiamento e le pratiche di individui e aziende nei confronti delle tecnologie digitali, l'Istat pubblica, con cadenza annuale, i principali risultati sia dell'indagine "Aspetti della Vita Quotidiana" (al cui interno è presente uno specifico modulo denominato *Rilevazione sulle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione da parte delle Famiglie e degli Individui*), sia della così detta *Rilevazione sulle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione nelle Imprese* (i cui dati sono integrati, ai fini delle stime presentate, con le informazioni contenute nel Registro Asia-Imprese e nel Sistema FRAME Territoriale, che raccolgono le specifiche anagrafiche ed economiche delle organizzazioni commerciali italiane). Stando a quanto emerso negli ultimi più recenti bollettini, nel nostro Paese (Istat 2025c, che riporta le grandezze alla fine dello scorso anno) il tasso di diffusione di Internet è pari all'86,2% delle famiglie residenti, con una correlazione positiva con l'età e il titolo di studio (la percentuale è il 99,1% per i nuclei con almeno un minore, del 94,5% per quelli senza adolescenti ma con membri under-sessantacinquenni e del 60,6% per quelli formati solo da persone anziane; accede alla rete il 98,3% delle compagini con almeno un componente laureato, cifra che si abbassa 94,4% per quelli con almeno un diplomato superiore e al 65,3% per quelli in cui il diploma più alto è quello di scuola media di primo grado). Le differenze territoriali si fanno ben sentire anche in questo campo – con un valore del 77,5% nelle regioni del Mezzogiorno, di sette punti percentuali inferiore rispetto a quelle del Centro Italia e di sei punti rispetto al Nord – e solcano la disuguaglianza non solo lungo il cleavage macro-territoriale ma anche lungo quello centro/periferia, con le aree interne fortemente penalizzate per numero di dispositivi utilizzati e, in particolar modo, per una più carente copertura delle più avanzate (ma non soltanto) infrastrutture info-telematiche. Cambiano infine le abitudini di spesa – quasi una persona su due di 14 anni e più dichiara di aver ordinato e acquistato merci on line nei dodici mesi precedenti – rimane sostanzialmente ostico il ricorso alla rete nell'interfaccia con la Pubblica Amministrazione (solo il 30% degli ultra-quattordicenni ha cercato in questo modo informazioni amministrative del più vario genere; una su quattro [il 25,3%] prenota digitalmente appuntamenti con le diverse Agenzie statali, territoriali e locali; poco meno di questa percentuale [23,7%] segue e completa le procedure per fruire dei servizi di cui ha bisogno).

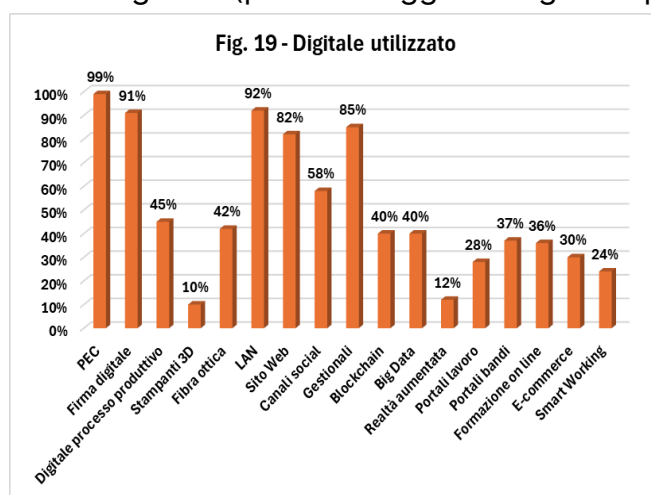
Le difficoltà si accentuano nel caso dei software di Intelligenza Artificiale (qui i dati ai quali ci riferiamo sono tratti dal Quinto Rapporto Ital Communication-IISF 2025, letto alla luce di quanto rilevato da Eurispes 2025). Oggi, nel nostro Paese, si servono di tali programmi e applicativi (d'altronde ormai incorporati in una vasta gamma di dispositivi di uso ormai comune: motori di ricerca sul web; software di calcolo, scrittura ed elaborazioni varie su computer; funzionalità smartphone; sistemi di guida e di assistenza *infotainment* automobilistici; supporti domotici ecc.) tre italiani su quattro (77%, rispetto a poco più di uno su tre di appena un anno prima), con una tendenza alla crescita anche nell'intensità di questo impiego (il 40% di chi vi ricorre dichiara di farlo molto più frequentemente che nei dodici mesi precedenti) ma solo il 7% degli *users* afferma di averne una conoscenza approfondita (il 10% dice di saperne "solo qualcosa", la restante parte ammette di saperne pochissimo o nulla, e tutto ciò in

maniera tanto più accentuata quanto più aumenta l'età degli utilizzatori; su quest'ultimo punto si veda Waller *et alii* 2025, che svolge un'analisi cross-nazionale in chiave comparata). Soprattutto, quanti considerano questa nuova frontiera dello sviluppo tecnologico un'opportunità (20,5%) e confessano di potersi affidare senza grandi dubbi (13%) sono soltanto, rispettivamente, una persona su cinque e poco più di una su dieci (percentuali che salgono al 44,8% e al 16,4% per i 18-24enni, mentre tra chi ha 65 anni a più prevale la diffidenza [solo il 10% parla di opportunità], la paura [il 21,6% vi vede un grosso pericolo] e l'incertezza [il 34,6% non sa cosa al riguardo pensare]).

Se passiamo infine – con l'obiettivo di contestualizzare i risultati della nostra indagine – ad analizzare il grado di innovazione digitale delle imprese italiane e il loro atteggiamento nei confronti delle possibili applicazioni di Intelligenza Artificiale, vediamo come nel nostro Paese (Istat 2025d) circa l'80% delle aziende con più di dieci addetti presenta – sul *Digital Intensity Index* (un valore finale sintetico che riassume i punteggi su un set di dodici indicatori relativi ad aspetti quali la percentuale di addetti connessi a Internet; quella di imprese collegate con banda larga a elevata velocità; la quantità di imprese che svolgono *data analysis*, che acquistano servizi di *cloud computing*, che utilizzano *social media*, che impiegano software relazionali con i clienti e/o di pianificazione delle risorse interne, oppure ancora che ricorrono, nei loro processi produttivi, a piattaforme robotiche o che, sul piano commerciale, ricavano parte del loro fatturato dalle vendite on line) – un livello di sviluppo informatico basilare (almeno quattro attività tra le dodici sopra richiamate; circa il 38% si pone ad un livello più alto [almeno sette attività]), con valori molto più elevati nelle grandi organizzazioni (con 50 addetti e più: 96,4% il *rank* basilare, l'81,4% quello più elevato) e intermedi tra quei due estremi per quelle di medie dimensioni (da 10 a 49 addetti). Nonostante i progressi maturati, il traguardo europeo posto dal *Digital Compass 2030* (entro la fine di questo decennio, il 90% di aziende con un grado quanto meno sufficiente di informatizzazione) dista dunque ancora circa dieci punti percentuali (con ritardi ancora più significativi non solo, come abbiamo visto, per le piccole e piccolissime imprese ma anche per quelle del Mezzogiorno e, trasversalmente a tutte e tre le macro-ripartizioni regionali in cui si articola il territorio nazionale, per quelle che operano nelle aree interne più periferiche), ed il *gap* (con queste medesime differenti configurazioni) non riguarda soltanto voci come il *cloud computing* avanzato o intermedio o la realizzazione di *big data analysis* ma pure gli strumenti di Intelligenza Artificiale, attualmente adottati da meno di un'azienda su cinque con almeno dieci addetti (il 16,4% rispetto comunque all'8,2% del 2024 e al 5% del 2023: il benchmarking è, per entrambi i tipi di applicativo, il 75% entro il 2030), cifra che si eleva al 53,1% tra quelle ben più strutturate (dal 32,5% dell'anno scorso) ma che precipita al 15,7% per le piccole e medie (comunque con un miglioramento di sette punti percentuali rispetto ai dodici mesi precedenti, quando il valore era del 7,7%).

