Aug, 2025
GRINS DISCUSSION PAPER SERIES DP N° 55/2025 ISSN 3035-5567

GRINS

Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano

DP N° 55/2025

Authors:
Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

Aug, 2025
GRINS DISCUSSION PAPER SERIES DP N° 55/2025 **ISSN 3035-5567**

Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano

Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

KEYWORDS

competenze tecniche | soft skill | formazione continua | problem solving | valori aziendali | clima aziendale | flessibilità | valorizzazione

JEL CODE

J24

ACKNOWLEDGEMENTS

This study was funded by the European Union - NextGenerationEU, in the framework of the GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable project (GRINS PE00000018). The views and opinions expressed are solely those of the authors and do not necessarily reflect those of the European Union, nor can the European Union be held responsible for them.

CITE THIS WORK

Author(s): Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti. Title: Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano. Publication Date: 2025.

Nell'industria italiana si rilevano da tempo forti criticità nel reperimento delle risorse umane adeguate a coprire i ruoli in azienda, soprattutto nei processi produttivi: un problema che sembra essersi acuito negli ultimi anni sia nella manifattura che nei servizi. Al fine di cogliere in modo più specifico quali competenze risultino più ricercate dagli imprenditori, ma soprattutto per capire quali siano le strategie che vengono messe in atto per colmare questi "gap", si è adottato un approccio di analisi di tipo qualitativo attraverso l'organizzazione di più focus group tra gli imprenditori del Triveneto. In questo lavoro vengono presentati i risultati del primo focus group nel Veneto, da cui emerge con forte evidenza l'urgenza di formare tecnici specializzati con competenze trasversali, non solo quindi tecniche ma anche relazionali e di problem-solving. Nel racconto degli imprenditori viene evidenziato come le figure dei tecnici specializzati occupino un ruolo chiave nell'azienda, perché costituiscono un collegamento diretto verso la clientela: devono pertanto avere comportamenti empatici per le attività di post-vendita e di assistenza e, nello stesso tempo, rappresentano un tassello importante nel processo di innovazione continua aziendale perché possono contribuire in modo creativo al miglioramento dei prodotti. Non è quasi mai possibile trovare dei profili di tecnici "già pronti" a meno di non contenderseli con i competitor, perché la loro specializzazione va necessariamente personalizzata attraverso la formazione sul campo, sulla base non solo della tipologia merceologica ma anche delle caratteristiche della singola azienda, dei suoi prodotti e processi e, non da ultimo, dei valori aziendali.

Aug, 2025

GRINS DISCUSSION PAPER SERIES DP N° 55/2025 **ISSN 3035-5567**

KEYWORDS: competenze tecniche, soft skill, formazione continua, problem solving, valori aziendali, clima aziendale, flessibilità, valorizzazione

JEL: J24, J61

Finanziato dall'Unione europea NextGenerationEU
Ministero dell'Università e della Ricerca
Italiadomani PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA
GRINS FOUNDATION

GRINS FOUNDATION

Discussion Paper Series

Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano

Discussion paper n. 55/2025

Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

ISSN 3035-5567

Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano

Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

Discussion Paper DP n° 55/2025

Nell'industria italiana si rilevano da tempo forti criticità nel reperimento delle risorse umane adeguate a coprire i ruoli in azienda, soprattutto nei processi produttivi: un problema che sembra essersi acuito negli ultimi anni sia nella manifattura che nei servizi. Al fine di cogliere in modo più specifico quali competenze risultino più ricercate dagli imprenditori, ma soprattutto per capire quali siano le strategie che vengono messe in atto per colmare questi "gap", si è adottato un approccio di analisi di tipo qualitativo attraverso l'organizzazione di più focus group tra gli imprenditori del Triveneto. In questo lavoro vengono presentati i risultati del primo focus group nel Veneto, da cui emerge con forte evidenza l'urgenza di formare tecnici specializzati con competenze trasversali, non solo quindi tecniche ma anche relazionali e di problem-solving. Nel racconto degli imprenditori viene evidenziato come le figure dei tecnici specializzati occupino un ruolo chiave nell'azienda, perché costituiscono un collegamento diretto verso la clientela: devono pertanto avere comportamenti empatici per le attività di post-vendita e di assistenza e, nello stesso tempo, rappresentano un tassello importante nel processo di innovazione continua aziendale perché possono contribuire in modo creativo al miglioramento dei prodotti. Non è quasi mai possibile trovare dei profili di tecnici "già pronti" a meno di non contenderseli con i competitor, perché la loro specializzazione va necessariamente personalizzata attraverso la formazione sul campo, sulla base non solo della tipologia merceologica ma anche delle caratteristiche della singola azienda, dei suoi prodotti e processi e, non da ultimo, dei valori aziendali.

KEYWORDS: competenze tecniche, soft skill, formazione continua, problem solving, valori aziendali, clima aziendale, flessibilità, valorizzazione

JEL: J24, J61

Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, Missione 4, Componente 2, nell'ambito del progetto GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 – CUP B13D22001230004). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

Titolo: Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano

AUTORE: Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

ABSTRACT: Nell'industria italiana si rilevano da tempo forti criticità nel reperimento delle risorse umane adeguate a coprire i ruoli in azienda, soprattutto nei processi produttivi: un problema che sembra essersi acuito negli ultimi anni sia nella manifattura che nei servizi. Al fine di cogliere in modo più specifico quali competenze risultino più ricercate dagli imprenditori, ma soprattutto per capire quali siano le strategie che vengono messe in atto per colmare questi "gap", si è adottato un approccio di analisi di tipo qualitativo attraverso l'organizzazione di più focus group tra gli imprenditori del Triveneto. In questo lavoro vengono presentati i risultati del primo focus group nel Veneto, da cui emerge con forte evidenza l'urgenza di formare tecnici specializzati con competenze trasversali, non solo quindi tecniche ma anche relazionali e di problem-solving. Nel racconto degli imprenditori viene evidenziato come le figure dei tecnici specializzati occupino un ruolo chiave nell'azienda, perché costituiscono un collegamento diretto verso la clientela: devono pertanto avere comportamenti empatici per le attività di post-vendita e di assistenza e, nello stesso tempo, rappresentano un tassello importante nel processo di innovazione continua aziendale perché possono contribuire in modo creativo al miglioramento dei prodotti. Non è quasi mai possibile trovare dei profili di tecnici "già pronti" a meno di non contenderseli con i competitor, perché la loro specializzazione va necessariamente personalizzata attraverso la formazione sul campo, sulla base non solo della tipologia merceologica ma anche delle caratteristiche della singola azienda, dei suoi prodotti e processi e, non da ultimo, dei valori aziendali.

KEYWORDS: competenze tecniche, soft skill, formazione continua, problem solving, valori aziendali, clima aziendale, flessibilità, valorizzazione

JEL: J24, J61

ACKNOWLEDGEMENT: Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, Missione 4, Componente 2, nell'ambito del progetto GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 – CUP B13D22001230004). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

Introduzione e obiettivo della ricerca

In questo paper si intende completare l'approfondimento sul mismatch tra domanda e offerta di lavoro nelle imprese manifatturiere italiane con particolare attenzione all'inserimento di giovani in azienda. Il tema dei giovani laureati che si trasferiscono all'estero alla ricerca di un'occupazione più gratificante sia dal punto di vista della crescita professionale che della retribuzione è già stato approfondito nel Discussion Paper di Moressa et al. (2025)[1]. Nel presente contributo, al fine di comprendere pienamente e raccogliere in modo più approfondito le difficoltà affrontate dagli imprenditori, si è focalizzata l'attenzione su di loro per capire quali siano le competenze che cercano maggiormente senza riuscire a trovarle, quali le difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro delle giovani generazioni, dei laureati e delle donne e, infine, quali azioni adottino per superare tali criticità.

