LAVORO, COMPETENZE E TERRITORIO

Ricerca e azione per il futuro del lavoro nella provincia di Belluno

Su incarico della Provincia di Belluno

a cura di ADAPT
La ricerca è stata predisposta dal centro studi ADAPT su incarico della Provincia di Belluno nell’ambito delle attività del Digital Innovation Hub Belluno Dolomiti sotto la supervisione del dott. Francesco Seghezzi, Presidente di Fondazione ADAPT.

_Hanno partecipato alla stesura della ricerca:_

Matteo Colombo, _Adapt Junior Research Fellow_
Giorgio Impellizzieri, _Adapt Junior Research Fellow_
Cecilia Leccardi, _Adapt Junior Research Fellow_
Stefania Negri, _Adapt Junior Research Fellow_
Francesco Seghezzi, _Presidente Fondazione ADAPT_

_Si ringraziano per la collaborazione e per gli spunti:_ Maria Cialdino, Maria Sole Ferrieri Caputi, Elena Prodi, Margherita Roiatti.

_Si ringraziano per la collaborazione e la condivisione di dati e informazioni:_
INDICE

Executive summary/Introduzione ................................................................. 6

PARTE I

1. Le ragioni di una ricerca ........................................................................... 13
2. Metodologia ............................................................................................. 17
3. La provincia di Belluno: contesto socio-economico e mercato del lavoro .......... 19

PARTE II

4. Il campione delle imprese: profili e caratteristiche ................................... 37
5. Le imprese di fronte al futuro .................................................................. 42
6. Vecchie e nuove professioni: tra conservazione e innovazione .................. 46
7. I giovani e il primo ingresso nel mercato del lavoro locale ....................... 61
8. I canali di reclutamento e selezione del personale ................................... 67
9. Formazione aziendale e continua .............................................................. 73
10. I rapporti tra imprese ................................................................................ 77
11. Il rapporto tra imprese e sistema formativo .......................................... 81

PARTE III

12. Conclusioni: una proposta d’azione .......................................................... 84
13. La necessaria integrazione tra sistemi formativi e mondo del lavoro .......... 84
14. Una nuova organizzazione per l’impresa che cambia ............................... 93
EXECUTIVE SUMMARY

La ricerca nasce dal bisogno delle aziende del bellunese, intercettato da altri attori come la Provincia, di attrarre e mantenere nel territorio il capitale umano necessario per affrontare la grande trasformazione del lavoro anche riqualificando i lavoratori esistenti. Il profondo progresso tecnologico, da un lato, genera processi produttivi innovativi e richiede lavoratori dotati delle competenze necessarie per governarli. La globalizzazione, dall’altro lato, sfida le imprese bellunesi a trovare il loro posto nelle cateni globali del valore. Il calo demografico e l’innalzamento dell’età media dei lavoratori, inoltre, accresce la necessità di un continuo aggiornamento delle competenze del lavoratore e trasforma i giovani e i talenti migliori in una risorsa sempre più preziosa.

Come già intuito, in uno scenario simile il ruolo delle competenze e della formazione è nevralgico. È questo, infatti, il cuore di questa ricerca che, consapevole della complessità del tema, mira a restituire alle imprese una fotografìa del mercato del lavoro bellunese e a proporre strategie. A tal fine è necessario innanzitutto mappare i fabbisogni e le esigenze delle aziende, in modo da riconoscere le professionalità già esistenti per poi definire puntualmente le competenze tecniche, specialistiche e trasversali strategiche per il futuro.

Una volta identificate le competenze e le professionalità necessarie, si propongono strumenti e metodi per la costruzione delle figure professionali della quarta rivoluzione industriale. Tale costruzione richiede una collaborazione tra tutte le imprese e gli attori del mercato del lavoro bellunese: le scuole, le agenzie private, le parti sociali, gli enti di formazione professionale sono tutti chiamati a far rete, condividendo un progetto e un sistema.

Il campione di imprese

La ricerca prende le mosse da un questionario somministrato da Confindustria Belluno Dolomiti alle imprese manifatturiere della provincia: seppur statisticamente non rappresentativo, il campione è piuttosto eterogeneo poiché sono coinvolti quasi tutti i settori produttivi.

Dal punto di vista delle dimensioni, le imprese intervistate sono prevalentemente di dimensioni piccole o medie seppur non sia indifferente la partecipazione delle grandi imprese. Si tratta prevalentemente di società a responsabilità limitata capaci di garantire
una qual certa stabilità occupazionale, considerando che la stragrande maggior parte dei lavoratori dipendenti è assunta a tempo indeterminato.

I questionari forniscono informazioni preziose che possono considerarsi assolutamente accurate, e tanto più preziose, poiché rilasciate in linea di massima da soggetti apicali: i soci e i dirigenti si sono coinvolti personalmente nelle interviste.

**Le imprese di fronte al futuro**

Per comprendere pienamente i risultati dei questionari somministrati, bisogna indagare quale sia la posizione delle imprese di fronte agli scenari futuri, spesso travolgenti.

Il primo dato da segnalare è che **le aziende bellunesi sono consapevoli della metamorfosi** cui il mondo del lavoro ha già iniziato ad andare incontro. L’organizzazione del lavoro e i sistemi produttivi del 2030 saranno sicuramente diversi e gli imprenditori di Belluno lo sanno.

La principale causa di cambiamento, secondo le aziende intervistate, è la diffusione delle innovazioni tecnologiche. Nonostante l’indiscusso impatto del progresso tecnologico, le imprese sembrano avere una **consapevolezza parziale** di quali siano tutti gli altri fattori che caratterizzano la grande trasformazione, da un lato, e che possono effettivamente determinare dei mutamenti nei modelli aziendali, dall’altro.

Le stesse aziende bellunesi, infatti, interrogate su quali siano i processi di cambiamento nei quali si sentono coinvolti, fanno trasparire un’esigenza sempre più impellente di dotare la forza lavoro di nuove competenze non soltanto digitali, seppure queste siano prevalenti. In tal senso si spiega perché – come si vedrà – la maggior parte delle imprese auspica una maggiore collaborazione e integrazione con il sistema scolastico e formativo territoriale.

Va sottolineato come, seppure in un contesto di profondi mutamenti, di cui si è in linea di massima consapevoli, **le aziende intervistate non appaiono accettare una interpretazione disruptive del cambiamento**, sia relativamente allo spauracchio di una riduzione dei posti di lavoro che relativamente alle novità da introdurre all’interno dei propri stabilimenti: gli imprenditori di Belluno vogliono essere protagonisti del cambiamento e non vittime.

**Professioni e competenze**

Sono stati indagati i possibili impatti che le recenti trasformazioni del lavoro avranno sulle professioni ricercate e necessarie per le aziende bellunesi.

Le aziende, interrogate sulle possibili conseguenze, hanno dichiarato che **nei prossimi anni nasceranno nuovi mestieri, altri lavori scompariranno e per i professionisti che continueranno a operare nelle aziende saranno necessarie competenze aggiornate e nuove professionalità**. Infatti, la maggior parte delle aziende
si dichiara d’accordo o molto d’accordo con le affermazioni che prospettano un cambiamento della forza lavoro impiegata.

In generale si registra la convinzione che le persone e le figure professionali svolgeranno ruoli chiave e strategici anche nel futuro, non prevale quindi uno scenario di distruzione e di fine del lavoro.

Il campione di imprese coinvolto nell’indagine ha poi individuato le figure professionali attualmente indispensabili per la propria organizzazione dichiarando che la maggior parte di esse sarà importante anche in futuro. Si fa riferimento soprattutto a figure professionali che rientrano nel gruppo dei dirigenti, degli artigiani e operai specializzati, nella classe delle professioni tecniche intermedie e degli impiegati d’ufficio.

In riferimento alle competenze ricercate dalle aziende dalla ricerca è emerso che le imprese ricercano competenze tecniche, competenze sociali, organizzative ma anche valori etici come l’onestà. Risulta però, soprattutto in riferimento ad alcune competenze basilari (competenze informatiche, comunicative e relazionali), un divario di competenze tra il livello richiesto dalle imprese e il livello detenuto dai lavoratori al primo ingresso nel mercato del lavoro.

Sono emerse delle difficoltà di reperimento di alcune figure professionali che non rappresentano però una specificità di questo territorio ma sono piuttosto una condizione diffusa su tutto il territorio nazionale. Infatti, al 73,4% del campione è accaduto di non reperire sul territorio le figure professionali di cui aveva bisogno la propria azienda.

I giovani e il mercato del lavoro

L’assunzione di giovani al primo impiego è una pratica diffusa tra le imprese manifatturiere bellunesi che comporta però alcune criticità. A detta delle imprese, i giovani hanno scarse competenze tecnico-professionali legate al settore specifico, hanno poco desiderio di imparare e una scarsa formazione per il lavoro pratico.

Tra le competenze che, a loro parere, dovrebbe possedere un giovane al primo ingresso nel mercato del lavoro, ci sono le c.d. competenze trasversali. Prime su tutte le competenze relazionali e comunicative, seguite da quelle sociali e civiche e poi da quelle organizzative che si trovano al confine tra tecniche e trasversali. Ma non mancano anche un insieme di competenze di tipo tecnico come la conoscenza della lingua inglese e un insieme di competenze base di tipo informatico.

Le aziende hanno esplicitato la necessità di organizzare attività di formazione specialistica dei nuovi assunti in quanto sussiste un divario di competenze che deve essere colmato.

Oltre alle consuete attività di formazione interne alle aziende, il campione coinvolto ha individuato delle azioni per risolvere il divario di competenze. A prevalere è la prospettiva di maggiore cooperazione tra mondo del lavoro e mondo dell’istruzione e formazione che secondo gli intervistati apporterebbe delle concrete soluzioni alle problematiche ancora vigenti nel mercato del lavoro bellunese.
Canali di reclutamento e selezione del personale

Per il campione di imprese coinvolto nell’indagine il contatto diretto, il passaparola e la segnalazione di conoscenti (70%) sembrano essere i principali canali di incontro tra domanda e offerta di lavoro. A questa tendenza si deve però aggiungere un numero pari di imprese che afferma di rivolgersi alle agenzie per il lavoro (73,3%). In misura nettamente inferiore invece le aziende ricorrono all’utilizzo di strumenti online come Linkedin o ancor meno si rivolgono ai centri per l’impiego. Poco utilizzati sono anche gli annunci sui giornali (6,7%) e l’utilizzo diretto dell’e-mail aziendale (6,7%).

Emerge chiaramente un ruolo residuale e parziale dei servizi pubblici e un netto dualismo tra canali informali e agenzie per il lavoro.