3. L'evoluzione digitale nel tessuto produttivo locale

Stando ai risultati della nostra indagine – che, come più volte sottolineato, ha visto la partecipazione pressoché esclusiva di aziende di dimensioni molto ridotte (quelle d'altronde generalmente sottodimensionate, rispetto al loro specifico universo di riferimento, nei campioni alla base di rilevazioni più ampie, su base regionale, quali ad esempio le pur quanto mai preziose ricerche condotte da enti istituzionali come, in Toscana, l'Irpet [2025b], che non di meno considereremo con attenzione nel corso della nostra analisi; da qui, comunque, il valore aggiunto di questo nostro studio esplorativo) – il tessuto produttivo del comprensorio sotto osservazione presenta un livello di innovazione tecnologica quanto meno basilare (fig. n. 19). I dispositivi digitali maggiormente utilizzati sono tendenzialmente quelli tradizionali e consolidati. PEC e firma digitale (peraltro oggi obbligatori per legge per gli enti commerciali) sono



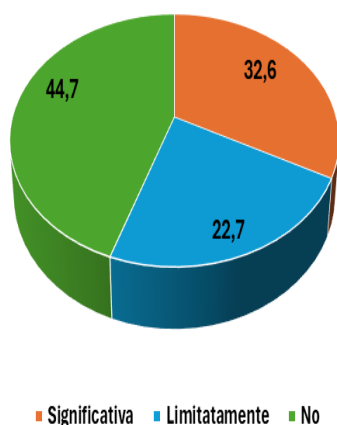
adottate da pressoché la totalità delle organizzazioni che abbiamo sondato (con percentuali prossime al 100% per la posta elettronica certificata o di poco inferiori per quanto riguarda la validazione informatica con valore legale), seguono l'impiego di sotto reti internet interne e/o di area (92%), l'uso di software gestionali (85%) e l'utilizzo di siti aziendali (82%; decisamente inferiore è quello dei social network [58%], ad ogni modo più accentuato a Pistoia: due

imprese su tre fra quelle che operano in questo territorio, una su due fra quelle che lavorano nella zona pratese, e più diffuso nel settore dei servizi rispetto a quanto non sia negli altri comparti economici). Un minor ricorso si registra invece per gli strumenti più avanzati quali i programmi di analisi dei così detti *big data* (40%, stavolta più a Prato: 46,6%, che a Pistoia: 35,4% e, come era ragionevole aspettarsi, ancora una volta più nel terziario: 56,8%, e nell'industria: 35,6% di quanto non sia altrove), gli applicativi *block-/supply-chain* (che consentono di sondare l'intera catena del valore prodotta, dai suoi input di approvvigionamento ai suoi output di vendita/acquisto dei beni e delle prestazioni offerte, permettendo così i rifornimenti e le allocazioni necessarie in tempi tendenzialmente reali), quelli infine di realtà aumentata (il 12%, preziosi in ambiti come l'assistenza agli anziani non o solo parzialmente autosufficiente o a coloro che sono caratterizzati da un handicap psico-fisico invalidante, oppure ancora in un settore come quello della comunicazione). Colpiscono infine i dati relativamente bassi di supporti quali le piattaforme di *e-commerce* (lo pratica poco meno di un'azienda su tre, specialmente di tipo terziario, ma si tratta di un valore conforme a quelli che abbiamo sopra velocemente richiamato sul piano nazionale), quelle per la selezione del personale (28%: richiamiamo qui al riguardo l'analisi svolta nel capitolo precedente), quelle per la FAD o formazione on line (36%: stesso riferimento a quanto detto in quella quarta sezione del presente rapporto), quelle sussidiarie al processo produttivo (56,8% nei servizi, 46,7%

nell'industria: segno – questo – di processi di lavorazione ancora in buona misura meccanici), infine quelle di monitoraggio e accesso ai bandi di finanziamento (agiti comunque soprattutto dagli operatori terziari: 43,5%, seguiti da quelli manifatturieri: 32,8%: nel complesso indicatore di una quale difficoltà ad accedere a fondi pubblici e privati).

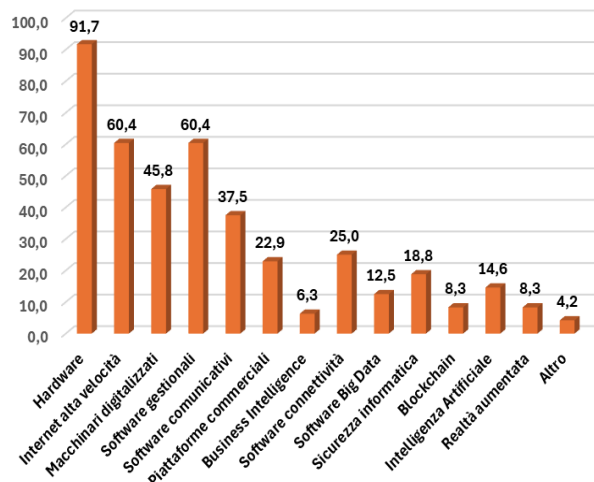
Nonostante questa infrastrutturazione immateriale, alla domanda se negli ultimi tre anni la propria organizzazione produttiva avesse fatto investimenti in tecnologie digitali (Figg. n. 22 e 23), ben il 44,7% degli imprenditori o responsabili di impresa

Fig. 21 - Investimenti in digitale ultimi tre anni



intervistati ha risposto di no, un 22,7% ha detto di sì ma che si è trattato di investimenti limitati, solo un direttore di azienda su tre (32,6%) ha parlato di somme significative utilizzate in quel modo, con una percentuale al di sopra della media del comprensorio complessivo a Pistoia (il 37,2% contro il 27,4% di Prato; qui prevalgono coloro che riportano un impegno più contenuto: 24,2% vs il 21,8%) e punte elevate fatte registrare dal settore terziario (40,8%) e da quello industriale (31,3%: i servizi prevalgono anche tra i testimoni di spese limitate: 24,5%, tra i quali primeggiano tuttavia i costruttori edili: 28,6%). Conformemente all'ipotesi accennata sopra di una digitalizzazione tendenzialmente tradizionale, i dispositivi verso i quali si sono dirette le risorse sono le piattaforme hardware (il 91,7% nelle loro diverse tipologie: PS, portatili, tablet, stampanti, smartphone ecc.), l'Internet ad alta velocità e la telefonia mobile (60,4%), i software gestionali (60,4%), quelli comunicativi con i consumatori/utenti [37,5%], gli applicativi informatici per macchinari (45,8%) e - a maggior distanza (tra il 22% e il 25%) - quelli connettivi (ad

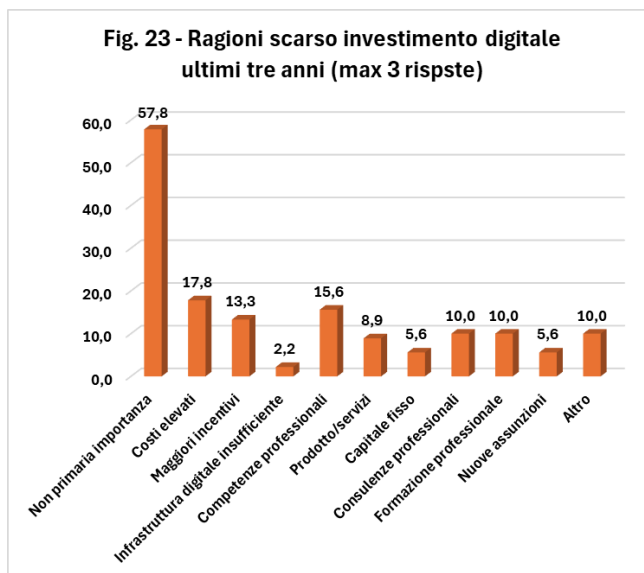
Fig. 22 - Investimenti per tipo di tecnologia digitale (più risposte)



esempio i sistemi Google Meet o Zoom per videoconferenze) e quelli commerciali (22,9%). Meno interesse mostrano supporti d'altronde sempre più cruciali come i programmi di analisi di grandi masse di dati (12,5%), quelli *block-supply-chain* (8,3) e quelli della così detta *business intelligence* (6,3%, ovvero tecnologie finalizzate a raccogliere, approfondire, rappresentare visualmente dati aziendali per farne informazioni utili per il *decision making*, per la corroborazione della *reputation* di

impresa e per la sua diffusione e comunicazione all'esterno, dunque per il potenziamento della performatività e della competitività dell'unità produttiva).

Importante è tuttavia dare infine uno sguardo alle ragioni che hanno frenato o sospeso nel breve/medio periodo la destinazione di risorse nell'incremento della propria capacità innovativa. Quella di gran lunga più indicata - segnalata dal 57,8% di quanti hanno dichiarato di non essersi mossi in tal senso nel breve/medio periodo ormai alle



spalle (o di averlo fatto con estrema cautela), senza significative distinzioni tra le imprese pistoiesi e quelle pratesi (in entrambi i territori grosso modo una su due) ma con un atteggiamento di prudenza più marcato in edilizia (75%) e, in parte, nel manifatturiero (quasi il 60%) – è che questi nuovi dispositivi non sono alla fine così dirimenti in attività produttive come le proprie. Non si tratta – come abbiamo visto passando in rassegna i tipi di dotazione digitale – di un rifiuto o di una sottovalutazione del vantaggio competitivo che tali strumenti assicurano, quanto da un lato del fatto

che i processi di fabbricazione e di erogazione dei beni/servizi offerti sono ancora in buona misura basati su tecniche e metodologie tendenzialmente tradizionali ma rodute e corroborate, le quali continuano a garantire sufficienti margini di redditività in un ambiente di mercato d'altronde in larga parte tuttora locale e territoriale (meno frequentemente interregionale, nazionale o addirittura estero)³; quanto, dall'altro, per una fase – quale quella trascorsa (si ricordi che la domanda si riferiva a investimenti fatti nell'ultimo triennio) – alquanto problematica dopo lo shock pandemico e il peggioramento del ciclo economico dovuto al deterioramento della situazione geopolitica e commerciale e alla conseguente ripresa di fenomeni recessivi quale quello inflattivo. A questi fattori di tipo più contingente e congiunturale si assommano tuttavia altri aspetti di natura invece più strutturale, tipici del sistema economico del