[1] A. M. Moressa, S. Fumagalli, G. Foresti, 2025, Indagine sui giovani laureati veneti che emigrano all'estero, GRINS.

Si è adottato un approccio qualitativo e di ascolto realizzato tramite un focus group che ha riunito sette imprenditori del Veneto, prevalentemente del settore manifatturiero, che partecipano al Consiglio del Territorio del Veneto di Intesa Sanpaolo[2]. Nel focus group, che si è svolto in presenza, è stato dapprima somministrato un questionario per portare la discussione sui temi della selezione e della gestione del personale e sulle competenze più difficili da trovare nei candidati. La discussione ha dato poi spazio a ciascun imprenditore che ha potuto condividere le proprie problematiche e le strategie adottate per colmare il gap di competenze.

In letteratura si trovano analisi recenti sulle competenze del futuro che partono dal fabbisogno insoddisfatto (unmet need) di posti di lavoro verdi e sociali necessari per guidare la transizione verso economie più sostenibili e inclusive entro il 2030 ed evidenziano come la sostenibilità ambientale richieda una evoluzione digitale che metta al centro l'uomo (WEF 2023). In questo contesto l'Italia mostra una significativa carenza di competenze digitali di base tra la popolazione (Accenture, 2024). I gap di competenze nelle imprese europee comportano un aumento del carico di lavoro e dei costi operativi, difficoltà nell'implementazione di nuove pratiche e nell'adozione di tecnologie, oltre a limitare collaborazione e innovazione interna. Il reclutamento non sempre risolve il problema, soprattutto in mercati del lavoro rigidi, ed è avvertito maggiormente nelle grandi imprese sia perché presentano una maggiore complessità organizzativa, sia perché sono dotate di processi per l'assessment delle competenze che forniscono una maggiore consapevolezza del disallineamento delle competenze richieste. In particolare le grandi imprese di servizi dichiarano maggiori gap negli ambiti dell'IT e del management, mentre le imprese più piccole hanno maggiori problemi con i servizi post venidta (customer service) e il problem solving (PIAAC Employer Survey Module, 2025). In Italia, secondo un'analisi quali-quantitativa della Luiss, in alcuni settori chiave dell'economia come ospitalità, agrifood, energia, sociosanitario, bancario, IT, silver economy e blue economy, l'importanza delle competenze trasversali come il pensiero critico gestionale e l'auto-organizzazione risultano fondamentali per una quota significativa di: in particolare, adattabilità e disponibilità al cambiamento mentale sono caratteristiche necessarie che risultano centrali in modelli di leadership aziendale agile e collaborativa (Luiss Guido Carli University 2024). Il talent shortage non è soltanto un problema italiano: in Germania, nostro principale competitor europeo, la difficoltà nel trovare competenze adeguate riguarderebbe quasi nove imprese su dieci (ManpowerGroup, 2025). I problemi nell'attirare giovani talenti aumentano nelle realtà aziendali di medio piccole dimensioni e nei territori di provincia lontani dai grandi centri di urbani che polarizzano l'innovazione, la ricerca e i servizi avanzati (G. Buciuni, G. Corò 2023).

In Italia e nel Veneto queste criticità sono amplificate dalla perdita di giovani laureati che ogni anno cercano lavoro e opportunità all'estero. Nel Veneto le evidenze dalle statistiche ufficiali dipingono un quadro di dispersione dei giovani secondo cui la quota di giovani tra i 18 e i 34 anni emigrati (cioè cancellati dall'anagrafe italiana) nel periodo 2011-2021 sarebbe del 4,7% rispetto alla popolazione nella stessa fascia d'età[3]. Se si considerano solamente i laureati che emigrano dal Veneto verso l'estero, il flusso non sembra destinato a fermarsi: tra il 2013 e il 2023 circa 17.900 laureati veneti tra i 25 e i 39 anni d'età hanno spostato la residenza all'estero, contro i circa 6.440 che sarebbero rientrati, con una perdita netta di circa 11.500 laureati[4]. La

[2] Il Consiglio del Territorio del Veneto svolge un ruolo di raccordo con il territorio di riferimento ed ha compiti di natura consultiva nei confronti principalmente delle due Direzioni Regionali di Intesa Sanpaolo che insistono sulla regione. In particolare, ha il compito di avanzare proposte volte a rafforzare i rapporti della Banca con le diverse realtà territoriali e a consolidare il suo posizionamento di mercato, segnalando tematiche di interesse. A tal proposito si ringrazia Cristina Balbo, Responsabile della Direzione Veneto Ovest e Trentino-Alto Adige di Intesa Sanpaolo, che ha fortemente voluto il coinvolgimento del Consiglio del Territorio del Veneto in questo progetto.

[3] L. Di Lenna, E. Lamon, S. Oliva, 2024, I giovani e la scelta di trasferirsi all'estero. Propensione e motivazione, Fondazione Nord Est.

[4] Istat, Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente 2002-2023, Tavola 10: Cittadini italiani laureati iscritti e cancellati per trasferimento di residenza per l'estero, per regione e classe di età - anni 2013-23.

discussione del focus group è servita anche a capire come gli imprenditori spieghino questa perdita di talenti.

Il profilo del capitale umano nelle aziende partecipanti al focus group

Le aziende partecipanti al focus group appartengono al settore manifatturiero del Veneto (siderurgico, metalmeccanico, mobile, vernici per edilizia), sono di medio-grandi dimensioni e con un numero di dipendenti che varia da 100 a 1.400. Sono, pertanto, dotate di strutture con responsabili di Human Resources (HR) che si occupano di mappare i candidati, costruire i piani di sviluppo e progettare la formazione. In Veneto, le unità locali manifatturiere di medio-grandi dimensioni (con più di 50 addetti) rappresentano una piccola parte del totale imprese (4,4%), ma occupano circa la metà degli addetti (47,4%)[5].

Tutte le aziende partecipanti al focus group predispongono dei piani continuativi di assunzione per il fisiologico ricambio del personale. Non hanno manifestato particolari difficoltà per turnover più elevati tra i giovani assunti, anche se concordano che i flussi in entrata dei dipendenti più giovani, fino ai 35-40 anni, devono essere continuamente monitorati. Avendo davanti un percorso lavorativo più lungo, occorre infatti mantenerli coinvolti nella mission aziendale, facendoli partecipare a più esperienze lavorative nel corso del tempo e proponendo anche percorsi di carriera definiti per rendere attrattivo il posto di lavoro e ridurre il rischio di dimissioni. Per quanto riguarda, invece, il turnover generazionale, il tema è delicato perché comporta la predisposizione di piani di affiancamento e di formazione per il passaggio del know-how aziendale. Questo aspetto è particolarmente sentito nelle fasi produttive, per le quali stanno maturando anche delle proposte a livello associativo che consentano di richiamare dopo il pensionamento gli addetti in uscita, con adeguati sgravi fiscali per i lavoratori, impiegandoli in periodi definiti di tutoraggio alle risorse che li hanno sostituiti.