In riferimento al processo di reclutamento e selezione del personale condotto all’interno delle aziende si è rilevato che nella maggior parte delle aziende è presente l’area delle risorse umane che si occupa di queste attività, mentre in altre è il responsabile del settore nel quale la nuova risorsa verrà inserita che svolge i colloqui ed è a lui che spetta la scelta dei candidati più idonei. L’utilizzo di queste differenti pratiche è correlato alla dimensione aziendale poiché sono le micro e piccole imprese che ricorrono a un processo di selezione guidato dagli imprenditori/capi o dai responsabili di settore, mentre le aziende di grandi dimensioni dispongono di un dipartimento risorse umane.

Formazione e apprendimento in azienda

La progettazione, lo sviluppo, il coordinamento e la concreta realizzazione di programmi di formazione aziendali sono attività svolte dalla maggior parte delle aziende coinvolte nell’indagine. Infatti, il 67% delle imprese ha dichiarato di organizzare corsi di formazione aziendale non afferenti alla formazione obbligatoria (corsi HCCP e sicurezza nei luoghi di lavoro). I corsi di formazione organizzati sono molto eterogenei: la maggior parte di essi sono realizzati per formare delle figure professionali specifiche, altri invece sono più generali come quelli di lingua (inglese e francese) e quelli informatici (corsi sul pacchetto Office, in particolare utilizzo di Excel base, medio e avanzato).

Le attività formative sono per lo più rivolte a lavoratori di 30-44 anni e ai lavoratori occupati con un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

La maggior parte delle aziende ha inoltre dichiarato la necessità di strutturare dei corsi per aggiornare le competenze dei lavoratori più anziani e ancora lontani dalla pensione che sono attualmente presenti nella popolazione aziendale.

Considerando le figure professionali che si occupano della formazione dei lavoratori in azienda si evince che nella maggior parte delle aziende queste attività vengono svolte da addetti risorse umane o da formatori esterni all’organizzazione aziendale.
I dati raccolti in merito al tema della formazione sono molto significativi poiché intercettano la capacità delle imprese bellunesi di investire in azioni formative per garantire un buon livello di competitività aziendale.

**I rapporti tra le imprese**

Le sfide complesse della quarta rivoluzione industriale non possono essere affrontate in solitudine: **oggi più che mai la collaborazione tra le imprese è una necessità**, oltre che un’opportunità. A tal proposito, le aziende bellunesi collaborano già tra loro secondo accordi di subfornitura o, in molti casi, instaurando rapporti informali. Emerge, cioè, che l’interazione è prevalentemente di tipo economico-produuttivo ed è orientata a instaurare delle filiere di produzione o, tuttalpiù, si concretizza informalmente, cioè non in attuazione di una visione progettuale.

Si osserva, infatti, che la maggior parte delle aziende che hanno partecipato al questionario non sia parte di una **rete di impresa**, nonostante se ne intenda l’utilità dal punto teorico. L’implementazione delle reti di azienda è una via che le imprese bellunesi possono esplorare, strutturando rapporti paritari che mirino alla condivisione di risorse finanziarie e umane e alla realizzazione di progetti comuni come, ad esempio, la stessa creazione delle competenze tecniche (e non) di cui l’intero sistema produttivo ha bisogno.

**Mondo delle imprese e mondo della scuola**

L’innovazione e il cambiamento chiedono inesorabilmente una profonda integrazione tra il mondo del lavoro e il mondo della scuola. La grande maggioranza delle imprese bellunesi, a tal proposito, dichiara di essere già in rapporto con le scuole del territorio, prevalentemente per via dell’**alternanza scuola-lavoro**.

Seppur un primo contatto tra i due mondi (spesso troppo distanti) ci sia stato, gli spazi da esplorare e le opportunità da cogliere sono tante. Oltre che svolgere una funzione di **placement**, largamente apprezzata dalle imprese, il sistema scolastico del territorio potrebbe rappresentare – se adeguatamente strutturato e integrato dalle stesse aziende – una fonte di valore aggiunto ed innovazione per l’intero sistema economico bellunese.

Esiste, infatti, una **decisa insoddisfazione da parte delle imprese bellunesi nei confronti dei livelli di competenze con cui i giovani nel territorio concludono il percorso scolastico** e si affacciano al mercato del lavoro. In tal senso – come si vedrà – si auspicano un addestramento proattivo da parte delle aziende alle quali è suggerito, da questo documento e dalle stesse esigenze loro e del territorio, di non attendere le professionalità del futuro – né tantomeno di continuare a cercarle fuori dai confini provinciali – ma piuttosto di costruirle insieme alle scuole.
Le proposte

A partire da quanto emerso dai dati raccolti nei questionari sono state avanzate alcune proposte generali con l’obiettivo di indirizzare le azioni di tutti gli attori presenti nel territorio al fine di affrontare le trasformazioni, i cambiamenti e le problematicità esistenti nel mercato del lavoro locale.

- **Mappare le competenze richieste a livello locale, a partire dall’analisi svolta in questo documento, per poi confrontarle con i percorsi di istruzione e formazione presenti**, per individuare eventuali disallineamenti, o mancanze di percorsi formativi per quelle specifiche esigenze, considerando anche i percorsi non professionalizzanti. Nel dettaglio: **progettare nuovi profili di competenze integrando standard formativi e professionali; declinare concretamente questi profili all’interno di percorsi strutturati di integrazione tra scuola e lavoro; diversificare l’offerta formativa professionale e strutturare un canale parallelo a quello dell’istruzione “classica”**.

- **Avviare percorsi di apprendistato duale, cioè di primo e terzo livello, al fine di creare profili di competenze che superano la dicotomia tra formazione e lavoro e portano innovazione all’interno delle realtà aziendali.**

- **Potenziare i Percorsi per le Competenze Trasversali e l’Orientamento (PTCO, ex. alternanza scuola-lavoro) per favorire gli incontri tra istituzioni formative secondarie superiori e aziende e far conoscere ai giovani le realtà aziendali.** Questa pratica, istituendo un incontro tra il mondo della scuola e quello del lavoro, favorisce una cultura del dialogo e della contaminazione reciproca.

- **Accompagnare le aziende a concepirsi come learning organization, cioè pensare all’impresa oltre che come un luogo produttivo e di profitto anche come un luogo di apprendimento finalizzato all’identificazione dei fabbisogni di competenze professionali, all’innovazione e alla produzione.**

- **Condurre analisi strategica nelle imprese per definire le competenze e le figure professionali di cui dispongono e di cui vorrebbero disporre al fine di costruire profili di competenza** per ogni specifica mansione e/o profilo occupazionale. Ma anche indagare altri aspetti come l’interazione delle persone con i nuovi macchinari e strumenti di lavoro, il cambiamento dei tempi e dei ritmi di lavoro generati dalla nascita di nuove modalità di lavoro, ma anche indagare le modifiche e le trasformazioni che subiranno i ruoli, le professioni, i mestieri e l’organizzazione stessa dell’azienda.

- **Investire in attività di formazione, di riqualificazione e continuo aggiornamento del capitale umano** all’interno delle singole aziende con l’obiettivo di competere al livello più alto delle catene globali del valore.
LAVORO, COMPETENZE E TERRITORIO

- Implementare, potenziare e diffondere forme di collaborazione orizzontale tra le imprese per operare insieme su obiettivi e problematicità comuni (ad esempio costruzione delle figure professionali del futuro, maggiori investimenti sulla figura dei ricercatori industriali).

- Porre maggiore attenzione alla dimensione territoriale creando un moderno mercato locale delle professionalità attraverso la costruzione di una domanda e un’offerta di professionalità e un luogo nel quale esse possano incontrarsi.

- Maggiore integrazione tra welfare pubblico e privato per condividere il valore economico e sociale prodotto sul territorio tra gli stakeholders locali. E a questo si affianca la necessità di costruire e individuare nuove figure professionali per il welfare di territorio con capacità di creare valore condiviso per la comunità.

- La composizione geografica del territorio bellunese non favorendo gli spostamenti e la diffusione dei trasporti rappresenta un ostacolo per l’attrazione delle figure professionali di cui necessitano le aziende. Per questo sarebbe necessario sviluppare nuovi modelli di lavoro come lo smart working, investendo sulle infrastrutture materiali e immateriali opportune.

- Potenziare i rapporti tra le agenzie per il lavoro e le imprese bellunesi per raggiungere obiettivi utili al mercato del lavoro territoriale.
PARTE I


1. Le ragioni di una ricerca

Ricerca e Azione per il futuro del lavoro nella provincia di Belluno. Il titolo della ricerca racconta lo scopo del documento: fotografare il mercato del lavoro della provincia con uno sguardo al futuro, interrogando le imprese sulle loro aspettative, le criticità e le sfide dei prossimi anni. E questo non solo per una finalità esplorativa e per una curiosità scientifica, ma anche e soprattutto per provare a progettare strategie per affrontare proprio le sfide che emergono.

La ricerca nasce dall’esigenza delle aziende bellunesi che, insieme ad altri attori, prima tra tutti la Provincia di Belluno hanno riconosciuto un problema in crescita: quello della difficoltà di attrarre e mantenere nella provincia i lavoratori le cui competenze sono ritenute strategiche, giovani ma non solo. Con la conseguenza che il tessuto imprenditoriale si trova a non poter intraprendere processi di innovazione a causa della mancanza del principale fattore di innovazione: il capitale umano. Allo stesso tempo come altre imprese, come si vedrà, non sembrano interessate a questi processi innovativi contribuendo così all’allontanamento dei talenti migliori che non si sentono stimolati.

L’obiettivo principale della ricerca, dunque, è quello di mappare i fabbisogni di competenze professionali dei prossimi anni e, allo stesso tempo, individuare quali sono le figure professionali più difficili da reperire. Con lo scopo ultimo di identificare le esigenze di formazione e qualificazioni espresse dalle diverse realtà imprenditoriali della zona e mettere queste esigenze in dialogo con il sistema formativo del territorio. Obiettivi e scopi di non facile realizzazione, è bene dirlo fin dal principio, ma che si posizionano all’interno di un processo che prende il via con questa ricerca e che potrà continuare negli anni successivi all’interno di un Osservatorio stabile che possa nel tempo coinvolgere un numero crescente di attori.
1.1. Il contesto di trasformazione

La ricerca non prende il via in un momento storico come gli altri, tutt’altro. La grande trasformazione del lavoro (Polanyi, 1974) che stiamo imparando a conoscere, spesso più nei suoi effetti diромпенчì che nelle sue cause, è sotto gli occhi sia delle imprese che dei lavoratori che degli attori pubblici e privati. Affrontare il tema dei fabbisogni di competenze professionali e del loro rapporto con il sistema formativo significa entrare in un fiume che scorre veloce e cercare di distillare quanta più acqua possibile nel minore tempo possibile, e questo non è semplice. Da un lato troviamo la trasformazione tecnologica che scorre rapida e, apparentemente, fuori dal nostro controllo introducendo nuove possibilità di processo, di prodotto e di servizio che possono assicurare il successo e il rinnovo di molte imprese così come la definitiva perdita di competitività e mercato per molte altre (Schwab, 2016). In mezzo la capacità di progettare la produzione e l’organizzazione utilizzando la tecnologia senza subirla, adattandola alla struttura dell’impresa, alla sua dimensione, al suo mercato di riferimento, alla sua supply chain (Butera, 2018). Per far questo occorrono competenze e capitale umano qualificato e qui entra in gioco il rapporto con le scuole e con i vari attori che, a diversi livelli, possono contribuire non solo alla creazione ma alla riqualificazione delle competenze. Vedremo infatti nel corso della ricerca come un elemento chiave per la sostenibilità dei processi produttivi in quest’epoca di trasformazione è proprio la flessibilità formativa, la capacità dei lavoratori di essere permeabili ai processi di apprendimento e, soprattutto, delle imprese a rendere tali processi strutturali, costanti e complementari al normale svolgimento delle attività lavorative.