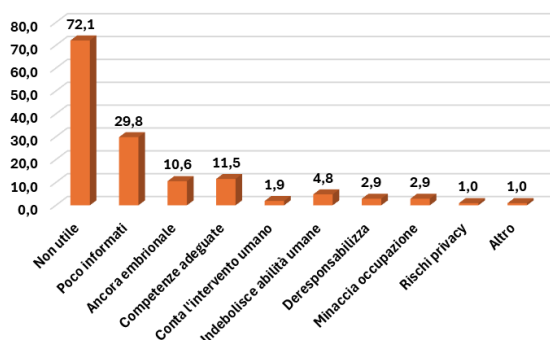
³ Come si evince dalle risposte a una domanda del nostro questionario che chiedeva di indicare grosso modo la percentuale di fatturato (meno del 25%; dal 26% fino a circa il 50%; dal 51% al 75%; dal 75% ed oltre) ascrivibile alla vendita dei propri beni/servizi a] nel comune sede dell'impresa o comuni limitrofi, b] nei comuni della provincia di appartenenza, c] in altre province toscane, d] in altre province italiane, infine e] nei Paesi europei e f] in quelli extra-europei, il range predominante di mercato è quello locale e territoriale: un'impresa su due, tra quelle che abbiamo intervistato, colloca nell'area comunale in cui è insediata - o in quella immediatamente confinante - da un quarto alla metà della propria offerta (il 26,2%) oppure dalla sua metà ai tre quarti (il 23,5%), mentre vi riversa pressoché la totalità delle sue vendite il 13,1% (quelle che parlano di una quota locale soltanto residuale sono il 37,4%); si rivolge prevalentemente (anche) a un mercato provinciale o regionale rispettivamente il 48,1% e il 46% (nel primo caso chi vi destina non più della metà è un'azienda su cinque: 18,1%, chi dalla metà al 75% poco meno di una su tre, mentre cresce ovviamente la quota parte residuale non superiore al 25%). Il mercato italiano, europeo ed extraeuropeo appaiono invece maggioritari solo, rispettivamente, per il 32,2%, il 13,8%, il 5,1% delle unità produttive sondate.

nostro Paese, quale i costi dell'informatizzazione troppo elevati per realtà produttive di piccole e piccolissime dimensioni in genera sotto-capitalizzate (17,8%), la carenza di sostegni o incentivi pubblici per poterli più tranquillamente sostenere (13,3%) e la mancanza di adeguate professionalità in organico in grado di introdurre e di gestire le novità tecnologiche (nonché, come abbiamo visto, la difficoltà a reperirle: 15,6%). Di fronte a questo scenario, l'impiego di risorse si è dunque diretto verso altre preferite destinazioni, quali l'ampliamento della gamma di prodotti/servizi offerti, le consulenze professionali di supporto alla gestione ordinaria dell'azienda oppure – in minor misura – il potenziamento del capitale fisso (attrezzature, macchinari o terreni ed immobili) o quello del proprio personale.

Un atteggiamento invece più circospetto - e forse, da un certo punto di vista, diffidente, alimentato anche da una scarsa informazione al riguardo e dalle preoccupazioni etiche per le possibili "alienanti" ricadute che tale tecnologia potrebbe indiscutibilmente comportare (nella vita quotidiana così come nel mondo del lavoro) – è quello che emerge nei confronti del digitale di ultima generazione, fondato su sistemi algoritmici di Intelligenza Artificiale (Figg. n. 24 e 25). Perfettamente in linea con quanto rilevato a livello nazionale e che abbiamo richiamato a introduzione di

Fig. 24 - Investimenti in IA

Fig. 25 - Ragioni non investimento in IA (max 3 risposte)



questa nostra riflessione, tre imprese su quattro, tra quelle che abbiamo intervistato, dichiara di non aver ancora investito (né ancora di utilizzare a fini specificamente produttivi) in supporti di AI (una percentuale, questa, più alta nel comprensorio pratese: 82,3% rispetto al 72,2% di quello pistoiese, e nel comparto dell'industria: l'86,6%, seguito a breve distanza da quello edilizio: 81% e, con valori comprensibilmente più bassi, da quello dei servizi: 62%). Solo poco più di un'impresa su dieci (12%, soprattutto a Pistoia: 15,2% vs l'8,1% e, ancora una volta, nel terziario: 16%) afferma tuttavia la possibilità di farlo in un prossimo immediato futuro, mentre le aziende che indicano un impegno in tal senso già preso rappresentano l'11,3% del campione, con un (relativo) primato nel pistoiese (13%) e tra le attività produttive che erogano prestazioni (22%). Anche nel caso di questi dispositivi di ultima generazione il motivo principale di questa apparente disattenzione è la loro presunta scarsa utilità per il tipo di lavorazione realizzata (un giudizio sferzante, questo, stavolta più diffuso nella provincia di Pistoia: 77,8% delle aziende "latitanti" che operano in questo territorio vs il 66% di quelle dell'area limitrofa, nonché maggiormente frequente tra quelle manifatturiere: 80%). Il dato però, alla luce delle altre risposte (erano un massimo di tre) alla domanda in questione, non può essere però interpretato semplicemente come superficialità o inconsapevolezza circa il valore strategico di questi nuovi asset tecnologici. Quasi un'azienda su tre ammette di non essere sufficientemente o per nulla informata sul come tali strumenti funzionino (29,8%),

sempre una su dieci pensa che si tratti di un ambiente tecnologico ancora embrionale e suggerisce il bisogno di attendere prima di prendere decisioni razionali e ragionevoli in questo campo, e ancora un 11,5% confessa di non disporre al suo interno delle competenze professionali necessarie per gestire e valorizzare l'apporto di quel tipo di piattaforme. Ragioni più legate a preoccupazione di tipo etico o giuridico – ad esempio il fatto che l'IA spinga alla fine verso una deresponsabilizzazione o un depotenziamento del fattore umano; che comporti un rischio per la privacy e per la tutela dei dati personali e sensibili dei lavoratori così come degli utenti/consumatori o che rappresenti una seria minaccia per i livelli occupazionali – appaiono, nel nostro campione sotto osservazione, molto meno sentite. Esse rimandano tuttavia a problematiche di importanza fondamentale oggi suscitate da questo genere di applicativi (per un approfondimento cfr. tra gli altri Fornaci 2024; Rotondi, Tursi 2024; World Economic Forum 2025), la cui scarsa considerazione rimanda di nuovo alla mancanza, ad oggi, di una corretta ed approfondita conoscenza e informazione su questo inevitabile (è già presente) “mondo di domani”.

4. Alla (s)volta del Green Deal: sostenibilità ambientale e continuità d'impresa

Nel quadro delle strategie europee improntate ai diciassette obiettivi contenuti nell'Agenda 2030 – il celeberrimo documento licenziato dalle Nazioni Unite nel 2015 con lo scopo di tracciare una *road map* per la costruzione di società eque, inclusive e solidali, soprattutto eco-socialmente sostenibili e basate sulla diffusione e valorizzazione di una conoscenza di qualità ritenuta il fattore più importante per uno sviluppo compiutamente umano (ONU 2015) – il concetto di “sostenibilità” presenta non solo una molteplicità di dimensioni (ambientale, sociale, procedurale di governance dei fenomeni) ma presenta anche un duplice significato, rimandando da un lato al rispetto e alla salvaguardia dei limiti di compatibilità dei sistemi naturali, socio-culturali e politici nei quali si articola la vita delle persone e delle comunità, dall'altro alla resilienza e alla capacità di durare nel tempo dei progetti di trasformazione e di cambiamento adottati e implementati al fine di conseguire quegli obiettivi, renderli stabili e da lì procedere a un ulteriore loro miglioramento. In questo senso, concludiamo perciò l'analisi dei principali risultati della nostra indagine riflettendo sia sull'atteggiamento che le imprese che abbiamo posto sotto osservazione hanno nei confronti del così detto *Green Deal* (ovvero la strategia europea di medio-lungo periodo per la riduzione dei gas serra e per la neutralizzazione del cambiamento climatico entro la metà di questo secolo), sia sul modo in cui esse si immaginano e preconizzano il loro immediato futuro, mettendo in particolare a tema il problema della loro sopravvivenza alla proprietà attuale e della loro transizione generazionale.