La maggior parte dell'attività produttiva viene svolta in Italia; solo alcune delle aziende partecipanti al focus group hanno filiali commerciali all'estero ma pesano nell'ordine del 10-20% del totale dell'organico. Ad eccezione di un caso, in cui è rilevante il numero degli impiegati nei reparti di logistica e dei servizi IT, nelle altre aziende il personale impiegato nel ciclo produttivo rappresenta la metà e, in alcuni casi, fino a quasi tre quarti del totale dei dipendenti. Negli ultimi dieci anni, le aziende hanno dichiarato di aver aumentato le risorse nella produzione, nella ricerca e sviluppo (R&S), nell'Amministrazione Finanza e Controllo (AFC), nel marketing e nelle attività di vendita e post-vendita. Nei prossimi tre anni le nuove assunzioni dovrebbero aumentare soprattutto nei reparti di produzione, marketing e attività commerciali e nei servizi IT.

L'età media degli occupati nelle aziende del panel è intorno ai 45 anni (in un solo caso si abbassa a 41 anni). I giovani sono più presenti nelle funzioni di AFC, di R&S, negli uffici tecnici, nell'assistenza tecnica e nel commerciale. Nelle posizioni apicali dei board sono presenti anche dei giovani, che, salvo pochi casi, sono figli o parenti dei soci fondatori: le seconde generazioni della proprietà, se non ancora arrivate a posizioni di governance, rivestono comunque ruoli di responsabilità, soprattutto nelle attività di marketing, comunicazione, visual design e predisposizione dei cataloghi.

L'occupazione femminile è mediamente intorno al 20%. Nelle imprese della meccanica e della siderurgia la presenza delle donne scende intorno al 10%, mentre nella produzione del mobile sfiora il 30%. La maggior parte delle donne svolge mansioni nell'AFC, in HR, nelle vendite e negli uffici tecnici. A volte, il settore di attività dell'azienda rende più difficile l'inserimento di donne anche nella parte commerciale: è il caso ad esempio dei cantieri dell'edilizia dove c'è una prevalenza di operatori maschili e una minore abitudine ad interagire con donne su aspetti tecnici e lavorativi.

[5] Istat, Unità locali e addetti, 2022.

Competenze ricercate e ruoli difficili da coprire

Secondo tutti i partecipanti al focus, le competenze più richieste e di maggiore difficoltà di reperimento sono quelle tecniche. Una parte delle aziende ha segnalato di essere interessata anche a competenze legate alla digitalizzazione delle attività, unitamente a quelle attinenti alla gestione e alla certificazione della sostenibilità, ma di non incontrare difficoltà di reperimento. Gli imprenditori segnalano, comunque, che anche i tecnici specializzati in IT devono essere inseriti in programmi di formazione interna per conoscere le problematiche della produzione aziendale, che risulta sempre estremamente personalizzata sia per quanto riguarda il prodotto finale che per i processi di lavorazione. In un caso sono state segnalate difficoltà anche nel reperire le competenze manageriali, mentre i maggiori problemi con le posizioni da coprire non sono stati evidenziati per i ruoli di manager ma piuttosto per i tecnici altamente specializzati, siano essi ingegneri o tecnici addetti ai macchinari e all'assistenza post-vendita.

La difficoltà nel trovare i tecnici con competenze adeguate dipende dalle capacità trasversali richieste a queste figure, che vanno oltre le conoscenze specifiche: riguardano, infatti, competenze relazionali, commerciali e linguistiche, poiché molto spesso i tecnici specializzati devono fare anche assistenza post-vendita, seguire l'installazione di impianti all'estero e la formazione in loco degli operatori.

Le maggiori difficoltà vengono dichiarate per l'assunzione dei manutentori/conduttori di impianti, che devono avere abilità tecniche in varie discipline (da quelle meccaniche, a quelle elettriche ed elettroniche), devono essere in grado di condurre macchinari capital intensive fondamentali per la produzione, rendendosi disponibili a fornire la propria reperibilità e a lavorare a turni. In particolare, con l'adozione in fabbrica dell'automazione e dell'interconnessione dei macchinari, viene richiesta agli installatori non solo la competenza meccanica ma anche quella digitale, per poter programmare il software di funzionamento delle macchine.

Emerge, infine, come il tecnico specializzato sia una figura chiave nelle PMI manifatturiere, perché in grado di conoscere i singoli prodotti dell'azienda, di avere la consapevolezza dei limiti operativi e funzionali degli stessi e di intuirne gli spazi di miglioramento qualitativo e delle prestazioni. I tecnici specializzati rappresentano quindi, con le loro competenze, l'anello di congiunzione tra la produzione e i reparti di R&S e di innovazione di prodotto.

La difficoltà di trovare tecnici "già pronti" per l'inserimento in azienda non si può quindi risolvere nemmeno con un adeguamento continuo degli insegnamenti ricevuti dagli istituti formativi secondari superiori che, a detta degli imprenditori, forniscono un bagaglio tecnico di conoscenze importante ma non sufficiente ad assicurare quelle competenze che devono invece essere acquisite all'interno dell'azienda, attraverso sia la formazione sul campo sia l'adattamento delle conoscenze pratico-teoriche alle realtà produttive (che possono essere anche molto diverse a parità di settore merceologico). Quando si parla, ad esempio, dei manutentori esperti, la formazione può durare fino a cinque anni e l'azienda è disposta a ripagare con retribuzioni elevate queste figure che diventano chiave per assicurare la continuità del ciclo produttivo. Nell'ambito delle fabbriche 4.0 sono molto ricercate anche le figure ingegneristiche in grado di programmare le macchine automatizzate (conduzione macchine e robot) e le interconnessioni, e di progettare nuove produzioni e nuovi cicli. Le aziende non ne segnalano una difficoltà specifica di reperimento rispetto a quella riscontrata con i tecnici specializzati: viene però ribadita l'importanza della capacità di interazione con la macchina e della manualità, che prescindono dal titolo di studio e si acquisiscono solo con l'esperienza.

Dal focus group emerge come, soprattutto nei ruoli ricercati per il ciclo produttivo, la laurea non rappresenti di per sé un valore aggiunto del candidato, mentre in altri ambiti, come quelli di compliance o di certificazione ESG, la formazione terziaria acquisisca maggiore rilevanza. In particolare, vengono riconosciute ai laureati alcune capacità analitiche di problem solving e di coordinamento di gruppi di lavoro, che ne fanno dei candidati perfetti per le posizioni di project manager. Queste figure si stanno affermando sempre più anche nei settori manifatturieri che si trovano ad affrontare nuove tematiche, come l'applicazione della normativa 5.0, le strategie ESG, la normativa Carbon Border Adjustement Mechanism (CBAM) o

l'introduzione di nuove applicazioni IT o di Intelligenza Artificiale (AI), per le quali non c'è una competenza interna specifica.

Per quanto riguarda le caratteristiche personali del candidato, queste assumono un peso importante nella fase del colloquio finale: partendo dal presupposto che la formazione interna è un passaggio necessario per i giovani nuovi assunti, a prescindere dalle loro competenze, e che il titolo di laurea è molto diffuso nelle generazioni Zeta e dei Millenial, gli aspetti legati all'attitudine - come la capacità di adattarsi al cambiamento, la curiosità e la passione nell'affrontare le sfide, la voglia di assumersi responsabilità - diventano i tratti determinanti per la selezione.