Ma questa trasformazione tecnologica non è il solo elemento con il quale le imprese e i territori devono fare i conti. Un più ampio insieme di cambiamenti, avviati con il processo di globalizzazione a partire dalla fine degli anni Ottanta, sta ridefinendo ancora oggi le catene globali del valore (Gereffi, 2018). Le imprese e i territori oggi fanno a gara per posizionarsi agli anelli più alti di queste catene dove si colloca il maggior valore aggiunto e non agli ultimi posti dove la competizione si gioca soprattutto sul basso costo del lavoro (Bianchi, Labory, 2019). La digitalizzazione dei processi produttivi oggi consente di gestire e governare queste catene globali del valore in modo molto più efficiente e semplice, da un solo server è possibile monitorare processi dislocati in tutto il mondo. Così come anche piccole imprese e piccoli territori possono diventare, connettendosi a queste catene, elemento centrale di tutto il processo di produzione di beni e servizi (Bianchi, Labory, 2018).
Non si può ignorare poi un ulteriore elemento di trasformazione più pervasivo di quanto spesso si immagini: i cambiamenti demografici. Infatti il contesto fin qui illustrato si incontra con una tendenza all’invecchiamento generale della popolazione determinato dall’aumento della aspettativa di vita e dal calo, costante ormai da diversi anni, dei nuovi nati. Ciò si lega ad una crescita dell’incidenza di malattie croniche nella popolazione in età da lavoro e alle sfide organizzative per le imprese che si trovano a dover gestire nuove esigenze di conciliazione tra vita e lavoro dei propri dipendenti. Così come, in prospettiva, andiamo verso uno scenario nel quale più che il timore della scomparsa di lavoro a causa dell’automazione il rischio è quello di non avere lavoratori a sufficienza a causa dello svuotamento delle coorti anagrafiche più giovani. Con la conseguente gara tra imprese per intercettare i talenti migliori.

1.2. Il ruolo delle competenze

All’interno di questo scenario di forte e continua trasformazione il ruolo delle competenze e della formazione è centrale. Si parla spesso di questo tema, indicandolo a volte come una soluzione a tutti i problemi, quasi fosse semplice e immediato sapere di quali competenze ci sia necessità oggi e in futuro nei mercati del lavoro, e quasi fosse ancora più semplice trasferirla ai lavoratori attuali o ai lavoratori futuri. La realtà quotidiana delle imprese coinvolte in questa ricerca dice l’opposto e mostra tutta la difficoltà di gestire e soprattutto progettare le competenze dei lavoratori. Se infatti è ormai ampiamente diffusa la consapevolezza che di fronte alle trasformazioni tecnologiche e dei mercati il capitale umano è largamente l’elemento principale di competitività delle imprese, le modalità per formarlo, aggiornarlo e potenziarlo non sono semplici (Colombo, Prodi, Seghezzi, 2019). Di fondamentale importanza è l’individuazione dei fabbisogni di competenze richiesti dai processi produttivi già esistenti ma anche la rilevazione dei futuri fabbisogni di competenze professionali che deriveranno dall’introduzione nelle imprese di nuove tecnologie e da altri cambiamenti in atto nel mercato del lavoro. Le aziende italiane, né più né meno quelle bellunesi, sono oggi chiamate ad affrontare sfide e trasformazioni differenti da quelle tipiche del Novecento industriale e, anche se sono molte le analisi che a livello nazionale si sono occupate delle nuove competenze necessarie per poter gestire i cambiamenti tecnologici, organizzativi e produttivi della IV rivoluzione industriale, occorre rilevare a livello territoriale nonché settoriale quelle competenze tecniche, specialistiche e trasversali che rappresentano e rappresenteranno ruoli strategici per le organizzazioni aziendali. Solo una volta raggiunto l’obiettivo della mappatura dei fabbisogni di competenze
professionali, sarà possibile immaginare e architettare le possibili interazioni tra mondo della scuola e mondo del lavoro.

1.3. **La (nuova) centralità dei territori**

Trattare di queste tematiche e interpellare le imprese a riguardo a livello territoriale è oggi strategico. Infatti all’interno della competizione globale che abbiamo descritto la dimensione nazionale, già di per sé frammentata e in Italia ancora di più, può poco perché costruire e governare logiche di sistema risulterebbe troppo complesso. Al contrario la dimensione territoriale, soprattutto in Italia dove la cultura dei distretti e della specializzazione produttiva è diffusa da decenni, può essere il livello giusto dove potersi organizzare e coordinare per costruire ecosistemi in grado sia di trattenere che di attrarre il capitale umano. Qui si apre un ulteriore tema che è quello della competizione tra territori per l’attrazione dei talenti migliori, sia per i periodi di studio che all’interno del mercato del lavoro. Si introduce quindi sia una opportunità in più sia un livello di competizione aggiuntivo che i territori non possono ignorare e per i quali non possono non essere pronti. Numerose ricerche internazionali hanno ormai dimostrato (Adler, Florida 2019) che i territori più attrattivi e che si posizionano ai livelli più alti delle catene globali del valore sono quelli che hanno le infrastrutture formative migliori. Non migliori in senso assoluto, ma migliori in quanto in grado di rispondere ai fabbisogni di competenze professionali e di innovazione dei settori produttivi presenti nei territori stessi. Si tratta quindi di ripensare gli ecosistemi territoriali coinvolgendoli, come vedremo in sede conclusiva, il maggior numero di attori possibili.

In questo contesto e di fronte a queste sfide si è pensato alla **realizzazione di un documento con una visione progettuale della realtà bellunese e fruibile da tutti gli attori che quotidianamente agiscono sul territorio**. Non dunque semplicemente una fotografia di porzioni del territorio o semplice elaborazione di dati istituzionali, ma una vera e propria leva per l’attivazione e l’attuazione delle linee strategiche di sviluppo provinciale, attraverso il raccordo tra i diversi soggetti istituzionali e delle relazioni industriali che operano sul territorio. L’intento è quello di concorrere a tratteggiare gli scenari futuri a partire dalla realtà quotidiana delle imprese bellunesi per proporre linee di azione concreta che necessitano della collaborazione di un insieme il più ampio possibile di attori che condividono i medesimi obiettivi e progettano congiuntamente una strategia.
Si tratta, come detto, di un primo documento di analisi e proposte che sarà condiviso con tutti gli attori del territorio (sistema di istruzione e formazione, imprese, sindacati, servizi per il lavoro, centri di ricerca, amministrazioni locali ecc.) per valutarne l’utilità, i sicuri margini di miglioramento e soprattutto per costruire insieme percorsi che possano portare alcune delle proposte che sono illustrate nella terza parte a diventare progettualità concreta. L’obiettivo è quello di costruire nel tempo un vero e proprio Osservatorio sul lavoro e sulle competenze per il territorio di Belluno che sia luogo e strumento di innovazione e collaborazione per affrontare le diverse sfide che oggi intuiamo e che negli anni si delineeranno meglio, ma per le quali non è possibile, di questo siamo certi, aspettare ancora.

2. Metodologia

Per raggiungere gli obiettivi prefissati e dipingere il quadro delle sfide territoriali della provincia di Belluno sull’oggetto della ricerca si è deciso di condurre un’analisi situata nel contesto territoriale, specificatamente nel settore manifatturiero per riuscire a cogliere le specificità, anche facendo paragoni e confronti con altri territori e con i dati nazionali.

La metodologia utilizzata è tipica della ricerca sociale. Inizialmente il gruppo di ricerca ha condotto un’analisi desk della principale letteratura di riferimento che, in anni recenti, ha trattato tematiche legate alle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro. Successivamente è stata effettuata un’analisi secondaria di dati (nazionali e territoriali) sul mercato del lavoro, transizioni occupazionali, formazione e fabbisogni di competenze professionali. Nel dettaglio, il gruppo di ricerca ha consultato il database Istat, il portale Ottomilacensus Istat, il portale Excelsior di Unioncamere e ha collaborato per il reperimento dei dati a livello territoriale con Veneto Lavoro e l’ufficio studi e statistica della Camera di Commercio di Treviso-Belluno. Questo tipo di analisi è stata necessaria per rilevare la situazione socio-economica della provincia di Belluno quale quadro entro cui situare la fase successiva.

In seguito è stato strutturato un questionario da somministrare alle imprese manifatturiere della provincia di Belluno. Tale strumento è stato scelto per la sua capacità di interpellare un maggior numero di soggetti rispetto a quanto si potrebbe fare con le interviste in profondità e perché rende possibile una somministrazione contemporanea a più soggetti. Il questionario è costituito da una
traccia suddivisa in sei differenti sezioni, ciascuna in parte corrispondente agli obbiettivi già esplicitati.

Nel dettaglio nella prima sezione del questionario Futuro del lavoro in provincia di Belluno è stata indagata la percezione degli intervistati sulle dinamiche e i cambiamenti futuri che interesseranno il mercato del lavoro bellunese. Nella seconda sezione intitolata Figure professionali strategiche e competenze sono stati formulati quesiti allo scopo di cogliere la domanda di figure professionali nel settore manifatturiero e mappare le competenze presenti nella popolazione lavorativa attuale. All’interno della terza sezione, invece, sono stati indagati i processi di selezione e reclutamento adoperati dalle aziende nonché l’esistenza e l’organizzazione di corsi di formazione interni alle aziende. Nella quarta sezione sono state elaborate delle domande volte a indagare i rapporti che le aziende intrattengono con gli altri attori presenti sul territorio provinciale. Tra gli attori si è posta particolare enfasi sui rapporti che le imprese manifatturiere stringono con il mondo della scuola (Istituti Scolastici e altre realtà formative come Università, ITS, IFTS e realtà della formazione professionale) e con altre aziende. Le ultime due sezioni, infine, raccolgono informazioni inerenti all’organizzazione aziendale e le sue caratteristiche (forma giuridica dell’azienda, tipo di industria, numero e caratteristiche degli addetti, collaborazioni con altre aziende) e anche informazioni relative al ruolo ricoperto dal rispondente all’interno dell’azienda.