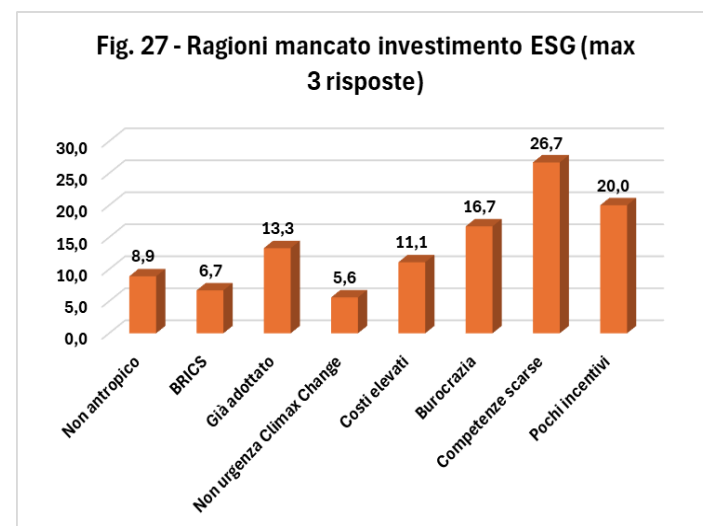
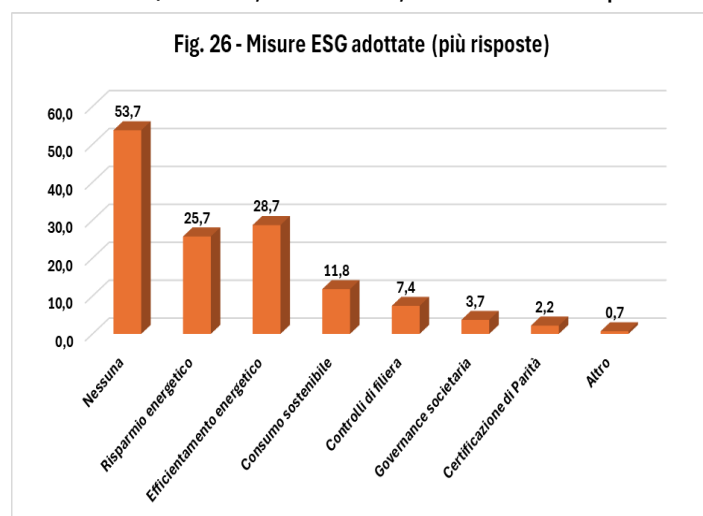
Anche qui con cadenza periodica (quanto meno triennale, visto il tempo necessario alla disponibilità di dati corroborati dalle molteplici fonti di informazione a partire dalle

quali elaborare le proprie stime), Istat pubblica report e bollettini sul grado di sostenibilità ambientale di individui, famiglie e imprese. L'ultimo di esso – con informazioni relative in special modo al biennio 2021-2022 (Istat 2025e) – si concentra sulle misure e sugli investimenti che le aziende manifatturiere italiane (quelle a più elevato grado di utilizzo di energia elettrica e di più alta emissione di CO², insieme alle unità produttive operanti nei comparti agricolo, dei trasporti e della fornitura di utilities) hanno realizzato nel corso del tempo per ridurre il loro impatto ambientale, nonché sulle ricadute che tali innovazioni hanno con la performatività dell'organizzazione (valutata in termini di valore aggiunto per addetto) e sul suo successo economico (considerato sotto forma di crescita del valore aggiunto). Come dunque si evince da questa recente analisi, nel nostro Paese le imprese industriali con più di dieci addetti che, nel biennio considerato, dichiarano di aver effettuato almeno un'azione per rendere la propria attività ecologicamente più sostenibile sono il 59% dell'intera popolazione, una percentuale che – come era da spettarsi – tende a crescere all'aumentare della dimensione aziendale, marcando un più basso (ma significativo) 55,4% per le piccole (10-49 addetti), un 75,3% per quelle medie (50-249 addetti) e ben un 90,2% per le grandi (da 250 addetti in su). Gli ambiti di intervento maggiormente praticati sono il monitoraggio delle emissioni inquinanti (il 36,8%, con valori che però si riducono drasticamente a circa il 10% quando si tratti di tracciare i rilasci di CO²), l'adozione di piani per il miglioramento dell'efficienza energetica (43,4%), l'impiego di materiali riciclati (il 35%), l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili (il 30,2%), seguiti dal monitoraggio dei consumi idrici (il 29,9%), dalla verifica dell'impatto ambientale dei propri fornitori (italiani o esteri: il 20,9%), infine dal riciclo delle acque di scarico (il 15,5%) e dalla predisposizione di documenti di rendicontazione non finanziaria (il 5,9%). La compresenza di più azioni si intensifica al crescere della strutturazione aziendale (la media è di quattro azioni, che salgono a cinque nel caso delle grandi unità produttive, scendono invece a tre nel caso quelle minori). La logica dimensionale è poi quella che sottende anche la mole degli investimenti in questo campo (dall'installazione di macchinari ed impianti ad elevata efficienza energetica all'adozione di quelli per produrre energia da fonti rinnovabili; dall'acquisto di veicoli a basse emissioni al ricorso a isolanti termici per edifici e ambienti, fino all'autoproduzione rinnovabile di energia termica e a dispositivi di recupero del calore): se il dato medio delle imprese che ne hanno realizzati è circa il 60%, nelle grandi il valore si attesta intorno al 79%, nel medie raggiunge il 61%, nelle piccole precipita al 37,7%.

Stando al recente Rapporto Irpet (2025b) sulla transizione demografica, digitale ed energetica del sistema aziendale toscano, se nel sessennio 2016-2021 la copertura del fabbisogno mediante energia elettrica ha registrato un seppur leggero aumento (passando dal 36% al 40% della produzione servita), la quota parte delle altre fonti è non di meno rimasta sostanzialmente invariata (l'approvvigionamento di gas naturale si mantiene sul 35-36%, quello dei derivati del petrolio resta inchiodato al 13%, mentre quello da altre fonti addirittura recede dal 16% all'11%), il tutto peraltro sullo sfondo di un'ancora grande dipendenza della nostra regione e della sua economia dai combustibili fossili e da provider energetici stranieri (dunque a costi quantomai, ad oggi

soprattutto, sovradimensionati). Anche nei nostri territori – come evidenziato dallo studio Istat poco sopra menzionato – le imprese manifatturiere che hanno fatto almeno un tipo di investimento nell’efficientamento energetico sono una percentuale sul totale ancora contenuta (il 15%, con picchi tra il 25% e il 30% nei settori più “energivori”) e – pur a fronte di una complessiva riduzione della fornitura termoelettrica tradizionale (che, tra il 2000 e il 2023, passa da una percentuale di incidenza del 73% ad una del 51%) – il peso dell’idroelettrico è oggi del solo 4% (invariato rispetto a quanto all’inizio del Duemila), quello della geotermia del 36% (da un valore iniziale del 23%), quello dell’eolico del solo 2%, quello infine del fotovoltaico del 7%.

Venendo, sulla base di questa contestualizzazione, ai dati della nostra indagine (figg. n. 26 e 27) – che, si ricordi, ha coinvolto per la gran parte imprese di micro dimensioni,



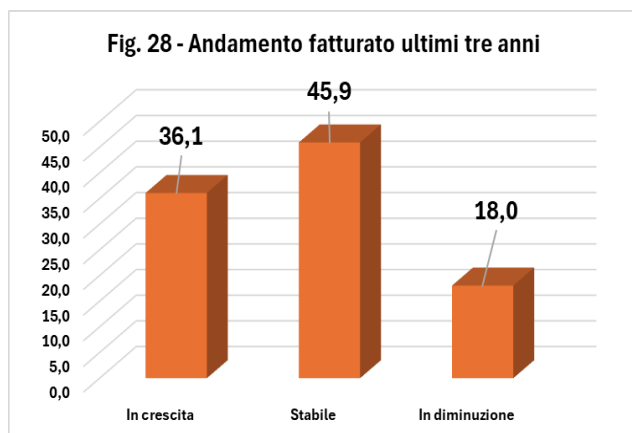
con un numero di addetti inferiore ai dieci, dunque fuori target rispetto all’universo di riferimento delle analisi appena richiamate – le imprese che hanno dichiarato di non aver fatto alcun investimento nell’ultimo triennio in sostenibilità ambientale sono poco più della metà del nostro campione (il 53,7%), con una leggera sovrarappresentazione a Prato (55% vs il 52% di Pistoia) e un valore al di sopra di questa media in edilizia (68,4%) e nei servizi (62,5%). Quelle che hanno adottato misure di risparmio (per esempio riciclo delle risorse idriche; impiego di illuminazione ad elevato consumo, tipo led; fasce orarie di produzione ad alto risparmio di energia) ed efficientamento energetico (isolamento termico degli ambienti di lavoro, impianti di riscaldamento o refrigerazione ad energia rinnovabile, attrezzature e/o veicoli ad alimentazione/carburazione alternativa ecc.) sono

rispettivamente una su cinque e poco meno di una su tre. Una su dieci ha provveduto a misure di consumo sostenibile (ad esempio lo sviluppo di packaging e confezionamenti con materiali biodegradabili o riciclati), il 7,4% ha operato controlli sull’eco-/socio-sostenibilità della propria filiera produttiva (prezzi trasparenti e solidali, rispetto dei diritti umani e della qualità dei rapporti di lavoro presso i propri fornitori o sub-fornitori) e solo percentuali minime hanno fatto attenzione alla governance societaria (3,7%, ovvero garanzie di pari opportunità, informazione e

coinvolgimento dei propri eventuali stakeholder, adozione di procedure di valutazione di impatto ambientale ecc.) o al riconoscimento di certificazioni di parità di genere (2,2%). Quanti – tra coloro che non hanno segnalato interventi recenti – hanno voluto spiegare le ragioni di questa loro scelta, imputano la decisione innanzitutto alla mancanza in azienda di sufficienti professionalità e competenze esperte in materia (26,7%), quindi alla scarsità di sostegni e incentivi pubblici per politiche di sostenibilità più aggiornate e adeguate (20%), sia, infine, agli ostacoli burocratici (16,7%) e ai costi reputati eccessivi per la conformazione agli standard ambientali più avanzati (11,1%). Quanti ridimensionano i rischi legati al cambiamento climatico, non credendo alla sua natura antropica o lo imputano soprattutto alle politiche economiche dei Paesi di più tarda (ma ora più dinamica) modernizzazione (i così detti BRICS) rappresentano dal 5% all'8% del nostro campione, mentre poco più di un imprenditore su dieci afferma che – nonostante l'immobilismo di investimento nel triennio appena trascorso – in passato la sua azienda aveva già provveduto ad adottare misure di salvaguardia dell'ambiente.