Secondo gli imprenditori, inoltre, le maggiori difficoltà nell'inserimento di nuove risorse dipenderebbero dal mancato incontro tra le aspettative dei candidati e quelle dell'azienda. Nei giovani, ad esempio, viene riscontrata una generale "impazienza" per il raggiungimento di step predefiniti di carriera, che non sempre le PMI possono garantire; al tempo stesso, forse anche perché nativi digitali, non sono altrettanto pronti nell'apprendere le attività manuali con cui inevitabilmente entrano in contatto in fabbrica. Nel caso invece di figure "esperte", come i manutentori, si riscontrano difficoltà nel trovare l'effettiva esperienza necessaria (mediamente sono richiesti almeno cinque anni), o perché i candidati non possiedono le altre competenze "trasversali" (principalmente di problem solving) o perché hanno difficoltà con i turni di lavoro.

Per quanto riguarda invece il tema degli immigrati, occorre distinguere gli stranieri residenti integrati, anche di seconda generazione e provenienti perlopiù dall'Est europeo, dagli altri stranieri di recente arrivo in Italia, soprattutto dall'Africa. Mentre i primi si sono inseriti nelle aziende e sono diventati indispensabili per coprire ruoli di base, come la movimentazione delle merci o la linea di produzione, con gli stranieri arrivati da poco in Italia si incontrano barriere linguistiche e culturali, che vanno superate ancor prima di affrontare la formazione tecnica.

Un ultimo commento va alle difficoltà che incontrano nel reclutamento del personale le aziende più piccole, non dotate di strutture di HR e con ancora minori possibilità di promettere percorsi di carriera definiti: subiscono fortemente la concorrenza delle aziende più grandi sul territorio, sono costrette ad assumere i candidati non selezionati da queste, puntano sul passaparola per la ricerca del personale, ed hanno grosse difficoltà a inserire i laureati (Tab. 1).

Si potrebbe concludere che l'attenzione degli imprenditori è molto focalizzata sui tecnici specializzati, che risultano centrali per l'azienda: su di loro vengono riposte molte aspettative, in termini di competenze non solo tecniche ma anche trasversali, fondamentali per le attività commerciali e di innovazione di prodotto. Proprio per questo risultano candidati difficili da trovare. Le competenze tecniche più qualificate (ingegneri elettronici e informatici) sono importanti ma hanno occupato meno spazio nella discussione, probabilmente perché alcuni processi specifici di digitalizzazione sono sviluppati con il supporto di consulenze esterne (come, ad esempio potrebbe essere il caso dell'applicazione dell' AI). Per quanto riguarda i ruoli tecnici specializzati da inserire nei reparti di produzione, non è stata fatta una distinzione netta sul titolo di studio, ribadendo che la laurea non è discriminante; per contro, a volte ci sono delle resistenze da parte degli ingegneri a lavorare a diretto contatto delle macchine.

Fig.1 - Le parole più ricorrenti nella ricerca di competenze



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Tab.1 - Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento

Competenze e Figure tecniche: le imprese hanno citato esempi concreti del tipo di competenze e dei ruoli ricercati	■ **IT Progettisti/sistemisti** ■ **Tecnici in grado di fare assistenza post-vendita:** devono avere competenze tecniche ma anche commerciali e linguistiche per la relazione con i clienti durante l'installazione di impianti all'estero e la formazione in loco degli operatori ■ **Tecnici che hanno conoscenza del prodotto**, del settore. **L'estrema personalizzazione** dei prodotti necessita esperienza specifica e distinta per ogni linea produttiva anche all'interno della stessa azienda e dello stesso settore. Si tratta di competenze difficilmente trasmissibili in modo standard a livello formativo; necessitano di una formazione sul campo che può durare anche qualche anno ■ **Tecnici con specializzazione su prodotti innovativi:** devono conoscere le caratteristiche e i limiti del prodotto per poterne stimolare la progettazione di miglioramento continuo e devono al contempo devono essere in grado di interagire con l'area dedicata alla R&S ■ **Manutentori di impianti:** devono avere skill tecniche trasversali (meccaniche, elettriche, elettroniche); devono essere in grado di condurre macchinari capital intensive fondamentali per la produzione ■ **Installatori e conduttori di impianti con competenze digitali e relazionali**: le competenze digitali sono fondamentali per gestire gli aspetti software dei macchinari; quelle relazionali altrettanto, perché sono tecnici che devono essere disponibili a trasferte all'estero e disporre di adeguate conoscenze linguistiche (inglese) poiché devono essere in grado di dare servizio di formazione ai clienti (competenze relazionali) ■ **Tecnici specializzati che escono dagli istituti tecnici:** le aziende poi formano internamente i giovani ■ **Progettisti di prodotto:** nel caso del mobile con professionalità specifiche **(es. architetti)**
Competenze tecniche ingegneristiche	■ **Elettroniche e di produzione software:** per la programmazione delle macchine automatizzate (conduzione macchine e robot), interconnessioni, nuove produzioni, nuovi cicli
Competenze qualificate in nuovi ambiti	■ **Candidati qualificati-laureati** per lo sviluppo di nuove aree come la Compliance o le certificazioni ESG
Competenze per ruoli di Project Manager	■ **Figure con capacità analitiche, di problem solving e coordinamento di gruppi di lavoro:** devono affrontare le nuove tematiche e i temi che l'azienda di volta in volta ha necessità di affrontare (come, ad esempio, l'implementazione delle soluzioni di Transizione 5.0, l'applicazione di strategie ESG, l'evoluzione dell'applicazione IT)
Competenze di attitudine richieste a chi entra in azienda	■ **Capacità di adattarsi al cambiamento** ■ **Avere curiosità e passione** ■ **Voglia di assumersi responsabilità**
Difficoltà con i giovani	■ **Sono nativi digitali ma bisogna "adattarli alla fabbrica"** ■ **Hanno aspettative molto veloci di crescita**
Difficoltà ricerca di Manutentori	■ **Turni di lavoro, reperibilità, lavoro pesante e pericoloso** ■ **Esperienza di almeno 5 anni** ■ **Figure che devono avere capacità non solo tecniche ma anche di problem solving**
Difficoltà con Immigrati	■ **Immigrati integrati:** sono di seconda/terza generazione, coprono i lavori di produzione per cui difficilmente si trovano italiani disposti a svolgere quelle mansioni (movimentazione merci, catena produzione ecc.), provengono dall'Est europeo e sono integrati anche socialmente ■ **Immigrati recenti dall'Africa:** occorre trasmettere non solo le competenze tecniche ma anche i valori dell'azienda. Va segnalata l'iniziativa di Confindustria dell'Alto Adriatico che organizza la formazione tecnica direttamente nel paese di origine, per far sì che gli immigrati abbiano già con un primo livello di addestramento

Difficoltà generalizzate nella ricerca di personale per le PM	■ **Subiscono sui candidati la concorrenza delle imprese più grandi** ■ **Non sono in grado di gestire il recruiting** e quindi si basano sul passaparola dei dipendenti

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Canali di visibilità e problemi riscontrati nelle selezioni

Tra i problemi maggiormente riscontrati nelle selezioni di nuove assunzioni c'è la richiesta di flessibilità, che non sempre è conciliabile con il ruolo proposto dall'azienda. In particolare, lo smart working nella manifattura non sempre è applicabile, soprattutto nei turni di produzione: alcune aziende hanno preferito abolirlo per non fare distinzioni tra le diverse funzioni (white collar vs. blue collar), altre hanno cercato di standardizzarlo concentrandolo solo in alcune giornate, altre ancora ne hanno lasciato la libera fruibilità incentivando però la presenza in azienda con attività anche extra-lavorative e di socializzazione tra colleghi, per invogliarli a lavorare di più in presenza. Per i lavoratori che ne hanno usufruito negli anni dopo la pandemia e soprattutto nel settore dei servizi, lo smart working è diventato una modalità di lavoro acquisita. Il fatto che talvolta la "fabbrica" non lo consenta potrebbe allontanare ancor più i giovani se non adeguatamente motivati con una proposta valoriale forte.