I questionari sono stati somministrati online in modo da agevolare la compilazione delle domande da parte dei rispondenti e favorire l’analisi dei dati raccolti. Il periodo di somministrazione va da fine aprile 2019 a fine agosto 2019 anche se di fatto i rispondenti hanno compilato i questionari a partire dal 7 maggio al 25 luglio 2019. Come si vedrà successivamente, la totalità delle imprese manifatturiere, anche a seguito di espliciti inviti alla compilazione da parte di alcuni attori del territorio, non ha partecipato attivamente all’iniziativa. Per questo, si segnala sin da subito che le analisi effettuate si riferiscono a un campione non rappresentativo delle aziende manifatturiere della provincia pur fornendo un quadro interessante del panorama territoriale. Ci auspiciamo che in futuro, anche grazie alla diffusione di questo primo documento e delle sue conclusioni, si potrà riscontrare una maggiore partecipazione.

All’interno della ricerca si fa più volte riferimento al “fabbisogno di competenze professionali”. Si è scelto di analizzare le risposte ottenute dai questionari utilizzando questo riferimento linguistico-concettuale, consci della complessità semantica ad esso collegata (si veda, a questo proposito, Allegretta,
2012, p. 45), per riferirsi a quelli che in letteratura sono noti anche come fabbisogni formativi espressi dal sistema delle imprese. La scelta è stata giustificata dall’obiettivo di concentrarsi sulle competenze dei lavoratori, andando oltre l’orizzonte della singola impresa e ricomprendendo anche le specificità settoriali e territoriali, ponendo l’accento sulla necessaria attenzione da destinare alla formazione a tutti i suoi livelli, e in particolare alla formazione c.d. “duale” – che avrà ampio spazio nella presente ricerca – come strumento per la costruzione di nuovi profili professionali dotati delle competenze richieste dal sistema produttivo per affrontare le transizioni che sta vivendo, e la formazione continua, strumento imprescindibile per la competitività delle imprese nel contesto della quarta rivoluzione industriale.

3. La provincia di Belluno: contesto socio-economico e mercato del lavoro

Al fine di contextualizzare i dati raccolti nei questionari somministrati alle imprese manifatturiere attive in provincia di Belluno sono stati considerati, analizzati ed elaborati dati disponibili su differenti database. Questo tipo di analisi ha permesso di conoscere il contesto di riferimento da un punto di vista socio-demografico, economico, produttivo e dell’offerta formativa.

3.1. Il contesto territoriale di riferimento

Il dato più semplice per conoscere le caratteristiche di una popolazione è quello numerico che, in questo caso, mostra come la provincia di Belluno abbia visto diminuire, a partire dal 2012 (209.720 abitanti) progressivamente il numero della popolazione residente. Al primo gennaio 2019 si registrano 202.950 abitanti¹. Se si osserva il grafico 1 si può notare anche come la popolazione bellunese si caratterizza per un maggior numero di femmine all’interno della popolazione residente, come a livello nazionale. Questo dato, fornito dal database Istat al primo gennaio di ciascun anno, può essere interpretato alla luce della differente speranza di vita sia alla nascita, sia a 65 anni che caratterizza le femmine e i maschi. Infatti, per ciascun anno sia la speranza di vita alla nascita sia la speranza di vita a 65 anni è più alta per le femmine rispetto ai maschi (di circa 4 anni).


Fonte: Rielaborazione ADAPT dei dati Istat

Sono poi riportati nella tabella 1 i principali indicatori demografici che consentono di cogliere ulteriormente le caratteristiche degli abitanti della provincia di Belluno. Ciò che è chiaramente visibile è che si registra un crescente aumento della popolazione anziana con gli over 64 cresciuti del 17% dal 22,5% del totale del 2012 al 26,4% del 2018. Con tutte le conseguenze che questo comporta in termini di assistenza sanitaria e domiciliare, oltre che, in generale, di costi di welfare.

Tab. 1: Principali indicatori demografici

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tasso di mortalità (per mille abitanti)</td>
<td>12,1</td>
<td>11,6</td>
<td>12</td>
<td>11,6</td>
<td>12,2</td>
<td>12,3</td>
<td>11,9</td>
<td>12,7</td>
<td>12</td>
<td>12,6</td>
<td>12,3</td>
<td>..</td>
</tr>
<tr>
<td>Saldo migratorio</td>
<td>4,6</td>
<td>-0,7</td>
<td>-0,4</td>
<td>0,2</td>
<td>2,9</td>
<td>5,6</td>
<td>-2,2</td>
<td>0,9</td>
<td>0,3</td>
<td>2,1</td>
<td>2,9</td>
<td>..</td>
</tr>
</tbody>
</table>
La provincia di Belluno vede l’età media della popolazione in costante crescita dal 2008 (45,2 anni) al 2019 (47,8 anni). La tendenziale crescita dell’età media è in linea con quanto accade con le altre province della regione Veneto, anche se l’età media del 2019 è superiore rispetto a tutte le altre province ad eccezione di Rovigo che nel 2019 registra un’età media di 48,2 anni. Dunque, l’età media della provincia di Belluno è significativamente superiore alla media regionale che, nel 2019, è di 45,6 anni ma anche della media nazionale che, nel

<table>
<thead>
<tr>
<th>Numero medio di figli per donna</th>
<th>1,36</th>
<th>1,36</th>
<th>1,42</th>
<th>1,39</th>
<th>1,35</th>
<th>1,31</th>
<th>1,33</th>
<th>1,29</th>
<th>1,27</th>
<th>..</th>
<th>..</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Popolazione 0-14 anni al 1° gennaio (valori percentuali)</td>
<td>12,6</td>
<td>12,7</td>
<td>12,7</td>
<td>12,7</td>
<td>12,6</td>
<td>12,5</td>
<td>12,3</td>
<td>12,1</td>
<td>12</td>
<td>11,8</td>
<td>11,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Popolazione 15-64 anni al 1° gennaio (valori percentuali)</td>
<td>64,9</td>
<td>64,6</td>
<td>64,4</td>
<td>64,3</td>
<td>63,8</td>
<td>63,4</td>
<td>63,1</td>
<td>62,8</td>
<td>62,5</td>
<td>62,2</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>Popolazione 65 anni e più (valori percentuali) al 1° gennaio</td>
<td>22,5</td>
<td>22,7</td>
<td>22,9</td>
<td>23</td>
<td>23,5</td>
<td>24</td>
<td>24,5</td>
<td>25</td>
<td>25,4</td>
<td>25,8</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Indice di vecchiaia (valori percentuali) al 1° gennaio</td>
<td>178,3</td>
<td>178,4</td>
<td>180,6</td>
<td>181,5</td>
<td>185,8</td>
<td>190,9</td>
<td>196,5</td>
<td>203,1</td>
<td>209,8</td>
<td>215,5</td>
<td>222,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Età media della popolazione al 1° gennaio</td>
<td>45,2</td>
<td>45,3</td>
<td>45,6</td>
<td>45,8</td>
<td>45,9</td>
<td>46,2</td>
<td>46,5</td>
<td>46,8</td>
<td>47</td>
<td>47,3</td>
<td>47,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: *Dati Istat, popolazione e famiglie, 2019*
medesimo anno, è di 45,4 anni\textsuperscript{2}. In ultimo la popolazione under 14, quella che entrerà nei prossimi vent’anni nel mercato del lavoro, è diminuita dal 12,6% sul totale del 2012 all’11,6%.

Il quadro, quindi, è quello di una popolazione che invecchia e allo stesso tempo diminuisce, con uno svuotamento delle-coorti anagrafiche giovanili sia a causa del calo demografico che colpisce anche la provincia di Belluno, sia dello spopolamento del territorio che, come detto, è una delle principali preoccupazioni del tessuto produttivo. Il risultato infatti è quello di un progressivo indebolimento dello stock di capitale umano presente oltre che del suo invecchiamento.

3.2. Demografia d’impresa e specializzazioni produttive

Ammontano a 18.168 unità, le imprese registrate sul territorio provinciale al 30 giugno 2019\textsuperscript{3}, ossia durante il periodo di somministrazione del questionario. Per quanto riguarda le specializzazioni produttive, i dati descrivono il commercio come il settore più consistente per numero di imprese registrate (4.321), al secondo posto si trova il settore delle costruzioni con 2.603 unità locali attive nella provincia di Belluno, al terzo posto si ritrova invece il comparto turistico (alloggio e ristorazione) con 2.284 unità. A seguire poi le attività manifatturiere con 2.172 unità locali di cui 1.613 sedi d’impresa e 559 unità locali dipendenti.

Tab. 2: Totale unità locali attive in provincia di Belluno. Aggiornamento al 30 giugno 2019

<table>
<thead>
<tr>
<th>Settori</th>
<th>Totale unità locali attive</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Agricoltura, silvicoltura e pesca</td>
<td>2.111</td>
</tr>
<tr>
<td>Estrazione di minerali</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>Attività manifatturiere</td>
<td>2.172</td>
</tr>
<tr>
<td>Fornitura di en. elettr., gas, vapore e aria condiz.</td>
<td>106</td>
</tr>
<tr>
<td>Fornitura di acqua; reti fognarie; gest. rifiuti e risanamento</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>Costruzioni</td>
<td>2.603</td>
</tr>
<tr>
<td>Comm. ingr.e dett.; riparazione di veicoli e motocicli</td>
<td>4.321</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\textsuperscript{2} Rilevazione Istat al 1\textsuperscript{°} gennaio 2019.

\textsuperscript{3} Elab. Ufficio Studi e Statistica CCIAA Treviso - Belluno su dati Infocamere.
Considerando i dati sulla composizione delle unità locali attive⁴ suddivise per settori emerge (tabella 3) che 6.306 unità hanno un addetto, corrispondenti al 45,18% sul totale delle unità locali attive nella provincia di Belluno. Seguono poi 3.940 unità che registrano da 2 a 5 addetti, corrispondenti al 28,23%. In entrambi casi è il settore del commercio a riportare il maggior numero di unità locali con le configurazioni appena presentate. Anche la maggior parte delle aziende manifatturiere (576), il 35,71% del totale, è composta da un addetto. Si può dunque sostenere che il territorio bellunese si caratterizza, quantitativamente, dalla presenza predominante di micro imprese manifatturiere. Mentre sono sempre le imprese manifatturiere le uniche ad avere più di 250 addetti (7 casi) e più di 500 addetti (3 casi).