Come detto, sostenibilità significa rispetto dei limiti di compatibilità sistemici degli ambienti in cui si vive ma anche persistenza nel tempo, durata della propria esperienza nella cura, nella manutenzione e nel miglioramento di quegli equilibri al fine di accrescere la propria capacità di azione e di autodeterminazione. L'ultima sezione del nostro questionario ha cercato dunque di indagare come gli imprenditori del territorio sotto osservazione hanno economicamente vissuto il quanto mai complesso recente passato, come guardano al futuro più o meno immediato e quali siano le loro aspettative sul più lungo periodo, compreso il problema della loro persistenza una volta ritiratasi l'attuale proprietà.

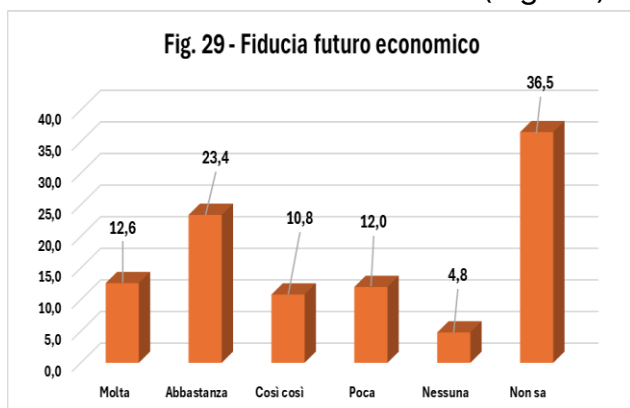
Nel corso dei tre anni precedenti (Fig. 28), poco meno un'impresa su due (45,9%) ha registrato una tenuta del proprio fatturato, rimasto stabile o stagnante sia per i gravi postumi del biennio pandemico 2020/2022 (indicano questa ragione il 16% degli intervistati) – durate il quale l'emergenza sanitaria impose (a lunghi tratti) la sospensione o l'estrema limitazione di tutte le attività produttive non considerate essenziali, sostenendo non di meno individui, famiglie e aziende con sussidi e rimborsi



e congelando i licenziamenti – sia per la successiva decisa ripresa “in rimbalzo” d'altronde ben presto frenata dal deterioramento della situazione geopolitica internazionale e commerciale internazionale (due motivi, questi, segnalati da circa un'unità produttive su tre, cui si aggiungono quelle che imputano la stagnazione o la recessione della propria situazione all'aumento del costo della vita e alla contrazione del potere di

acquisto dei clienti conseguenti all'intensificarsi di quei due fattori critici). Più di un'impresa su tre (36,1%) ha subito una diminuzione dei suoi affari mentre poco meno una su cinque (il 18%) ha parlato di una crescita.

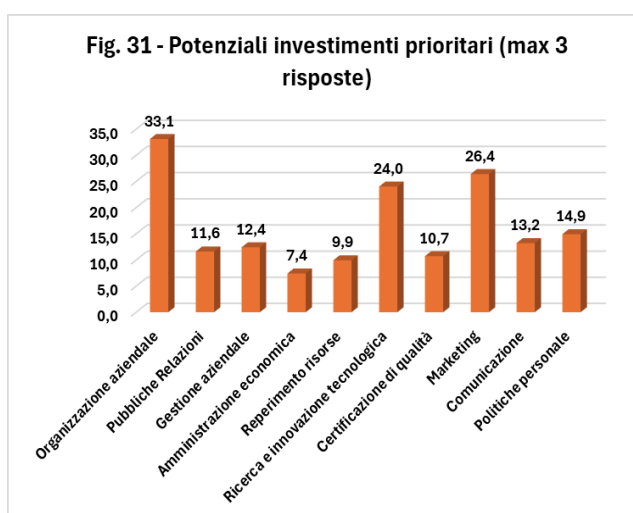
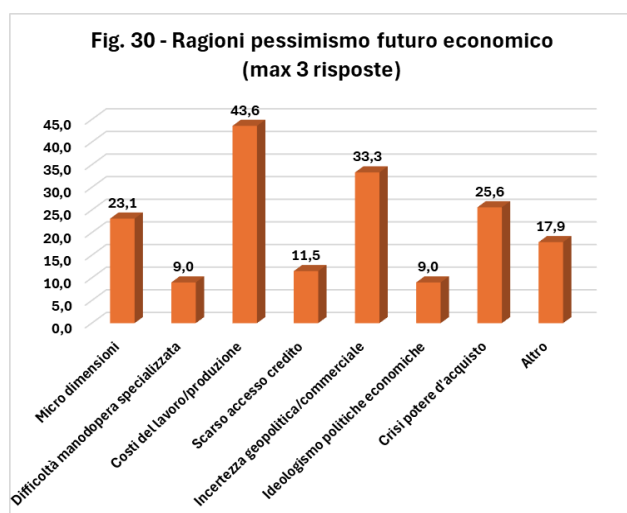
Nonostante le grandi difficoltà della fase trascorsa, le aspettative verso il futuro sono solo in parte improntate al pessimismo ma risentono certamente di un atteggiamento attendista e di estrema cautela (Fig. 29). Alla domanda di quanta fiducia fosse nutrita



nel fatto che, entro i due anni successivi, il fatturato potesse tornare a crescere ha risposto positivamente il 36% del nostro campione (12,6% per i “molto” fiduciosi, 23,4% per quelli che hanno detto di esserlo “abbastanza”; la maggior confidenza si è avuta a Pistoia: complessivamente il 38,9 di quei due tipi di indicazione rispetto al 32,4%, e caratterizza soprattutto il settore

manifatturiero; 44,7%, seguito da quello dei servizi: 27,9%). Circa un’impresa su dieci (10,8%) è incerta, il 16,5% manifesta “poche” o “nulle” aspettative al riguardo mentre ben il 36,5% si dice non in grado di esprimere un’opinione (se il pessimismo prevale a Prato: un’impresa su cinque e nel settore manifatturiero: 25,4%, l’incertezza domina maggiormente a Pistoia, il 38,9% degli “a oggi non saprei dire” rispetto al 33,8% della provincia di Prato).

Tra quanti esprimono preoccupazione o “spaesamento” verso il più o meno immediato futuro economico e di quello della propria organizzazione, il 43,6% giustifica questo suo orientamento per l’estremo aumento dei costi del lavoro e della produzione. Un imprenditore su tre (33,3%) fa riferimento al peggioramento del quadro geopolitico e commerciale internazionale, uno su quattro (25,6%) all’aumento del costo della vita e alla conseguente contrazione del potere di acquisto di utenti e consumatori, mentre un’azienda su cinque (23,1) individua nella frammentazione del tessuto produttivo locale e nella fragilità dimensionale e organizzativa della sua struttura uno degli ostacoli principali alla ripartenza. La difficoltà nel reperire manodopera adeguatamente qualificate e specializzata – aspetto sul quale ci siamo trattiene nel capitolo precedente di questo Rapporto – è segnalata da circa il 19% dei nostri rispondenti, ed una percentuale simile è anche quella di chi parla di crescenti problemi nell’accesso al credito e dell’inadeguatezza delle politiche economiche, fiscali e

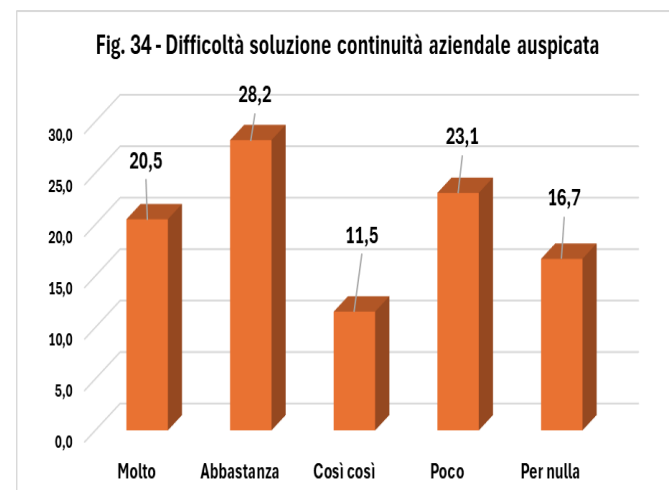
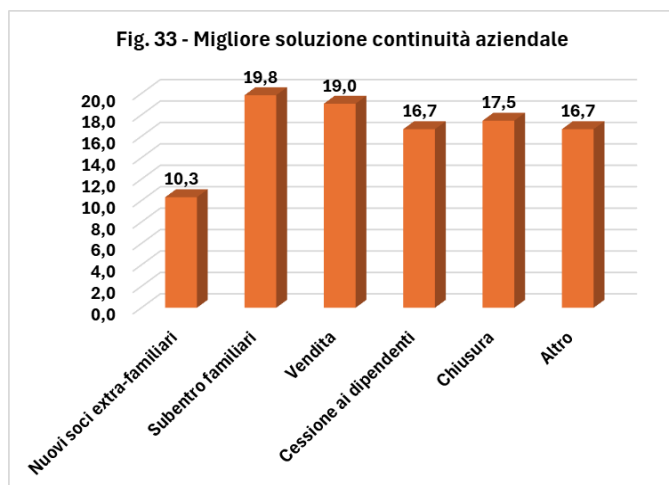


industriali decise a livello europeo. Nel caso, ad ogni modo, di disponibilità di risorse aggiuntive (Fig. 31: la domanda era rivolta a tutto il campione, dunque sia a coloro che hanno manifestato fiducia, sia a quelli non lo hanno fatto o che lo hanno espresso solo in parte, sia a coloro che non avevano una precisa idea al riguardo), i campi di investimento ritenuti prioritari per l'innescare di un nuovo ciclo virtuoso sono le funzioni di organizzazione aziendale (33,1%), la ricerca e lo sviluppo tecnologico (dunque l'innovazione di processo e di prodotto: 24%), i servizi di promozione e marketing (26,4%), quelli di comunicazione (13,2%) e il settore delle politiche del personale (potenziamento e gestione delle risorse umane, formazione professionale: 14,9%).