Gli imprenditori rilevano spesso una errata percezione da parte dei candidati dei propri skill sia tecnici che personali, che risulterebbero sovrastimati sia nelle fasi di selezione, sia nelle iniziative di job rotation interna. Nonostante tutti i partecipanti al focus group abbiano segnalato nel questionario preliminare una generale carenza di candidati, durante la discussione è stata evidenziata, soprattutto, la mancanza nei candidati delle competenze tecniche richieste.

Le PMI partecipanti vantano una tradizione e un legame forte con il territorio dove sono conosciute per la loro reputazione, la loro storia e il loro brand, tanto da renderle attrattive per i potenziali candidati locali. Ciononostante, oltre alle candidature spontanee che arrivano alla sezione "lavora con noi" del sito aziendale, tutte le aziende utilizzano i canali di visibilità sui social (le varie piattaforme, Linkedin, Indeed ecc..), le modalità più formali (agenzie interinali, società di selezione e Centri per l'impiego), le relazioni con gli Istituti Tecnici Secondari e gli Istituti Tecnici Superiori (ITS Academy), le fiere di orientamento (JobOrienta), nonché offrono stage e tirocini curriculari. Laddove ci sia carenza di candidati si ricorre a consulenze esterne specifiche per ricercarli, in particolare quando si tratta di ruoli manageriali. Il canale universitario è stato meno citato ed è comunque difficilmente accessibile da parte delle imprese più piccole. Nel caso dell'Università di Padova, accanto all'Ufficio di Placement, ci sono iniziative parallele: ad esempio, nei Dipartimenti di ingegneria industriale sono stati avviati percorsi di collaborazione continuativa con un gruppo di imprese (circa una ventina) che investono con progettualità di Ricerca e Sviluppo (Tab. 2).

Fig. 2 - Le parole più ricorrenti nelle selezioni



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Tab. 2 - Problemi nella selezione dei candidati e iniziative di visibilità

Richieste di flessibilità non sostenibili (smart working)	■ **Le aspettative di flessibilità dei candidati non coincidono con le necessità dell'azienda:** alcuni processi produttivi non consentono lo smart working o è una scelta dell'azienda non concederli a nessuno ■ **Lo smart working non viene abolito ma si incentiva maggiormente la presenza in azienda dei dipendenti** con iniziative extra-lavorative
Competenze non adeguate al ruolo	■ **Percezione da parte dei candidati delle proprie competenze inadeguata** rispetto a quella attesa dall'azienda per il ruolo richiesto ■ **Candidature interne con job posting:** finalizzate alla job rotation e alla crescita professionale; a volte creano problemi perché le competenze percepite dai dipendenti non sono quelle richieste dal ruolo
Utilizzo canali social/media	■ **Il brand attira** i giovani ■ **Comunicare la storia e la reputazione dell'azienda** è importante: utilizzare il linguaggio dei giovani comunicando la propria azienda con l'aiuto di video e di influencer ■ **Essere presenti nel territorio** anche con sponsorizzazione di eventi culturali/sportivi
Utilizzo consulenti esterni (Head Hunter)	■ **Per specifiche figure non è sufficiente l'HR interno**
Presenza nelle scuole superiori	■ **Presentazioni negli istituti tecnici** ■ **Presenza nelle Fiere di orientamento** (Job Orienta)
Esigenza di legare maggiormente PMI e Università	■ **Le imprese più grandi interagiscono maggiormente con la ricerca universitaria** e vengono a loro volta contattate con più continuità ■ **Per le PMI è difficile entrare in contatto** con le Università

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Le azioni adottate dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento

Le aziende del focus group dichiarano di dedicare grande attenzione alla gestione HR e alle fasi di recruiting, sia per assumere le persone con le caratteristiche più adatte, sia per avere

una riserva di risorse, una sorta di "pipeline", da cui poi attingere per intervenire tempestivamente sul turnover interno.

Il turnover dei tecnici specializzati nella fascia d'età dei 35-40 anni è una criticità che preoccupa le aziende perché è maggiore la probabilità che queste persone maturino nel tempo la decisione di cambiare posto di lavoro non solo per accrescere la propria retribuzione, ma anche per spezzare la monotonia dell'ambiente di lavoro e dell'attività. Per tentare di arginare queste dimissioni viene attivata da alcune aziende una job rotation interna, ad esempio dal magazzino alla produzione. In generale, anche i job posting interni riducono il turnover perché consentono di iniziare nuovi percorsi o proporsi per ruoli di responsabilità, restando all'interno dell'azienda. Per abbassare il turnover dei manutentori, invece, si attua la ridefinizione dei turni lavorativi per consentire un maggior equilibrio tra vita privata e lavoro. Nel caso, infine, dei ruoli commerciali, l'offerta dell'alloggio uso foresteria da lunedì a venerdì consente di agevolare anche il reclutamento di profili più interessanti, ma che provengono da fuori provincia o fuori regione.

Interessante osservare come le aziende siano molto attente al clima aziendale nei singoli settori e come, pertanto, la selezione dei nuovi candidati venga validata da "partner interni" nei vari reparti che verificano sul campo l'idoneità delle nuove risorse. Un altro aspetto emerso nei focus group è l'ascolto delle aspettative dell'azienda nei confronti del candidato e viceversa, che avviene in varie forme, dal contatto diretto con l'imprenditore all'ultimo colloquio, al "test" di prova della vita in azienda due giorni prima dell'assunzione.

Per il recruiting di giovani laureati le aziende più grandi tendono a mantenere un canale di comunicazione continuativo con le università locali, mentre nel caso di tecnici specializzati si ricorre anche ai dipendenti dei concorrenti in zone di operatività diverse. In ogni caso, per costruire competenze tecniche specifiche le aziende predispongono periodi di formazione interna, anche con affiancamenti mirati che possono durare da sei mesi a un anno o più. Talvolta vengono create delle Academy interne in collaborazione anche con enti formativi locali (tra cui l'Università), che mirano a far conoscere ai nuovi assunti tutte le aree tecniche dell'azienda e, nello stesso tempo, creano una riserva di tecnici pronti per essere inseriti dove necessita.

La formazione di tipo "learning on the job" prevede poi periodi più o meno lunghi di affiancamento con i tecnici in uscita: va in tal senso anche un progetto in discussione nelle associazioni di categoria per allungare il periodo di permanenza in azienda dei tecnici pensionati (il "maestro" di competenze) e favorire il passaggio di competenze ai giovani. Tale progetto dovrebbe prevedere anche degli sgravi fiscali per i lavoratori già in quiescenza che rientrano per un periodo definito in azienda.

Sul versante della valorizzazione dei giovani, le nuove risorse vengono inserite su base volontaria in progetti interfunzionali interni in cui possono conoscere nuovi colleghi, mettersi in luce e assumere anche responsabilità nell'ambito di gruppi di lavoro diversi. I progetti interfunzionali rivestono importanza anche in ottica di job rotation per tutti i dipendenti che vogliono aderire su base volontaria, in quanto offrono un'alternativa ai percorsi di carriera che non sempre sono realizzabili (le posizioni più alte di responsabilità sono poche e per lo più già saldamente occupate da colleghi ancora giovani): nei gruppi di lavoro possono ricevere segnali di riconoscimento e di valorizzazione della propria esperienza e professionalità acquisita e possono, ad esempio, diventare capi progetto.