⁴ Elab. Ufficio Studi e Statistica CCIAA Treviso - Belluno su dati Infocamere.
Tab. 3: Sedi d’impresa attive per settori e classe di addetti. Valori assoluti al 30 giugno 2019

<table>
<thead>
<tr>
<th>Settori</th>
<th>0 addetti</th>
<th>1 addetto</th>
<th>2-5 addetti</th>
<th>6-9 addetti</th>
<th>10-19 addetti</th>
<th>20-49 addetti</th>
<th>50-99 addetti</th>
<th>100-249 addetti</th>
<th>250-499 addetti</th>
<th>Più di 500 addetti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Agricoltura, silvicoltura e pesca</td>
<td>790</td>
<td>830</td>
<td>298</td>
<td>37</td>
<td>13</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Estrazione di minerali</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>3</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Attività manifatturiere</td>
<td>83</td>
<td>576</td>
<td>481</td>
<td>171</td>
<td>169</td>
<td>78</td>
<td>32</td>
<td>13</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Fornitura di en. elettr., gas, vapore e aria condiz.</td>
<td>25</td>
<td>18</td>
<td>3</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Fornitura di acqua; reti fognarie; gest. rifiuti e risanamento</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Costruzioni</td>
<td>189</td>
<td>1.358</td>
<td>541</td>
<td>97</td>
<td>63</td>
<td>19</td>
<td>7</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Comm. ingr.e dett.; riparazione di veicoli e motocicli</td>
<td>186</td>
<td>1.610</td>
<td>1.021</td>
<td>145</td>
<td>84</td>
<td>17</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Trasporti e magazzinaggio</td>
<td>20</td>
<td>159</td>
<td>71</td>
<td>29</td>
<td>28</td>
<td>17</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Alloggio e ristorazione</td>
<td>64</td>
<td>381</td>
<td>777</td>
<td>283</td>
<td>161</td>
<td>39</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Servizi di informazione e comunicazione</td>
<td>45</td>
<td>103</td>
<td>44</td>
<td>13</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Attività finanziarie e assicurative</td>
<td>26</td>
<td>205</td>
<td>56</td>
<td>10</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Attività immobiliari</td>
<td>198</td>
<td>236</td>
<td>132</td>
<td>24</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Attività professionali, scientifiche e</td>
<td>128</td>
<td>206</td>
<td>79</td>
<td>21</td>
<td>15</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>
A fronte delle piccole dimensioni che caratterizzano le imprese bellunesi, si può ipotizzare che, per competere maggiormente sul mercato, esse abbiano deciso di intrattenere relazioni formali con altre aziende del territorio in quanto, risultano essere inserite nel distretto industriale o all’interno di una o più reti di impresa.

La presenza del distretto dell’occhialeria\(^5\) caratterizza il mercato del lavoro bellunese, da quando nel 1878 si è insediata la prima fabbrica di occhiali nel comune di Calalzo di Cadore, esso è presente con un ruolo centrale. Secondo quanto riportato dalla Camera di Commercio di Treviso-Belluno – in considerazione dei dati statistici del registro imprese elaborati da Infocamere – alla fine del 2018 le sole attività di fabbricazione di occhiali e lenti coinvolgevano 425 sedi d’impresa e 321 unità locali dipendenti che impiegano nel territorio quasi 13 mila addetti. A queste si aggiungono le imprese della filiera riconosciuta dalla

\(^5\) La fonte di questi dati deriva da una consultazione di un documento elaborato dalla Camera di Commercio di Treviso-Belluno su dati ANFAO, Piano operativo del distretto 2017-2020, Infocamere, Studi e Ricerche di Intesa San Paolo e Istat-Coeweb.
Regione Veneto. Nel dettaglio 890 sedi d’impresa e 641 unità locali dipendenti con quasi 16.500 addetti. Si vedrà poi che il distretto ha avviato delle collaborazioni anche con il mondo dell’istruzione e formazione.

Il distretto dell’occhialeria non è l’unico ambito nel quale sussistono collaborazioni e interazioni costanti tra le imprese bellunesi, poiché una parte di esse ha costituito delle reti di impresa. Nel dettaglio (grafico 2) in provincia di Belluno a luglio 2019 erano attive 45 reti di impresa coinvolgenti 147 soggetti, di cui 39 reti-contratto (senza soggettività giuridica) e 6 reti-soggetto (con soggettività giuridica). La rete d’impresa è una formula organizzativa che nel 2019 ha visto un incremento di 10 reti (+28,6%) e un coinvolgimento di altri 24 soggetti (+19,5%) nel territorio bellunese.

Grafico 2: Serie storica del numero di reti d’imprese attive in provincia di Belluno

Fonte: Rielaborazione ADAPT su elab. Ufficio Studi e Statistica CCIAA Treviso – Belluno su dati Infocamere

---

Altro dato interessante riguarda la dimensione delle reti (grafico 3), cioè il numero dei soggetti coinvolti in ciascuna rete e si nota che il 31% dei contratti coinvolge fino a 3 soggetti, il 37,8% è invece partecipato da 4 a 9 soggetti, mentre il 31% unisce almeno 10 soggetti, ci sono inoltre dei soggetti che partecipano a più reti di impresa.

Grafico 3: Numero di reti di impresa per dimensione (n. soggetti coinvolti)

Fonte: Rielaborazione ADAPT su elab. Ufficio Studi e Statistica CCI AA Treviso – Belluno su dati Infocamere

Emerge poi come i contratti di rete non siano stipulati soltanto tra soggetti della provincia di Belluno ma anche con altri soggetti facenti parte della stessa regione o di altre regioni. Nel dettaglio il 40% delle reti è stipulato tra soggetti facenti parte della stessa regione, il 35,60% tra soggetti provenienti da differenti regioni e il 24,40% delle reti è costituito da soggetti della provincia di Belluno.
Infine, sono disponibili anche i dati sulla composizione settoriale delle reti di impresa (grafico 4). Da questi si evince che il 35,6% delle imprese è composta da soggetti appartenenti a due comparti economici differenti, il 31,1% da soggetti afferenti a tre o più settori e il 33,3% da soggetti attivi nel medesimo settore. Come risulta evidente dalle percentuali, non sussistono delle differenze sostanziali in merito all’estensione territoriale della rete. Nel rapporto si legge che sono soprattutto i soggetti afferenti al commercio (80%), alloggio e ristorazione (75,8%) e dei servizi alle persone (60%) a preferire reti a cui partecipano soggetti operanti in tre o più settori.

Emerge quindi una tendenza, almeno in alcuni settori, alla collaborazione tra piccole imprese. Avremo modo di approfondire questo aspetto, fondamentale per muoversi nelle complesse dinamiche di tensione locale-globale di oggi, ma allo stesso tempo fenomeno non scontato nella realtà delle piccole e medie imprese.

3.3. Il mercato del lavoro

In ragione degli obiettivi della ricerca è stato analizzato, limitatamente agli indicatori disponibili a livello provinciale, il mercato del lavoro della provincia di
Belluno. In primo luogo è stato considerato il tasso di occupazione\(^7\) che, nel periodo considerato, registra numerose oscillazioni, dettate dagli anni di crisi economica che hanno colpito in generale il nostro paese ma anche province, come Belluno, che da sempre si sono mostrate dinamiche e attive dal punto di vista delle possibilità e opportunità lavorative. Nel dettaglio, se confrontiamo il tasso di occupazione totale registrato nel 2004 in provincia di Belluno (66,7%) con il tasso del 2018 (70,4%) si registra un aumento con un calo temporaneo tra il 2008 e 2009 (come risulta chiaramente dal grafico) e uno ulteriore nel 2013. Il tasso di occupazione della provincia di Belluno (70,4%), nel 2018, risulta essere maggiore di quello della regione Veneto (66,6%), del livello ripartizionale del Nord-est (68,1%) e nazionale (58,5%).

Grafico 5: Serie storica del tasso di occupazione della regione Veneto e della provincia di Belluno

Fonte: Elaborazione ADAPT dei dati Istat

Da rilevare è anche il confronto tra il tasso di occupazione maschile e femminile che, per tutti gli anni considerati, mostra una sostanziale inferiorità di quello femminile. Nel 2018, il tasso di occupazione femminile è di quasi 12 punti percentuali inferiore a quello della componente maschile. Il dato, come ormai è

---

\(^7\) Fonte Istat, Lavoro e retribuzioni, 2019.
LAVORO, COMPETENZE E TERRITORIO

noto, è in linea con quanto accade a livello regionale e nazionale, ambiti nei quali le differenze di genere risultano ancora più marcate. Per l’anno 2018 a livello regionale si registra uno scarto di 16 punti percentuali, simile a quello nazionale di 18 punti percentuali.

Guardando invece al tasso di occupazione giovanile\(^8\) (15-29 anni) della provincia di Belluno, questo risulta in media inferiore a quello generale. Nel periodo considerato, che va dal 2004 al 2018, si registra un valore massimo nel 2004 (59,2\%) e un valore minimo nel 2013 (38,2\%) seguendo una dinamica di impoverimento occupazionale dei giovani che, pur mantenendosi a livelli più elevati della media nazionale, sposa il trend italiano. Nel 2018 il tasso di occupazione giovanile registrato nella provincia di Belluno (44,3\%) è il più alto delle province della regione Veneto. Invece, è la provincia di Verona a registrare il più basso tasso di occupazione giovanile (38,4\%). A seguire, nelle altre province, si registrano i seguenti tassi: 39,3\% a Rovigo, 40,9\% a Padova, 41,4\% a Treviso e Venezia, 42,3\% a Vicenza. Il tasso di occupazione giovanile registrato a Belluno è superiore di 3,4 punti percentuali di quello del livello regionale, di 3,9 punti del livello ripartizionale del nord-est e 13,5 punti rispetto al tasso nazionale.

Considerando invece il tasso di disoccupazione\(^9\), nel periodo preso in esame, si osserva che nella provincia di Belluno sale sensibilmente nel 2014 (passando dal 2,7\% del 2004 al 7,5\%) e decresce poi negli anni successivi fino ad attestarsi al 4,4\% nel 2018. Confrontando il tasso di disoccupazione della provincia di Belluno con quello della regione Veneto si rileva un importante scostamento (in positivo) tra i due. Infatti, il tasso di disoccupazione bellunese è inferiore a quello regionale pari al 6,4\%, in entrambi i casi distanti dalla media nazionale che supera il 10\%. Il dato comunque resta più elevato rispetto a quello del 2004 di 1,7 punti a conferma del mutato scenario produttivo che la crisi ha comunque generato.

\(^8\) Fonte Istat, Lavoro e retribuzioni, 2019.
\(^9\) Fonte Istat, Lavoro e retribuzioni, 2019.