Uno dei problemi più grandi oggi nel nostro Paese – una realtà per la gran parte fatta di piccole e piccolissime aziende che operano in aree ad industrializzazione diffusa e che mantiene una solida vocazione manifatturiera in larga misura principale condizione (da noi come altrove), come abbiamo avuto modo di dire all'inizio di questo Rapporto, di elevati tassi di crescita della produzione e della ricchezza dei territori – è quello della successione di impresa, ovvero della sua durata nel tempo grazie al ricambio generazionale degli assetti proprietari. Si tratta di una questione ancora non troppo indagata e certo non ancora tra le priorità dell'agenda dei decisori politici europei, nazionali e locali, ma dalla soluzione della quale dipende la continuità, la solidità e lo sviluppo del sistema economico e sociale di un comprensorio. Stando ad esempio all'ultimo Rapporto dell'Osservatorio AUB dell'Università Bocconi di Milano sul *family business* (AIDAF-EY 2025 ma, per un più generale approfondimento della problematica nei suoi aspetti economici, sociali e culturali, si vedano anche Pusca 2023; Salvatori e Salvati 2025), in Italia le imprese a conduzione familiare che sopravvivono al primo cambio di leadership sono soltanto il 30%, mentre quelle che arrivano alla terza generazione non vanno oltre il 13%. La situazione si è aggravata soprattutto con il biennio pandemico, che ha sensibilmente compresso il tasso di passaggio generazionale schiacciandolo dall'1,5% nel periodo 2013-2019 al solo 2,1% nel triennio 2020-2022. Là dove la transizione è comunque avvenuta (ha interessato ogni anno il circa 4% del totale delle aziende fino al 2020, con punte del 10% in quelle di più grandi dimensioni, e si prevede un'accelerazione per gli anni successivi), essa non solo si è accompagnata a un aumento del numero di imprenditori più giovani e aperti all'innovazione tecnologica e organizzativa (dunque con culture di impresa maggiormente in sintonia con le trasformazioni di mercato e nei fattori di competitività alle quali abbiamo fatto sopra riferimento) ma ha visto anche l'ingresso di proprietari e direttori di azienda esterni alle cerchie familiari che hanno originariamente fondato l'attività produttiva e l'hanno tradizionalmente gestita secondo principi etici ed economici di un tempo, ponendo dunque non pochi interrogativi sul futuro soprattutto di quelle piccole e medie imprese, tendenzialmente di natura artigianale, che hanno costituito il fulcro del tessuto produttivo tipico del comprensorio della Toscana centrale. In buona sostanza – secondo le più accurate proiezioni – si stima che, nei prossimi dieci anni, le unità a conduzione parentale che si troveranno ad affrontare il delicato problema della loro continuità e persistenza nel tempo saranno, nel nostro Paese, circa due milioni e mezzo, certo con opportunità di rafforzamento,

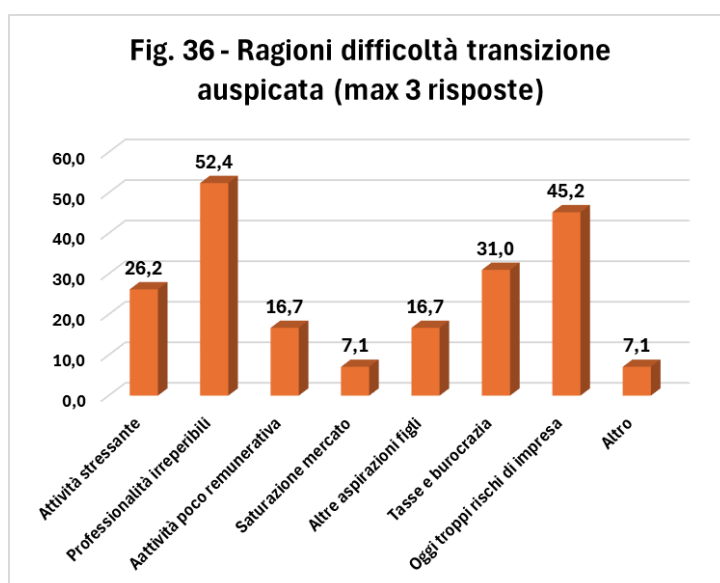
consolidamento o rilancio ma anche con rischi di indebolimento, sfrangiamento e chiusura.

Secondo i dati della nostra indagine esplorativa (figg. n. 33 e 34), le imprese che si sono già poste il problema della successione proprietaria sono nel complesso il 36,4%



(il 41,2% di quelle che lavorano in provincia di Prato, il 33% di quelle che operano invece a Pistoia, e con un tasso di "previdenza" più alto nel settore manifatturiero: una su due), mentre due su tre dichiarano di non aver ancora affrontato l'argomento. Tra le prime, circa il 20% auspica o ritiene al momento plausibile l'ipotesi di un ingresso in società di figure familiari o parentali, una percentuale pressoché equivalente preconizza (o paventa) una cessione ad acquirenti esterni, un 16,7% parla di una transizione a dipendenti o collaboratori che già operano con l'azienda. Solo il 10% prevede l'entrata di soci estranei alla famiglia nel capitale o nei board dirigenziali dell'azienda. Qualunque sia la soluzione desiderata o reputata come forzata o imposta dalle cose, soltanto poco più di un intervistato su tre (il 39,8%) la considera di più o meno agevole realizzazione (dichiara di non

prevedere alcuna difficoltà il 16,7% del campione, di prevederne poca il 23,1%). Circa uno su dieci (11,5%) è interdetto sul suo grado di praticabilità, mentre la gran parte si aspetta di doversi misurare con ostacoli abbastanza (28,2%) o molto impegnativi (20,5%). Tra le ragioni di tale preoccupazione (fig. 36), un imprenditore su due che l'hanno più o meno espressa indica il problema di reperire professionalità sufficientemente preparate per dar con successo seguito a quanto da lui creato e/o finora gestito (52,4%), il 45,2% sostiene che fare impresa oggi – diversamente dal passato – comporta tali rischi e incertezze da



dubitare che, agli occhi dei possibili successori, il gioco valga la candela, mentre per un direttore di azienda su tre (31%) ciò che probabilmente dissuaderebbe da subentrare è soprattutto il peso fiscale e i costi burocratici che gravano sulle spalle dei lavoratori indipendenti. Il 16,7% accenna alle diverse aspettative e progettualità professionali e di carriera dei propri figli – che dunque preferirebbero affermarsi in altri settori economici rispetto a quelle nel quale si opera – il 26,2% al fatto che quella finora condotta è un'attività stressante, faticosa e – a conti fatti – poco remunerativa per potervici dedicare.

Conclusioni: uno sguardo al futuro prossimo

Giacomo Buonomini, Responsabile Politiche Formative CNA Toscana Centro

Filippo Buccarelli, Università di Firenze e Presidente PoieinLab Impresa Sociale

Il quadro che emerge dal Report 2026 – basato su un'indagine esplorativa focalizzata in particolare sulle microimprese ma statisticamente indicativa delle caratteristiche dell'intero sistema produttivo (grazie anche alla contestualizzazione dei dati alla luce dei principali risultati di ricerca della più recente letteratura teorica ed empirica in materia sul tessuto economico italiano e toscano - descrive un territorio in cambiamento, tra opportunità e incertezze, situazioni in consolidamento e investimenti attesi. Il contesto nel quale il sistema locale si sta muovendo è complesso: le transizioni digitale, ambientale e organizzativa non appartengono più a una prospettiva di lungo periodo, ma rappresentano dinamiche in atto che stanno incidendo concretamente su processi produttivi, assetti occupazionali e modelli di impresa. Il territorio e le sue filiere dispongono di risorse ancora importanti – competenze diffuse, tradizioni manifatturiere, flessibilità organizzativa delle piccole imprese – ma le criticità, spesso enfatizzate, sono comunque rilevanti: in buona sostanza:

1. sullo sfondo, una dinamica demografica orientata verso un crescente invecchiamento della popolazione, la rarefazione (in prospettiva), delle coorti di età produttive causata dalla diminuzione del tasso di natalità e il conseguente rischio di tenuta critica del sistema, non solo dal punto di vista previdenziale ma anche e soprattutto da quello della disponibilità di competenze aggiornate e qualificate aperte alle sfide di innovazione poste oggi dalle nuove caratteristiche dei mercati internazionali, dalle più complesse catene globali e territoriali del valore e dalle attuali condizioni di competitività per le imprese e per i luoghi in cui esse sono radicate;
2. una persistente e crescente difficoltà – ben testimoniata anche dallo specifico target aziendale che abbiamo osservato – a reperire manodopera adeguata (in particolare giovanile ma che in certa misura anche adulta) in grado non solo di garantire i livelli di qualità raggiunti ma anche di padroneggiare e gestire i processi ad elevato contenuto tecnologico, informativo e conoscitivo di re-design di prodotto e di processo, a cominciare dall'esigenza di corroborare sia il potere dimensionale e organizzativo (dunque di capitalizzazione e di capacità di investimento negli asset oggi più strategici, in primo luogo una formazione educativa e professionale 5.0), sia la sua "messa in rete" con soluzioni di filiera complessa e trasversale suscettibile di proiettare anche le realtà più piccole su prospettive di mercato più ampie;
3. l'attuale (e sempre più marcato) disallineamento – emergente, come abbiamo visto, anche dalla nostra analisi dei dati relativi al complicato reperimento delle competenze ricercate e al problema della successione di impresa - tra le aspettative di realizzazione professionale e di vita dei giovani (rese a propria complessa da percorsi educativi e formativi da calibrare in maniera più efficace ed

efficiente in funzione dei bisogni dei) – e le aspettative delle unità produttive (queste d'altronde necessariamente da sondare e conoscere con maggior puntualità e continuità, al fine di superare quel *gap* tra i due diversi tipi di attese evidenziato pure dal nostro studio a proposito del relativo grado di soddisfazione degli intervistati verso alcuni dei canali istituzionali di istruzione e *vocational training*;

4. un grado di innovazione tecnologica presente e in parte corroborato ma per diversi aspetti ancora troppo tradizionale (si veda la parte della nostra ricerca circa il livello - tutto sommato ancora contenuto rispetto alle potenzialità presenti - degli investimenti in *Information and Communication Technology* e in *ESG Sustainability*), in particolare con riferimento ai dispositivi della nuova frontiera dell'Intelligenza Artificiale nei confronti della quale sussiste una del tutto insufficiente informazione e, dunque un atteggiamento cauto e attendista (quando non diffidente: si veda la frequenza della risposta che si tratta di una tecnologia in fondo non utile e necessaria e lavorazione quali quelle realizzate).

In questo contesto, lo sguardo al futuro deve anzitutto mirare alle prospettive realizzabili con le forze del sistema evidenziando le prospettive di investimenti necessari, nell'ambito di decisioni e scelte collettive. Creare le migliori condizioni per migliorare il "match" tra domanda e offerta di lavoro e sostenere la competitività territoriale passa da tanti passi da coordinare, alcuni ne sono stati già realizzati – come riportato in questo lavoro – e gli effetti di queste azioni andranno misurati. Occorre proseguire con pragmatismo e lo sguardo rivolto al futuro.

Tutto questo è strettamente collegato alla capacità di rafforzare la sinergia territoriale, nella programmazione e nelle azioni. Come abbiamo potuto vedere nel corso degli ultimi anni, la capacità di incidere e generare investimenti deriva necessariamente da azioni collettive e coordinate. Diventa quindi decisiva la collaborazione tra imprese, associazioni di rappresentanza, enti locali, scuole, ITS, università, centri di ricerca e sistema del credito. La costruzione di reti stabili di cooperazione può contribuire a superare la logica degli interventi episodici e dei progetti isolati, favorendo invece la nascita di veri e propri ecosistemi territoriali della formazione e dell'innovazione.

Il rapporto individua insomma una serie di fabbisogni emergenti, che nei prossimi anni tenderanno ad ampliarsi e che sarà necessario colmare. Sul piano delle competenze "tecniche", si osserva una crescita della domanda di competenze digitali intermedie e avanzate, di capacità di gestione di processi automatizzati, di manutenzione evoluta e di utilizzo dei dati a supporto delle decisioni. Sul piano delle competenze trasversali, le imprese richiedono in misura nettamente crescente autonomia operativa, problem solving, capacità di lavorare in gruppo e disponibilità all'apprendimento continuo. Accanto ai fabbisogni individuali si manifestano anche quelli organizzativi: molte realtà produttive sono chiamate a un passaggio dalla forma di impresa prevalentemente familiare a modelli più strutturati, dotati di funzioni gestionali, strumenti di pianificazione e politiche di benessere organizzativo.

Questi fabbisogni aprono una riflessione sugli strumenti per lo sviluppo delle competenze. La formazione tradizionale, erogata a catalogo e sganciata dai contesti

di lavoro, mostra limiti evidenti. Non si tratta solo di aumentare i corsi di formazione o i percorsi di studio, ma di costruire una vera e propria infrastruttura permanente di competenze, capace di adattarsi ai cambiamenti del sistema produttivo.

Alla luce di queste considerazioni, il rapporto propone alcune prime risposte alle tre domande guida poste nel primo capitolo introduttivo.

La prima riguarda l'attrattività del territorio per i giovani competenti. Rendere il territorio attrattivo non significa solo creare opportunità occupazionali, ma offrire percorsi di crescita professionale chiari, ambienti di lavoro inclusivi e organizzazioni capaci di valorizzare le competenze. Sarà necessario sviluppare forme qualificate di ingresso nel sistema lavorativo, rafforzare la collaborazione scuola-impresa e migliorare l'attrattività del territorio come luogo di innovazione, valorizzando le filiere e le attività manifatturiere in grado di generare elevato valore aggiunto. I giovani non cercano esclusivamente occupazione, ma prospettive di sviluppo: la capacità del sistema locale di diventare in modo credibile come spazio in cui sia possibile costruire un progetto professionale sarà un fattore decisivo.

La seconda domanda riguarda la nascita ed evoluzione di nuove imprese. Nel futuro prossimo, la nuova imprenditorialità e l'evoluzione di quella esistente potranno essere meglio sostenute in un territorio "fertile". Un ruolo importante potrà essere svolto dalle associazioni di categoria e dalle reti tra imprese nel trasferimento di conoscenze, nel mentoring e nei passaggi generazionali. La promozione di percorsi di ricambio imprenditoriale, in particolare nei settori tradizionali, deve rappresentare un focus rilevante per evitare la dispersione di competenze e mantenere continuità produttiva.

La terza domanda riguarda il rilancio del modello di impresa diffusa che caratterizza il territorio. Questo modello non appare superato, ma necessita di innovazione e adeguamenti di processo, finalizzati alla valorizzazione del valore aggiunto creato. La piccola impresa può restare competitiva se inserita in reti, filiere, distretti strutturati, supportata da servizi avanzati e dalla digitalizzazione di ultima generazione. La diffusione di competenze trasversali e digitali anche nelle realtà di dimensioni minori sarà un passaggio chiave.

Il futuro prossimo appare dunque come uno spazio in cui il territorio dovrà confrontarsi con scelte strategiche che riguardano le competenze, l'organizzazione e la cooperazione tra vari soggetti, non solo imprenditoriali. La riduzione del "mismatch", la competitività del sistema produttivo e la qualità del lavoro dipenderanno dalla capacità di costruire risposte condivise e di attivare strumenti nuovi, adeguati alla complessità dei processi in corso. In questo quadro, le associazioni di rappresentanza, le parti sociali, le istituzioni locali e il sistema dell'istruzione e della formazione sono chiamate a svolgere un ruolo attivo di accompagnamento e orientamento. Il Report 2026 non chiude certo il dibattito, ma prosegue un percorso che dovrà essere rilanciato costantemente, con analisi condivise, programmazione coordinata, azioni sinergiche e trovare concretezza con gli auspicati investimenti pubblici e privati.

Bibliografia

Asvis (2024), *Coltivare ora il nostro futuro. L'Italia e gli obiettivi si sviluppo sostenibile – rapporto Asvis 2024*, consultabile all'indirizzo URL https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_ASviS_2024/Rapporto_ASviS_2024.pdf

AIDAF-EY (2025), *Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: minaccia o opportunità?*, se ne veda una sintesi all'indirizzo URL <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2024/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XV-edizione.pdf>

Balestri A. (2021), *Tra Prato e Carrara. Tre passi nella storia e una finestra sul futuro della Toscana settentrionale*, Massa Carrara, Società Editrice Apuana.

Basso L., Bani M. (2025), *Il secolo dell'IA. Capire l'intelligenza artificiale, decidere il futuro*, Bologna, Il Mulino.

Bauman Z. (2005), *Modernità liquida*, Bari: Laterza, 2011.

Beck U. (1998), *La società del rischio*, Roma: Carocci, 2013.

Bostrom N. (2016), *Superintelligence*, Oxford: Oxford University Press.

Burroni L., Dei Ottati G., Trigilia C. (a cura di) (2008), *Innovazione nella continuità. Meccanismi di cambiamento nelle aree distrettuali della Toscana*, Pisa, Plus-Pisa University Press.