Un altro aspetto ritenuto molto importante da trasmettere ai giovani è quello "valoriale". Ogni azienda è portatrice di una mission unica, che è un insieme di progetti e di valori condivisi da tutto il personale a più livelli; ogni collaboratore diventa partecipe degli obiettivi e dei risultati (un imprenditore testimonia la propria adesione a un progetto di Federmeccanica basato proprio sulla condivisione dei valori dell'azienda con tutto il personale).

Il tempo passato in azienda viene arricchito di attività extra-lavorative (corsi di degustazione, yoga … ecc.) che attirano le persone a lavorare in presenza. Nell'ottica di un miglioramento

costante del lavoro in azienda, vengono istituiti dei momenti di ascolto delle esigenze dei dipendenti attraverso sondaggi del clima aziendale che aiutano a capire l'impatto delle diverse iniziative legate al benessere e ispirano nuove attività. Le piattaforme digitali di interazione consentono di ampliare la possibilità di comunicazione di ogni dipendente con tutti i colleghi della propria sede ma anche di altre sedi italiane e all'estero, intrecciando relazioni e collaborazioni di lavoro anche a distanza: si tratta di modalità che sono molto apprezzate dai più giovani (Tab. 3).

Fig. 3 - Le parole più ricorrenti nelle azioni degli imprenditori



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Tab. 3 - Iniziative messe in atto per superare le difficoltà di reperimento

Azioni di recruiting	■ **Funzioni interne HR** dedicano molto tempo alle selezioni ■ **Non ci sono limiti geografici alla ricerca**: per le funzioni commerciali si cercano profili anche oltre la provincia/ regione ■ **In alcuni casi l'imprenditore è presente** all'ultimo colloquio con il candidato ■ **Iniziative di reciproca conoscenza tra il candidato e l'azienda** (es. il "test dei 2 giorni", una prova concreta di lavoro nell'azienda prima dell'assunzione) ■ **Capire le aspettative del candidato:** importante esplicitare le reciproche aspettative, candidato vs. azienda
Predisposizione di una "pipeline" di tecnici	■ **Formazione interna per costituire "la riserva"** di risorse tecniche da inserire dove necessita
Pianificazione di un turnover Interno	■ **Job rotation soprattutto operai/ magazzino** per prevenire disaffezione/dimissioni, in un percorso continuo di arricchimento delle competenze all'interno dell'azienda
Rotazione dei turni dei manutentori	■ **Per i manutentori la rotazione dei turni rende più conciliabile il lavoro** con la vita privata e diminuisce il rischio di dimissioni da parte di questi ruoli chiave per la produzione
Alloggi uso foresteria	■ **Per i commerciali che arrivano da fuori regione** messi a disposizione alloggi dal lunedì al venerdì
Offerte di lavoro ai dipendenti di concorrenti	■ **Per posizioni specifiche** possono essere contattati anche dipendenti di concorrenti in altre zone di operatività
Strategie formative e valoriali con i giovani	■ **Academy interne:** su vari aspetti aziendali con durata anche semestrale e in collaborazione con istituzioni formative del territorio (es. Università Ca' Foscari) ■ **Proposte di formazione interna ed esterna**

- **Progetti interfunzionali interni:** con partecipazione volontaria, offrono la possibilità di lavorare in ambiti diversi dal proprio, conoscere anche altri colleghi con inquadramenti diversi e farsi conoscere, ricoprendo anche dei ruoli di responsabilità nei gruppi
- **Job posting interni:** aprono progressioni di carriera e riducono le dimissioni
- **Proposta valoriale dell'azienda: condividere ed esplicitare** il "valore" di vivere l'esperienza "unica" di quell'azienda specifica con quelle persone specifiche. Molto interessante il progetto Federmeccanica: l'idea di condividere con tutto il personale (tutti i livelli) i valori e la mission dell'azienda (dopo essersi confrontati con la proprietà). Un modo per motivare i dipendenti, coinvolgerli e renderli più partecipi per raggiungere i risultati aziendali
- **Condivisione degli obiettivi dell'azienda**
- **Sviluppare momenti di partecipazione e socializzazione che spingono a passare più tempo in azienda senza abolire lo smart working:** corsi extra-orario (es. yoga, corsi di degustazione), la colazione al mattino
- **Affiancamento dei tecnici in uscita ai giovani assunti:** proposta istituzionale con agevolazioni fiscali anche per i pensionati
- **Ascolto delle esigenze dei dipendenti:** le analisi di clima aziendale aiutano a capire cosa funziona nell'organizzazione del lavoro in azienda

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

In cosa differiscono le nuove generazioni nei confronti del lavoro e perché se ne vanno dall'Italia

Gli imprenditori segnalano una differenza nelle giovani generazioni sia nell'attribuzione di valore al tempo libero sia nelle aspettative sull'ambiente di lavoro, che li differenzia dai lavoratori più grandi nella fascia di età tra i 40 e i 50 anni. I più giovani chiedono, infatti, maggiori forme di flessibilità e cercano un posto di lavoro piacevole con servizi aggiuntivi, che sia anche stimolante, creativo e innovativo. Sulla flessibilità, comunque, le aziende dichiarano di essere disponibili ad andare incontro alle aspettative dei giovani, concedendo permessi purché spiegati da motivi familiari, e, ove possibile, con smart working e part-time temporanei.

I giovani sono, inoltre, molto focalizzati sulla propria crescita professionale e chiedono all'azienda di essere trasparente sin da subito sia sui percorsi di carriera che sui piani di formazione previsti e personalizzati. Non sempre, però, le aziende sono in grado di accontentare tutte le aspettative di flessibilità, né possono promettere ai giovani appena assunti tempi specifici per raggiungere ruoli di responsabilità che, comunque, sono già occupati da dipendenti con maggiore anzianità ma ancora lontani dalla data del pensionamento. Quello che le PMI possono fare è stimolare la crescita professionale e interfunzionale e mettere al centro l'energia e la capacità innovativa dei giovani anche nelle attività più consolidate.

Viene avvertita una certa impazienza anche per i riconoscimenti e gli avanzamenti di retribuzione e grado, richiesti con un orizzonte temporale veramente ridotto, tale che già dopo due anni i nuovi assunti si aspettano riscontri concreti. C'è comunque da sottolineare che questa "velocità" di vedere dei risultati anche economici nasce dal problema di una retribuzione che mal si rapporta al costo della vita e soprattutto degli alloggi, rendendo difficili anche i progetti di vita (Tab. 4). Non a caso, l'incidenza della povertà assoluta è particolarmente alta quando la persona di riferimento in famiglia è un giovane tra i 18 e i 34 anni (siamo all'11,7% nel 2023, contro un dato medio in Italia pari all'8,4%).