Al fine di comprendere a fondo l’andamento del mercato del lavoro della provincia di Belluno occorre anche considerare il dato relativo agli inattivi, cioè relativo a quella parte della popolazione residente che non soltanto non ha un lavoro (come i disoccupati) ma neppure lo cerca. Alla base della non ricerca di lavoro, come è noto, ci possono essere molteplici fattori tra cui un effetto scoraggiamento per il quale si pensa di non poter trovare o ritrovare un lavoro (oltre allo studio e all’impossibilità fisica di lavorare). È importante considerare il

\textsuperscript{10} Fonte Istat, \textit{Lavoro e retribuzioni}, 2019.
dato sugli inattivi poiché aiuta a leggere il tasso di disoccupazione che dipende anche dal suo andamento.

Considerando l’andamento del tasso di inattività giovanile della provincia di Belluno in relazione a quanto registrato per il tasso di disoccupazione si nota che parallelamente all’abbassamento del tasso di disoccupazione si osserva un aumento del tasso di inattività. Per esempio focalizzandosi sull’analisi del periodo che va dal 2004 al 2018, seppur con un andamento altalenante, si può registrare un innalzamento del tasso di inattività giovanile che passa dal 38,4% del 2004 al 50,5% del 2018, in parte determinato dall’allungamento dei percorsi di studio ma anche dalla difficoltà di accesso al mercato del lavoro.

Considerando nel dettaglio le tipologie contrattuali, ai fini degli obiettivi dell’indagine, è utile fare un focus sulle tipologie di apprendistato utilizzate dalle imprese bellunesi.

Grafico 7: Composizione percentuale delle assunzioni per tipologia di apprendistato in provincia di Belluno. Anno 2018

Fonte: Rielaborazione ADAPT dei dati forniti Veneto lavoro, Sistema Informativo Lavoro Veneto

Il grafico è molto esemplificativo poiché mostra chiaramente quale sia il tipo di apprendistato maggiormente utilizzato dalle imprese bellunesi. È infatti il contratto di apprendistato professionalizzante ad essere scelto dal 97,18% delle aziende. Considerando i dati riportati nel XVIII Rapporto di monitoraggio in
Italia\textsuperscript{11} si nota che i dati sono in linea con quanto accade a livello ripartizionale e nazionale. Infatti, confrontando i dati forniti da Veneto Lavoro con il numero medio di rapporto di lavoro in apprendistato per tipologia e ripartizione geografica si evince che in Italia è il contratto di apprendistato professionalizzante ad essere massicciamente utilizzato e tale tendenza è confermata anche in tutti i differenti livelli ripartizionali (Nord, Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Mezzogiorno). In Italia, infatti, il 96,5% degli apprendisti è assunto con un contratto di apprendistato professionalizzante, cioè finalizzato al conseguimento di una qualifica professionale. Considerando il suddetto rapporto si vede che il restante 3% è assunto con un apprendistato “scolastico” (finalizzato al conseguimento di un titolo di studio secondario superiore) e lo 0,5% con un apprendistato di alta formazione e ricerca (finalizzato al conseguimento di un titolo di studio terziario, allo svolgimento del praticantato o ad attività di ricerca). Se si considerano invece i dati degli assunti con contratto di apprendistato professionalizzante iscritti alle attività di formazione pubblica per regione/p.a. si nota che a livello regionale, nel 2017 la quota più elevata di assunti (26,9%) si rileva in Veneto, che mostra anche una variazione positiva (+9,5%) rispetto al 2016.

3.4. Istruzione e formazione in provincia di Belluno

Con l’obiettivo di rilevare le specificità del territorio bellunese si è ritenuto opportuno considerare anche i dati disponibili inerenti al \textit{sistema formativo}. In questa ricerca è infatti fondamentale mappare l’offerta formativa esistente per poter instaurare delle connessioni con il mercato del lavoro locale al fine di poter immaginare strategie di maggior connessione tra i due mondi.

\textsuperscript{11} INAPP, INPS, \textit{L’apprendistato tra continuità e innovazione. XVIII rapporto di monitoraggio}, giugno 2019.
Grafico 8: Numero di scuole secondarie di secondo grado presenti in provincia di Belluno

Fonte: Rielaborazioni ADAPT da dati: https://bit.ly/2VK1fpn

Mappando l’offerta di scuole secondarie di secondo grado attive in provincia di Belluno\(^\text{12}\), si rileva che in provincia sono presenti 44 scuole secondarie di secondo grado, di cui 36 statali e 8 paritarie. Esiste dunque un’ampia offerta formativa costituita da diversi tipi di Licei, Istituti Tecnici e Istituti professionali. Guardando alla distribuzione territoriale delle scuole secondarie tra i comuni della provincia di Belluno si evince che i comuni di Belluno e Feltre sono quelli che riportano il più alto numero di scuole. Rispettivamente il 29,55% e il 22,73% del totale. I comuni in cui è presente un’unica scuola secondaria sono quelli di Santo Stefano di Cadore e di Auronzo di Cadore.

\(^{12}\text{Fonte: Comuni e città 2019: https://bit.ly/2VK1fpn}\)
Grafico 9: Numero di scuole secondarie di secondo grado suddivise per comune della provincia di Belluno

Fonte: Rielaborazioni ADAPT da dati: https://bit.ly/2VK1fpm

Grafico 10: Numero ITS in Veneto suddivisi per aree tecnologiche

Fonte: Rielaborazioni dati ADAPT dal sito INDIRE
L’offerta formativa locale non si limita alla presenza delle scuole dell’obbligo ma è caratterizzata anche dalla presenza di un ITS. Nel dettaglio, secondo uno studio fornito dalla Camera di commercio di Treviso – Belluno, emerge che sul suolo provinciale esiste il **corso biennale di specializzazione post diploma “Tecnico Superiore per la Progettazione e la Realizzazione di occhiali” organizzato dalla Fondazione ITS Cosmo insieme a Certottica.** L’istituzione di questo percorso di studi risponde all’esigenza di formare figure professionali specializzate per lavorare all’interno delle imprese che fanno parte del distretto dell’occhialeria bellunese.
PARTE II


4. Il campione delle imprese: profili e caratteristiche

In questa sezione del rapporto verrà presentato il campione di imprese bellunesi che è stato coinvolto nell’indagine. Il campione non è statisticamente rappresentativo e non ha voluto esserlo. Ma, per l’eterogeneità che lo caratterizza, riporta differenti esperienze, punti di vista e realtà aziendali e settoriali. Per contestualizzare e analizzare i dati raccolti nei questionari è risultato imprescindibile rilevare le caratteristiche del campione.

4.1. Settore economico e forma giuridica

Il campione è piuttosto eterogeneo e coinvolge le aziende più varie: dall’industria tessile a quella alimentare, da quella del tabacco a quella della pelletteria, dalla metallurgia agli autoveicoli. Nel dettaglio la maggior parte dei rispondenti rientra nella categoria altre industrie manifatturiere. Tale dato è in linea con quello provinciale poiché come si evince dalla tabella (cfr. tab. 1), il 19,15% del totale delle aziende manifatturiere fa parte della categoria “altre industrie manifatturiere” (che corrisponde alla categoria più numerosa). A seguire, le imprese manifatturiere maggiormente diffuse sul territorio bellunese sono quelle di fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature) e le industrie del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio. Rispettivamente rappresentano il 16,48% e il 16,16%.
Tab. 1: Attività manifatturiere attive al 30 giugno 2019 in provincia di Belluno

<table>
<thead>
<tr>
<th>Settore</th>
<th>Totale</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Industrie alimentari</td>
<td>185</td>
</tr>
<tr>
<td>Industria delle bevande</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Industrie tessili</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>Confez. articoli vestiario, pelle e pelliccia</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbricazione di articoli in pelle e simili</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ind. del legno (escl. Mobili); fabbricaz. In paglia</td>
<td>351</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbricazione di carta e di prodotti di carta</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Stampa e riproduzione di supporti registrati</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabb. coke e derivati raffinazione petrolio</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbricazione di prodotti chimici</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbbr. Articoli in gomma e materie plastiche</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbbr. prodotti lavoraz. min. non metallif.</td>
<td>95</td>
</tr>
<tr>
<td>Metallurgia</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbbr. prod. In metallo (escl. macch./attrezz.)</td>
<td>358</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbbr. comput., appar. elettromed., di misuraz. E orol.</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbbr. appar. elettriche e per uso dom. non elettr.</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbbr. di macchinari ed apparecchiature nca</td>
<td>132</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbbr. autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbricazione di altri mezzi di trasporto</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabbricazione di mobili</td>
<td>129</td>
</tr>
<tr>
<td>Altre industrie manifatturiere</td>
<td>416</td>
</tr>
<tr>
<td>Rip., manutenz., installaz. Macchine ed appar.</td>
<td>123</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: *elab. Ufficio Studi e Statistica CCIAA Treviso - Belluno su dati Infocamere*

I contratti collettivi nazionali più applicati, tornando al campione di riferimento, sono quello dell’**industria metalmeccanica** e quello dell’**occhialeria**, rispettivamente applicati dal 36,67% e dal 33,33% delle aziende. La grande maggioranza delle aziende ha scelto la **forma giuridica** della Società a responsabilità limitata; sono il 27% le società per azioni, a lasciar immaginare un
contesto di aziende snelle, magari a gestione familiare, che non raggiunge
grandissimi volumi.

4.2. Dimensioni aziendali

Considerando invece la composizione della forza lavoro del campione di imprese
coinvolto nell’indagine emerge che la metà del campione è costituito da medie
imprese (50%), cioè da aziende con un minimo di 50 a un massimo di 249
dipendenti. Il 6,6% sono micro imprese (con meno di dieci occupati), 16,7% sono
piccole imprese (da 10 a 49 dipendenti) e le restanti sono grandi imprese che
impiegano oltre 249 persone.

Grafico 1: Composizione percentuale del campione di imprese per dimensione aziendale

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di
imprese del settore manifatturiero bellunese

Nell’ottica di costruire una strategia per l’innovazione delle imprese, è
fondamentale prestare attenzione alle loro dimensioni in quanto, secondo i dati
ISTAT, nel 2016 la percentuale di imprese che ha introdotto «innovazioni di
prodotto e di processo» è del 48.9% fra quelle con meno di 50 dipendenti; la
percentuale sale al 58.1% tra le imprese con 50-249 dipendenti e arriva al 71.7%
tra le imprese con più di 250 dipendenti. Questo trend può comunque essere ri-
orientato, come dimostrano, ad esempio, i risultati del **Piano Nazionale Industria 4.0**: tra le imprese che hanno fatto richiesta dell’iper-ammortamento, il 38% ha meno di 10 dipendenti e il 44% meno di 50 dipendenti. E ancora: sul totale investito, “solo” un terzo è stato investito da imprese con più di 250 dipendenti, un altro terzo da imprese con 51-250 dipendenti e, infine, l’ultimo terzo è stato speso dalle piccole-micro imprese (Confindustria, 2019).