Buti M., Casini Benvenuti S., Petretto A. (2025), *Reindustrializzare la Toscana. Un Manifesto*, consultabile all'indirizzo URL <https://cadmus.eui.eu/server/api/core/bitstreams/3b560852-ac2f-4c51-af55-b9e861301380/content>

CCIAA Prato-Pistoia (2025), *La situazione economica nelle province di Pistoia e Prato*, consultabile all'indirizzo URL https://www.ptpo.camcom.it/doc/studi/pubblicazioni/2025/02-Rapporto2025_1Sem.pdf

Cnel (2025a), *Rapporto. L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati*, consultabile all'indirizzo URL <https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/Comunicazione/CnelRapportoGiovani.pdf?ver=2025-12-01-142759-597>

Commissione Europea (2021), *2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*, consultabile all'indirizzo URL <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2021/03/2030-Digital-Compass-the-European-way-for-the-Digital-Decade.pdf>

Corò G., Grandinetti R. (2024), *I distretti industriali nelle trasformazioni dell'economia italiana: dalla crescita estensiva alle sfide della nuova globalizzazione*, in "Economia e società regionale", n. 41(2): 27-41.

De Masi D. (1995), *Ozio creativo. Conversazione con Maria Serena Palieri*, Milano: Rizzoli.

Eurispes (2025), *Il rapporto delle persone con il digitale. Luci e ombre di un fenomeno sociale*, consultabile all'indirizzo URL https://eurispes.eu/wp-content/uploads/2025/08/2025_eurispes_-il-rapporto-delle-persone-con-il-digitale.pdf

Fondazione Agnelli (2018), *Le competenze. Una mappa per orientarsi*, Bologna: Il Mulino.

Fondazione CARIPT (2024). *Università a Pistoia: accordo per il via al progetto*. URL <https://www.fondazionecript.it/news/universita-a-pistoia-accordo-per-il-via-al-progetto/>

Fornaci M. L. (a cura di) (2024), *Il lavoro di domani, oggi. Sfide e pratiche inclusive per affrontare la transizione digitale, ecologica e sociale*, Milano, Guerini.

Giovannini P. (a cura di) (2006), *La sfida del declino industriale. Un decennio di cambiamenti*, Roma, Carocci.

Giubileo F. (2024), *SIISL: più che l'intelligenza artificiale sembra l'anagrafe*, consultabile all'indirizzo URL <https://lavoce.info/archives/106672/siisl-piu-che-intelligenza-artificiale-sembra-lanagrafe/>

Inapp (2025a), *Rapporto annuale su mercato del lavoro e politiche di genere (Gender Policy Report)*, consultabile all'indirizzo URL https://www.valored.it/wp-content/uploads/2025/12/2025-INAPP_Rapporto-annuale-su-MdL-e-politiche-di-genere_17dic2025.pdf

Inapp (2025b), *XXII Rapporto di monitoraggio del sistema di istruzione e formazione professionale e dei percorsi in duale della leFP, a.f. 2022-2023*, consultabile all'indirizzo URL <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/4c26f7db-68bd-40ac-ad1e-a6d99153a918/content>

Ipsos (2025), *Italia 2025. Futuro fuggente. Tra slanci e nostalgia, un Paese solcato da speranze e frenato da fratture e malessere*, consultabile all'indirizzo URL https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-03/Flair_2025-libro_COMPLETO_.pdf

Irpet (2021), *La città in era post-Covid. Tra tendenza centrifughe e cambiamenti funzionali*, consultabile all'indirizzo URL

https://www.regione.toscana.it/documents/10180/0/Citt%C3%A0_e_cambiamenti_funzionali.pdf/c10f5efb-5aab-835f-f046-8a98450c7b4f?t=1646901634597

Irpel (2025a), *Rapporto annuale. Dalla globalizzazione al protezionismo, i riflessi economici e sociali*, consultabile all'indirizzo URL <https://www.irpel.it/wp-content/uploads/2025/06/Rapporto-annuale-IRPET-27.06.2025.pdf>

Irpel (2025b), *Le sfide per la Toscana legate alle transizioni demografica, digitale ed energetica*, consultabile all'indirizzo URL https://www.irpel.it/wp-content/uploads/2025/07/Report_transizioni_2025.pdf

Istat (2025a), *Agosto 2025 - Occupati e disoccupati. Dati provvisori*, consultabile all'indirizzo URL https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/10/CS_Occupati-e-disoccupati_AGOSTO_2025.pdf

Istat (2025b), *BES-II benessere equo e sostenibile dei territori. Toscana 2025*, consultabile all'indirizzo URL https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/12/BesT2025_Toscana.pdf

Istat (2025c), *Cittadini e ICT-Anno 2024: quasi una persona su due fa acquisti online*, consultabile all'indirizzo URL https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/04/REPORT_CITTADINI-E-ICT_2024.pdf

Istat (2025d), *Imprese e ICT-Anno 2025: raddoppia in un anno l'uso dell'Intelligenza Artificiale e coinvolge oltre la metà della grandi imprese*, consultabile all'indirizzo URL https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/12/Statreport_ICT2025.pdf

Istat (2025e), *Sostenibilità ambientale e performance economica delle imprese manifatturiere – Anno 2022*, consultabile all'indirizzo URL <https://www.istat.it/comunicato-stampa/sostenibilita-ambientale-e-performance-economica-delle-imprese-manifatturiere-anno-2022/>

Ital Communication-IISF (2025), *L'Intelligenza Artificiale in Italia. Come sta cambiando la nostra società*, se ne veda una sintesi all'indirizzo URL <https://www.istitutopiepoli.it/2025/07/gli-italiani-si-affidano-allai/>

Luhmann N. (1991), *Sociologia del rischio*, Milano: Mondadori, 1998.

McKinsey and Company (2025), *State of the Consumer 2025: When Disruption Becomes Permanent*, consultabile all'indirizzo URL <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>

Musso S. (2020), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano: Feltrinelli.

- OECD (2025a), *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/194a947b-en>
- OECD (2025b), *OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>
- ONU (2015), *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, consultabile all'indirizzo URL <https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/02/agenda-2030-onu-italia.pdf>
- Polanyi K. (1944), *La grande trasformazione*, Torino: Einaudi, 1974.
- Pusca C. (2023), *La fiducia. Conditio sine qua non. Come questo valore impatta sulle sette aree vitali di ognuno*, Youcanprint.
- Rifkin J. (1995), *La fine del lavoro*, Milano: Baldini & Castoldi.
- Rifkin J. (2010), *La civiltà dell'empatia. La corsa verso la coscienza globale nel mondo*, Milano: Mondadori, 2011.
- Romagnoli M. (2023), *Struttura e problemi del distretto pratese 2010-2022*, Prato: Pentalinea.
- Rotondi F., Tursi A (a cura di) (2024), *Il lavoro non sarà mai più come prima. Gli impatti dell'Intelligenza Artificiale e dell'automazione tecnologica sul lavoro come lo conosciamo oggi*, Milano: gruppo 24Ore.
- Salvatori C, Salvato M. (2025), *Ponti tra generazioni. Storie, sfide e soluzioni per il passaggio d'impresa*, Youcanprint.
- Schumpeter J. A. (1942), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano: Meltemi.
- Sennett R (1998), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita delle persone*, Milano: Feltrinelli, 2016.
- Smith A. (1776), *La ricchezza delle nazioni*, Roma: Newton Compton Editori.
- Thévenot L. (2021), *A New Calculable Global World in the Making: Governing Through Transnational Certification Standards*, in Mennicken, A., Salais, R. (eds), *The New Politics of Numbers. Executive Politics and Governance*, Palgrave Macmillan, Cham., consultabile all'indirizzo URL https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78201-6_7#citeas
- Toffler A. (1980), *La terza ondata*, Milano: Sperling & Kupfer, 1987.
- Tomassini D. (2025), *Guida all'intelligenza artificiale. Una panoramica generale sull'intelligenza artificiale e sulle tecnologie correlate*, Bergamo: Sandit.

Touraine A. (1973), *la produzione della società*, Bologna: Il Mulino, 1975.

Touraine A. (2018), *In difesa della modernità*, Milano: Cortina Editore, 2019.

Waller, G., Deda-Bröchin, S., Bernath, J., Külling-Knecht, C., Willemse, I., Suter, L., Streule, P., Jochim, M. & Süss, D. (2025), *JAMESfocus - L'intelligenza artificiale nella vita quotidiana dei giovani*, Zurigo: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

World Economic Forum (2025), *Future of Jobs Report 2025*, consultabile all'indirizzo URL <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

RAPPORTO MISMATCH



2026

Capofila del progetto **Comune di Pistoia**
Con il coordinamento di **CNA Toscana Centro**



Artigiani
Imprenditori
d'Italia

Toscana Centro



Dipartimento
per le Politiche Giovanili
e il Servizio Civile Universale
Presidenza del Consiglio dei Ministri



Iniziativa cofinanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale a valere sul Fondo per le Politiche Giovanili per l'anno 2022

“Pistoia Essere Impresa” è un progetto promosso dal Comune di Pistoia (capofila) assieme a CNA Toscana Centro, Comune di San Marcello Piteglio, Fondazione Caript, PIN srl – Laboratorio Libra, Cooperativa Intrecci, ITTS Fedi Fermi, Istituto Professionale De Franceschi –Pacinotti, CCIAA Pistoia-Prato.