Dalla già citata indagine condotta da Intesa Sanpaolo sui giovani laureati veneti che si trasferiscono all'estero per motivi di lavoro[6] emergevano come motivazioni più frequenti

[6] Cfr. nota 1

dell'espatrio quelle legate alla valorizzazione del merito, alle opportunità di carriera, alla maggiore remunerazione, alla possibilità di trovare aziende più innovative e con specializzazioni avanzate, all'offerta formativa delle imprese straniere e all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Secondo le risposte raccolte durante il focus group con gli imprenditori, le principali motivazioni che spingerebbero i giovani a cercare lavoro all'estero sarebbero sì quelle di una più elevata retribuzione e di un ambiente di lavoro più internazionale ma, soprattutto, la possibilità di assumere ruoli di responsabilità più velocemente e, quindi, con maggiori opportunità di carriera. Pur concordando quindi sulle motivazioni che portano i giovani veneti all'estero, che sono proprio quelle emerse dall'indagine sui laureati espatriati, gli imprenditori non hanno esplicitamente ammesso che il tessuto imprenditoriale veneto e le loro aziende siano deficitarie su questi aspetti, suggerendo invece che si possa ricondurre principalmente a un tema di dimensione aziendale. Essi ritengono infatti che le aziende all'estero siano attrattive in quanto grandi e quindi in grado di offrire maggiori opportunità di crescita e più ampie potenzialità di innovazione, proponendosi come luoghi dove i giovani riescono a trovare lavori più adeguati alle competenze acquisite durante il percorso di formazione terziaria.

Fig. 4 – Le parole più ricorrenti dei giovani candidati



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Tab. 4 - Le aspettative dei giovani nei confronti del lavoro

Maggiori aspettative di flessibilità	■ **Le aziende possono in qualche misura andare incontro alle aspettative con permessi** motivati da motivi familiari, con smart working e part time temporanei
Valore attribuito al tempo libero	■ **Fenomeno più sentito dopo il Covid**
Richieste di percorsi di carriera nei junior al momento della candidatura	■ **Giovani con poca esperienza (2 anni) hanno fretta** di vedere "avanzamenti concreti" di carriera (esempi in ambito AFC/Controller) ■ **le PMI non sono in grado di fornire percorsi "definiti" di carriera**": quello che si può trasmettere è proprio la qualità e il clima aziendale, che stimola la crescita personale e di competenze
Chiedono più velocità nella carriera	■ **Salari di entrata non adeguati al costo della vita**: non si vede più l'ascensore sociale ■ **Soffrono di frustrazione** per non poter costruire progetti a lungo termine

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Le azioni per agevolare il lavoro delle donne

La questione dell'occupazione femminile nella produzione manifatturiera, specie quella legata alla meccanica e alla siderurgia, è particolarmente complessa: i turni di lavoro sono difficili da sostenere per le donne, soprattutto quando diventano madri. Se sulla carta nulla impedisce alle donne di lavorare anche in produzione, di fatto non sono molte quelle impiegate lungo la catena produttiva nella metalmeccanica, anche nei ruoli di responsabilità. C'è poi il delicato tema della maternità. Sono ancora pochi, ad esempio, i padri che chiedono congedi di paternità: uno strumento che potrebbe consentire un più rapido inserimento delle donne nel mondo del lavoro dopo la gravidanza. Secondo alcuni imprenditori non sono abbastanza sviluppati i servizi pubblici di supporto alle donne nella fase di genitorialità.

Nella cura dei figli le donne incontrano grosse difficoltà anche con riferimento al mondo dell'istruzione, che è caratterizzato da grande rigidità negli orari e nelle iniziative scolastiche. I problemi non si risolvono quando i figli entrano in età adolescenziale, in cui sono ancora più scarse le strutture di supporto alle madri. Si pone dunque con forza il tema dei servizi extra-scolastici a sostegno delle famiglie, dal post-scuola alle attività sportive.

Tutte le aziende del focus group concedono alle donne permessi di flessibilità che superano il limite contrattuale, soprattutto per la cura dei figli e dei familiari; in alcuni casi viene loro consentito di lavorare a distanza. Ci sono poi casi di particolare attenzione per l'inclusione delle donne, a cui viene permesso di organizzare il tempo e l'attività lavorativa; per le madri viene facilitato il rientro dalla maternità e viene offerto un supporto, anche economico, alla genitorialità, alla nascita dei figli e nei loro primi anni di vita. Sul tema della conciliazione della genitorialità con il lavoro alcune aziende offrono anche aiuti (convenzioni con strutture del territorio) per gli asili nido, i dopo scuola e i servizi di baby-sitting.

Fig. 5 – Le azioni per agevolare il lavoro femminile



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Tab. 5 - L'occupazione femminile

Difficoltà a inserire le donne in produzione	■ Non ci sono veti da parte delle aziende manifatturiere, ma per le donne il lavoro in certi settori del metalmeccanico può essere fisicamente troppo faticoso ■ Nessun responsabile donna in produzione: i periodi di maternità sono visti dalle aziende come criticità per la continuità della produzione
Nessuna preclusione ai congedi parentali	■ **I padri non li chiedono**: solo pochi casi
Flessibilità di orario e supporto genitorialità	■ **Le aziende la danno, ma manca l'allineamento con gli orari "azienda" - "scuola"**: rigidità della scuola

- **Alcune aziende danno supporto economico nei primi anni di vita dei figli**
- Aiuti per l'assistenza dei figli dagli asili nido ai dopo scuola

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Conclusioni

La forte tensione nel mercato del lavoro, creatasi durante la ripresa dalla pandemia da Covid-19, sembra attualmente in fase di raffreddamento, nonostante la carenza di manodopera rappresenti ancora una criticità soprattutto per le imprese che operano nei settori che richiedono competenze altamente qualificate, come quello medico e della salute e l'ICT. Il fabbisogno sta cambiando e la carenza di competenze è amplificata sia dalle nuove tendenze strutturali della doppia transizione verde e digitale, sia dall'aumento dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale (AI) che, per generare effetti positivi in termini produttivi, necessita di elevate competenze digitali e tecnologiche. L'accelerazione dei progressi della tecnologia, da una parte, e l'invecchiamento della forza lavoro, dall'altra, peggiorano il mismatch tra competenze acquisite e nuove competenze necessarie, rendendo più veloce l'obsolescenza delle competenze stesse.

In particolare, durante la discussione del focus group presentato in questo studio, non è emersa con particolare evidenza la necessità da parte degli imprenditori di trovare giovani laureati da inserire nelle loro aziende; si è piuttosto delineata l'urgenza di formare tecnici specializzati con competenze trasversali, non solo tecniche ma anche relazionali e di problem solving. L'analisi qualitativa ha permesso di descrivere in modo preciso quanto l'attenzione degli imprenditori sia focalizzata sulla ricerca di figure di tecnici specializzati da collocare in ruoli chiave per l'azienda: a loro viene attribuita molta importanza e da loro si attendono molte competenze non solo tecniche, ma che spaziano da attitudini e comportamenti empatici per le attività commerciali alle capacità creative per l'innovazione dei prodotti. Allo stesso tempo, sono proprio questi i profili per i quali è più difficile trovare i candidati adeguati, perché la loro specializzazione va necessariamente personalizzata attraverso la formazione sul campo, sulla base non solo della tipologia merceologica ma anche delle caratteristiche della singola azienda, dei suoi prodotti e processi.