**4.3. Tipologie contrattuali utilizzate**

Dalle risposte rilasciate nel questionario emerge che le aziende intervistate, al 31 dicembre 2018, occupavano **5240 persone**, l’87,2% delle quali è assunto a **tempo indeterminato**; solo il 6,7% è occupato con un contratto di lavoro somministrato, e solo il 5,8 % è dipendente a tempo determinato.

Grafico 2: Tipologie contrattuali utilizzate dalle imprese intervistate

Tali percentuali sembrano suggerire una certa **stabilità della situazione occupazionale**, confermata indirettamente anche dal dato che rileva come,
rispetto al 2017, il 55% delle aziende ha aumentato la propria popolazione aziendale e il 13% l’ha mantenuta stabile. In conclusione, si precisa il rapporto di ciascuna azienda intervistata con le altre imprese nel territorio (e non). Nel dettaglio, la maggior parte delle imprese non fa parte di un distretto industriale (solo il 30%, la maggioranza delle quali riferite al Distretto dell’occhiale di Belluno) e nessuna – eccezion fatta per una – appartiene a una rete di impresa.

4.4. Informazioni sul rispondente

Per completezza di sguardo, vale la pena esplcitare chi, tra i componenti dell’organigramma aziendale, ha risposto personalmente al questionario, rappresentando l’impresa. In linea di massima si tratta di soggetti apicali e comunque con funzioni direttive: nella maggior parte dei casi, quando a rispondere non è il titolare o un socio, l’intervistato è l’amministratore delegato, il direttore amministrativo o il direttore del personale.

Grafico 3: Ruolo del rispondente nell’organigramma aziendale

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese
Gli intervistati, dunque, ricoprono le posizioni migliori per “raccontare” la propria azienda e – oltre alla più importante esperienza personale all’interno dell’impresa – essi hanno anche le competenze necessarie per leggere – o perlomeno intuire – la grande trasformazione del lavoro: il 50% di loro ha un diploma di laurea, una laurea magistrale o una specializzazione post-laurea (master o dottorato) e l’altra metà ha comunque un diploma di scuola professionale o un diploma professionale. Si tratta, inoltre, di persone che conoscono adeguatamente il territorio di riferimento: l’80% di loro, ad esempio, vive a meno di un’ora dalla sede dell’azienda.

5. Le imprese di fronte al futuro

Lo scenario che ci restituisce la lettura dei questionari compilati dalle aziende manifatturiere del bellunese contattate testimonia la profonda trasformazione del contesto socio-economico che il territorio sta vivendo. L’intera ricerca è stata (anche) sollecitata da una problematica tipica dei territori collocati in zone geograficamente periferiche come appunto il contesto bellunese: la dispersione del capitale umano e la difficoltà ad attrarlo. Si tratta, nello specifico, della fatica a far rientrare in loco i giovani che si trasferiscono per proseguire con gli studi, creando così dei vuoti nel mercato del lavoro tali per cui le imprese faticano a riempire le posizioni aperte. Allo stesso tempo, i giovani che restano nel territorio spesso non hanno le competenze per poter rispondere adeguatamente alle domande immesse sul mercato dalle aziende locali.

Dai questionari si evince che le aziende interpellate hanno maturato una chiara consapevolezza del cambiamento della struttura produttiva che il territorio di appartenenza sta attraversando, prospettando per se stesse un futuro sicuramente diverso da quello che è stato negli ultimi decenni.

Dall’analisi dei questionari emerge che la ragione principale di tale mutamento viene individuata anzitutto nella diffusione, sempre più pervasiva, delle innovazioni tecnologiche. A questa ragione seguono il cambiamento del modello organizzativo e del modello produttivo, entrambi elementi profondamente legati sia tra di loro che con il cambiamento tecnologico stesso.
Infatti, la IV rivoluzione industriale si contraddistingue soprattutto per l’utilizzo di tecnologie sempre più disponibili a basso costo per le imprese e le persone, destinate a evolvere con ritmi e contenuti imprevedibili. Le conseguenze possono riguardare sia i modelli di business, sia i processi produttivi, sia la modalità di relazione con i consumatori e con i mercati. Il cambiamento tecnologico non è certo neutrale negli effetti che potrà avere sui rapporti sociali ed economici, come d’altronde hanno compreso anche gli imprenditori bellunesi. Questi si sono infatti espressi a favore di modelli organizzativi differenti da quelli messi in atto in passato per restare al passo coi tempi. Si sono dichiarati pronti a sperimentare soluzioni innovative per favorire l’emergere di principi organizzativi rivoluzionari in grado di rendere fluido, competitivo e – soprattutto – “umano” l’ambiente produttivo. Non si deve, infatti, cadere in un determinismo e riduzionismo tecnologico, per cui la complessità delle trasformazioni imminenti è legata solo alle mere innovazioni digitali, sottovalutando la dimensione più sociale del contesto lavorativo.

Nonostante l’indiscusso impatto che le nuove tecnologie hanno – e avranno – sul mondo del lavoro nella sua più ampia accezione, non si può prescinde da altri fattori di cambiamento per le imprese, quali “l’aumento dei volumi prodotti”
e la “crescita del personale”, voci presenti nel questionario ma che hanno ottenuto, rispettivamente, solo il 12% e il 5% delle preferenze.

Ma concretamente, quali sono le principali direttrici di cambiamento verso le quali le realtà bellunesi hanno mostrato consapevolezza? **Quali sono, cioè, i processi di cambiamento nei quali le aziende del bellunese si sentono coinvolte?**

Grafico 5: i settori in cui è percepito il cambiamento

![Grafico 5: i settori in cui è percepito il cambiamento]

Fonte: *Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese*

Dall’analisi dei questionari **emerge l’esigenza, sempre più impellente, di dotare di nuove competenze – “soprattutto digitali” (50% delle preferenze) – la forza lavoro** già impiegata in azienda, a fronte della crescente, e limitante, obsolescenza delle competenze dei lavoratori, denunciata dalla metà delle aziende partecipanti. Si evince inoltre la consapevolezza della trasformazione cui sono soggetti gli impieghi attuali, e la **necessità della creazione di nuovi impieghi** che accolgano le sfide della rivoluzione industriale in atto. La voce inerente le “nuove figure professionali per far fronte ai cambiamenti in programma” ha raccolto infatti il 60% dei consensi. Anche il ripensamento dei modelli di **business** per restare competitivi sul mercato internazionale è una questione attenzionata dalla metà delle aziende partecipanti all’indagine.
Un altro elemento di discontinuità col passato riguarda il macro-tema dei rapporti tra mondo della formazione e del lavoro. Dal giudizio negativo sulla disponibilità dei giovani a imparare e sulla capacità di “saper fare” (lavoro pratico), si può intuire la necessità di incentivare e intensificare le relazioni tra scuola e lavoro, richiesta che è avanzata esplicitamente dalla maggioranza delle imprese intervistate. Il 60% intervistati è “molto d’accordo” sulla necessità di realizzare corsi di laurea professionalizzanti, proprio nell’ottica di un rafforzamento degli strumenti che possano integrare il mondo della scuola e quello del lavoro.

Grafico 6: disponibilità delle aziende a intensificare le relazioni con le scuole del territorio

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Infine, il campione di imprese coinvolto nell’indagine, sembra avere poca consapevolezza riguardo all’utilizzo di forme contrattuali diverse da quella a tempo indeterminato, e alle novità che stanno radicalmente trasformando il concetto di luogo e ambiente di lavoro, sottovalutando le possibilità e le potenzialità aperte dalla diffusione di una connessione alla rete sempre più capillare.
In questo quadro di sostanziale mutamento, non viene tracciata una interpretazione eccessivamente disruptive del cambiamento, sia in termini di riduzione dei posti di lavoro sia di radicale innovazione nella modalità di lavorare. Dai questionari si evince infatti un sostanziale disaccordo rispetto alla possibilità che le innovazioni tecnologiche possano ridurre più posti di lavoro di quanti ne genereranno. Solo la voce “l’automazione ridurrà i lavori più ripetitivi, faticosi e alienanti” ha ottenuto ampio consenso. Si può quindi concludere che le imprese coinvolte concordano con la tesi che vede nell’introduzione di nuove tecnologie nei processi produttivi la possibilità di creare nuovi posti di lavoro o mantenere quelli già presenti solo se i lavoratori avranno le competenze necessarie per governare e lavorare insieme a queste tecnologie. L’intento del campione di imprese è quello di essere al centro della trasformazione digitale, e non subirla passivamente.

6. Vecchie e nuove professioni: tra conservazione e innovazione

Il campione di imprese che ha partecipato all’indagine si è mostrato consapevole che il lavoro e i processi produttivi stanno subendo dei cambiamenti qualitativi e quantitativi sostanziali. Cambiamenti che inevitabilmente avranno delle ripercussioni sia sulla struttura dell’organigramma aziendale che sulla conseguente nascita e scomparsa di mestieri e profili professionali.

Grafico 7: Consapevolezza circa la variabilità delle figure professionali presenti nel proprio organico

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese
Infatti, il 73% del campione, provando a immaginare la propria azienda tra cinque anni, ha affermato che le figure professionali di cui avrà bisogno saranno diverse da quelle attuali.

A questa tendenza generale e condivisa si aggiunge una prospettiva sostanzialmente positiva sulla natura dei cambiamenti in atto. Dall’analisi delle risposte si può evincere infatti che per le imprese intervistate le persone e le figure professionali svolgeranno ruoli chiave e strategici anche nel futuro, non prevale quindi uno scenario di distruzione e fine del lavoro, cioè di innalzamento del tasso di disoccupazione e di una considerevole perdita di posti di lavoro, ma piuttosto permane la diffusa consapevolezza che si assisterà alla nascita di figure professionali iper-specializzate che svolgeranno attività cognitive, non routinarie, non manuali (i cosiddetti knowledge workers).

Le innovazioni tecnologiche sono state individuate dalla maggior parte delle aziende come la principale causa di cambiamento, ma non sono percepite con timore e come una minaccia imminente. Questo è un punto a favore dello sviluppo della rete imprenditoriale bellunese poiché le imprese, forse grazie alle iniziative periodicamente organizzate a livello territoriale, in virtù di un atteggiamento positivo nei confronti del cambiamento potranno essere maggiormente recettive e disponibili alla sperimentazione di nuove modalità di lavoro e di organizzazione.