L'elevata diversificazione delle produzioni italiane e la capacità delle imprese di cercare sempre nuove nicchie di mercato (all'interno degli stessi settori) spiegano poi questa necessità di "personalizzare" anche la formazione. L'impressione è che le aziende non ripongano particolari aspettative nelle istituzioni formative per colmare il gap di competenze, ma che, invece, si siano già organizzate per sviluppare strategie interne di reclutamento e di fidelizzazione del proprio patrimonio aziendale di persone. Se le aziende più grandi hanno istituito delle vere e proprie accademie interne che attraggono soprattutto i giovani, tutte le imprese del focus hanno dichiarato di curare la formazione continua. La formazione interna è caratterizzata da forme di "learning on the job" che assolvono al delicato e necessario ruolo di passaggio di conoscenze tra le persone con più anni di esperienza e le nuove generazioni. Ai giovani che entrano in azienda è richiesto dapprima di imparare le specifiche dei processi interni, affiancando chi ha maggiore esperienza, per poi lasciare spazio anche alla loro capacità di innovare, portando la loro view di nativi digitali. Un passaggio importante per trattenere i giovani è quello di farli partecipi del valore condiviso in azienda, fatto di un insieme unico di persone, comportamenti, spirito di squadra, obiettivi e mission. Per attrarre i giovani è importante intercettare i loro codici comunicativi che passano, ad esempio, attraverso, i video su YouTube e i messaggi degli influencer. C'è già qualche azienda in Italia che ha provato a promuovere le attività interne attraverso, ad esempio, dei video che un famoso youtuber ha girato appositamente all'interno dei vari reparti: sembra che i riscontri siano stati positivi, con un aumento di richieste di colloqui nelle settimane successive alla pubblicazione dei video.

Le competenze tecniche qualificate (ingegneri elettronici e informatici) sono importanti ma hanno occupato uno spazio minore nella discussione del focus, forse perché alcuni processi specifici di digitalizzazione non vengono sviluppati all'interno ma commissionati a società esterne di servizi specializzate (come, ad esempio, nel caso dell'applicazione dell'AI). Gli imprenditori hanno espresso, talvolta, la difficoltà nell'inserire ingegneri nella produzione a diretto contatto delle macchine, per la conduzione delle stesse; al contempo, hanno evidenziato che il titolo di laurea di per sé non è considerato come elemento discriminante per l'assunzione, almeno per i ruoli tecnici legati alla produzione. La ricerca del personale punta a valutare l'esperienza lavorativa pregressa dei candidati o, per i giovani, le doti personali di comportamento e di attitudine, dando per scontato un titolo, quello di laurea, che ormai è molto diffuso nella generazione Zeta e dei Millenial.

Da ultimo, ma non per questo meno importante, c'è il problema cruciale da risolvere delle aziende più piccole che risultano meno attrattive per i giovani, perché dispongono di minori mezzi rispetto alle più grandi - che possiedono l'"employer branding" - per garantire formazione, crescita professionale e flessibilità oraria: nel caso specifico del Veneto sono la maggioranza delle unità locali manifatturiere (risultano il 75,4% quelle con meno di 10 addetti e il 20% quelle tra 10 a 49 addetti). Ci sono poi le aziende più giovani, più propense ad adottare nuova tecnologia digitale, che soffrono maggiormente la mancanza di personale, perché non riescono a competere con le imprese più consolidate sul riconoscimento del marchio o su pacchetti di benefit, soprattutto quando ricercano lavoratori esperti. Per queste aziende le difficoltà di reclutamento e la mancanza di manodopera possono costituire un ulteriore ostacolo all'espansione.

Infine, nel focus group sviluppato tra gli imprenditori del manifatturiero veneto sono state sottolineate soprattutto le difficoltà a coprire i ruoli tecnici, probabilmente per effetto delle caratteristiche settoriali e dimensionali delle imprese partecipanti (in prevalenza PMI e della manifattura tradizionale, dalla metalmeccanica, al mobile, alle vernici per l'edilizia). Per queste aziende, infatti, la tecnologia digitale ha una funzione strumentale ma non rappresenta il core business, tale da richiedere prevalentemente profili legati all'IT e alla R&S. Ciò probabilmente è un riflesso del fatto che nelle imprese manifatturiere italiane, grazie anche agli incentivi legati a transizione 4.0, la tecnologia sia stata soprattutto adottata nei processi produttivi, attraverso gli investimenti in robotica e macchinari interconnessi. In questi ambiti il manifatturiero italiano mostra un buon posizionamento in ambito europeo. Ritardi significativi sono invece evidenti nella diffusione di sistemi di cyber-security, o dell'e-commerce o dell'intelligenza artificiale. Si tratta di tecnologie al momento più diffuse in alcuni settori italiani high-tech, dove molto probabilmente sono più ricercate figure con formazione universitaria: per questo motivo, questo focus group vuole essere il primo di un'analisi più ampia che prenderà in considerazione altri settori della manifattura e dei servizi, per osservarne le effettive differenze.

Per risolvere la mancanza di competenze nel sistema produttivo italiano, le aziende non possono essere lasciate sole nell'adozione di strategie per l'attrazione dei talenti, formazione continua e reskill: occorrono anche politiche che le supportino. E' necessario che gli interventi siano mirati a seconda delle mansioni e delle categorie di lavoratori: nelle occupazioni a bassa retribuzione e più faticose, occorre il miglioramento della qualità del lavoro, in termini di salari, di condizioni di lavoro, di flessibilità e sicurezza del posto di lavoro; nelle diverse fasce d'età e nell'occupazione femminile bisogna migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata; nell'assunzione di immigrati, che possono ulteriormente mitigare la carenza di manodopera, devono essere messe in atto politiche di integrazione efficaci. In un periodo di rapida evoluzione tecnologica, migliorare la mobilitazione delle risorse umane e delle competenze resterà fondamentale per la crescita economica e il benessere della società.

Bibliografia e sitografia

Accenture, con la collaborazione di Intesa Sanpaolo (2024), Skills for tomorrow

WEF (2023), Jobs of Tomorrow: Social and Green Jobs for building inclusive and Sustainable economies

Lightcast (2023), The Growth of Green Jobs

Luiss Guido Carli University con la collaborazione di Intesa Sanpaolo (2024), Rethinking competencies in twin transitions, Report Osservatorio Look4ward

Istituto di Ricerca Economica CCIAA di Bolzano (2024), Il posto di lavoro secondo i giovani altoatesini, n. 1.24 sull'Economia Altoatesina

Programme for International Assessment of Adult Competencies (PIAAC) (2024), Understanding Skill Gaps in Firms

A. M. Moressa, S. Fumagalli, G. Foresti, 2025, Indagine sui giovani laureati veneti che emigrano all'estero, GRINS

E. Colombo, P. Venturi, L.Violini, G. Vittadini, 2024, Sussidarietà e welfare aziendale, 18° Rapporto Sussidarietà

E. Della Torre, A. Beretta, F. Fumagalli, A. Marcolin, 2024, Competenze e ruoli emergenti per la transizione digitale ed ecologica – Un'analisi tra le aziende del settore chimico e farmaceutico, Università degli Studi di Milano in collaborazione con Federchimica

Patto territoriale sistema universitario pugliese, 2024, Career compass: dalla formazione al lavoro-Le figure professionali più richieste dal mercato e gli strumenti operativi per un'offerta formativa più efficace, in collaborazione con EY, Accenture

Talent Shortage, 2025, Report Global &Italia, ManpowerGroup

Agenzia Italiana Gioventù - Eures (2024), Giovani 2024: il bilancio di una generazione

G. Buciuni, G. Corò (2023), Periferie competitive. Lo sviluppo dei territori nell'economia della conoscenza, Il Mulino, Milano

P. Gubitta, M. Gianecchini (2020), Ibridazione dei mestieri: prospettive per il lavoro nell'epoca digitale (pp. 109-123), in D. Marini, F. Setiffi (a cura di), Una grammatica della digitalizzazione, Guerini Scientifica, Milano [ISBN 978-88-15-28390-0]

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2022), Smart Working: Il lavoro del futuro al bivio,
https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend

Politecnico di Milano (2022), Osservatorio Smart Working,
https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working

L. Rosti (2024), Lavoro, quali Paesi europei pagano di più?, Il Sole 24 Ore