Al di là di queste tendenze generali e positive, se si osservano i dati raccolti con maggiore precisione si colgono delle percezioni negative che, in assenza di interventi da parte degli enti del territorio e da altri soggetti, potrebbero impattare sulla sopravvivenza e il successo delle imprese bellunesi nel prossimo e più imminente futuro.

Infatti, da una lettura incrociata e più attenta delle risposte raccolte, emerge una questione cruciale: le innovazioni tecnologiche sono citate dalla maggior parte delle aziende come l’unica causa di cambiamento. Questa tendenza si coglie soprattutto da una domanda diretta nella quale è stato chiesto “Secondo lei quali potranno essere i motivi di cambiamento per la sua azienda?”, ma anche da altre risposte che indirettamente richiamano il tema. Tra le opzioni della domanda appena esplicitata, in fase di costruzione della traccia del questionario, si è volutamente deciso di non inserire altre possibili cause sociali e culturali implicate nel processo di cambiamento (ad esempio l’invecchiamento della forza lavoro, il pensionamento degli attuali dipendenti, il cambiamento delle scelte di acquisto dei consumatori e/o di altre aziende) per misurare il reale stato di consapevolezza
delle imprese che avevano la possibilità di inserire queste ulteriori cause nell’opzione “altro”. La visione emersa fa prevalere un approccio deterministico al fenomeno della trasformazione in corso che tende a spiegare il fenomeno dal solo punto di vista dell’introduzione di nuove tecnologie nei processi di lavoro.

Quindi, seppur le aziende siano consapevoli dei cambiamenti che investiranno la qualità e la composizione del proprio personale, esse non sono sempre in grado di cogliere né tutte le cause all’origine della trasformazione né il volume e la dimensione dei cambiamenti che modificheranno alcune figure professionali. L’87% delle aziende ha dichiarato che le figure professionali di cui avranno bisogno in futuro saranno diverse da quelle attuali in un numero inferiore al 50%, pensano dunque che la misura del cambiamento sia contenuta. Queste percezioni sembrano essere dipendenti dalle dimensioni aziendali in quanto le imprese di grandi e medie dimensioni (sopra i 50 dipendenti) hanno maggiore conoscenza della varietà, della multifattorialità e del peso delle future trasformazioni.

Filtrata l’analisi da questi orientamenti di fondo e guardando ai cambiamenti relativi al personale impiegato emergono ulteriori dati interessanti. Primo fra tutti la condivisione unanime della prospettiva futura sulle professioni: le aziende sono d’accordo che nei prossimi anni nasceranno nuovi mestieri, altri lavori scompariranno e per i professionisti che continueranno a operare nelle aziende saranno necessarie competenze aggiornate e nuove professionalità.

Infatti, la maggior parte delle aziende si dichiara d’accordo e molto d’accordo con le affermazioni che prospettano un cambiamento della forza lavoro impiegata.
Grafico 8: previsioni su come cambierà la forza lavoro impiegata

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Sebbene queste asserzioni siano chiaramente rilevabili in più parti del questionario, il 93% delle aziende ha dichiarato che le figure professionali che sono attualmente indispensabili per la propria organizzazione lo saranno anche in futuro. Esaminando le figure professionali citate dalle aziende e le ragioni che sono alla base di una loro piena operatività e attività in futuro si può comprendere che si tratta di figure chiave per lo specifico settore produttivo nel quale operano le aziende. Nel dettaglio si tratta soprattutto di profili che rivestono ruoli di coordinamento, di responsabilità e che si trovano a capo di un gruppo di persone (ad esempio la figura del direttore di produzione, del responsabile commerciale, del capo cantiere, del responsabile lean manufacturing o del responsabile di processo); ma anche di operai specializzati come l’addetto ai bagni galvanici, l’addetto alla coloritura, lo sviluppatore FW/SW, l’addetto CNC, il progettista elettronico, il manutentore meccanico, l’addetto R&S, il verniciatore qualificato, l’operaio di tintoria, il meccanico tessile e il tecnico di industry 4.0 (che secondo i rispondenti è una “figura che deve far dialogare i sistemi e costruisce architetture”). Altre figure professionali ampiamente citate dai rispondenti sono gli ingegneri (ingegneri elettronici, ingegneri gestionali, ingegneri informatici, ecc.) e le figure manageriali (manager di prodotto,
manager gestionali, manager di processo, energy manager). Per essere più precisi e ricorrere all’utilizzo di una classificazione condivisa, cioè avvalendosi dell’International Standard Classification of Occupations – ISCO, si può dedurre che le figure professionali selezionate rientrano nel gruppo dei dirigenti, degli artigiani e operai specializzati, nella classe delle professioni tecniche intermedie e degli impiegati d’ufficio.

Grafico 9: Composizione percentuale delle figure professionali necessarie per il campione di aziende

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Consapevoli che alcune delle figure citate sono identificate come qualifiche o ruoli ricoperti all’interno dell’azienda mentre altre come veri e propri profili professionali si può evincere che le figure professionali necessarie all’operatività delle imprese del territorio bellunese richiedono una formazione scolastica minima della scuola secondaria di secondo grado sino ad arrivare alla richiesta di profili con il dottorato di ricerca (nello specifico dottorato di ricerca in chimica). Facendo riferimento all’International Standard Classification of Education (ISCED) si può affermare che i profili professionali rientrano nei medi e alti livelli della classificazione. In particolare il 58% dei profili indicati potrebbe essere ricollegato al terzo e quarto livello dell’istruzione (Upper) secondary
education e Post-secondary non-tertiary education) e il 42% al quinto e sesto livello (First stage of tertiary education e Second stage of tertiary education). Tale evidenza empirica fa emergere una tendenza che si sta sempre più diffondendo nelle realtà aziendali e produttive cioè che “nel capitalismo della conoscenza il lavoro tende sempre più a caratterizzarsi per la prevalente dimensione del “saper essere”, rispetto a quella del “saper fare” (S. Negrelli, 2013: 45)”. Infatti, nelle aziende, differentemente da quanto accadeva nella fabbrica fordista, non è più richiesta una forza lavoro con scarse conoscenze e competenze ma al contrario si necessita di figure “pensanti” che sappiano applicare le loro conoscenze e competenze nelle attività quotidiane di lavoro. Si insiste molto su un maggiore sviluppo del capitale umano poiché anche per le mansioni che richiedono alti contenuti di manualità occorre un livello di istruzione, di cultura e di competenze maggiori rispetto a quelli richiesti in passato nelle medesime mansioni (S. Negrelli, 2013). Parallelamente a un maggiore sviluppo del capitale umano si assiste anche a una crescita dei livelli di autonomia e responsabilità detenuti dai lavoratori stessi. Queste evidenze permettono di andare oltre la semplice correlazione tra una crescente complessità dell’organizzazione produttiva e tecnologica aziendale e il necessario innalzamento complementare del titolo di studi posseduto dai lavoratori, a favore invece di un’analisi incentrata sulle loro competenze.

Non si tratta, quindi, di ragionare primariamente per “titoli”, nel selezionare le risorse adeguate per governare le transizioni verso la IV rivoluzione industriale, quanto piuttosto per “competenze”, per le capacità e le conoscenze che possiedono, ottenute dai più svariati percorsi. Inoltre, il fabbisogno di un innalzamento del livello di competenze professionali richiesto ai lavoratori può essere affrontato, e pianificato, attraverso la costruzione di percorsi di formazione duale, svolti in partnership con le istituzioni formative del territorio, così da aiutare i giovani al primo ingresso nel mondo del lavoro ad acquisire nuove competenze in grado di renderli soggetti attivi del cambiamento tecnologico in atto, mentre allo stesso tempo le aziende stringono collegamenti con i sistemi formativi utili anche per la realizzazione di percorsi di formazione continua destinati ai lavoratori più maturi.

Questa contaminazione continua, necessaria e crescente tra formazione e lavoro è una tendenza diffusa, irriducibile al semplice innalzamento del livello di salarizzazione medio dei lavoratori, ma che impatta sull’organizzazione del lavoro, sui rapporti che si stringono a livello territoriale tra aziende e altri soggetti, sulla valorizzazione delle competenze e della professionalità dei lavoratori.
Fig. 1: Motivazioni della necessità delle medesime figure professionali anche in futuro

Fonte: Elaborazione ADAPT

Indagando invece le cause che sottostanno alla necessità delle medesime figure professionali anche nei prossimi anni si può notare che le aziende coinvolte nell’indagine ritengono che questi profili svolgano «delle mansioni e siano coinvolte in parti del processo produttivo che rappresentano dei passaggi necessari per la buona riuscita della lavorazione».

Alcune imprese oltre ad aver fornito queste spiegazioni hanno aggiunto che «sarà necessario un aggiornamento costante delle loro conoscenze e competenze che dovranno adattarsi all’introduzione di innovazioni tecnologiche nel processo e nell’organizzazione del lavoro».

L’importanza di questa urgente e necessaria riqualificazione è indipendente dal settore produttivo e dalla dimensione aziendale, in quanto come risulta evidente dai dati raccolti, sia le micro che le piccole imprese che le medie e le grandi riconoscono questo bisogno. Tale consapevolezza deriva dalla spiegazione che le figure professionali operanti in azienda saranno sempre più coinvolte in produzioni ad alto contenuto tecnologico. In generale si può leggere una tendenza ad accrescere la specializzazione delle figure professionali del futuro.

Sono poi le piccole e micro imprese a essere maggiormente allarmate a causa del ricambio generazionale. Dalle loro dichiarazioni traspare infatti il timore di non riuscire a trovare giovani disponibili a occupare le posizioni lasciate libere dai
lavoratori in uscita a causa del raggiungimento dell’età pensionabile. Tali affermazioni fanno supporre che buona parte della forza lavoro impiegata sta per terminare la sua vita lavorativa attiva e questo fenomeno richiederà nei prossimi anni una inevitabile e considerevole richiesta di nuova forza lavoro. Si può prospettare questo scenario dal momento che dai questionari emerge che le figure professionali citate non saranno soggette ad automatizzazione e quindi saranno necessari nuovi lavoratori per sostituire chi andrà in pensione.

Grafico 10: le figure professionali indispensabili per il futuro

![Grafico 10: le figure professionali indispensabili per il futuro](image)

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Nel questionario sottoposto alle aziende è stata proposta una tabella nella quale si chiedeva ai rispondenti di indicare il grado di importanza che rivestiranno in futuro una serie di professioni. Nella tabella (cfr. grafico 10) sono state inserite alcune recenti figure professionali classificate dall’Istat (Colombo, Prodi, Seghezzi, 2019 p. 254 e ss.) tra cui il mobile developer, il business intelligence
analyst, il social media marketing, facenti parte delle cosiddette nuove professioni 4.0, ma anche profili professionali da tempo operanti all’interno delle aziende come gli installatori e manutentori di attrezzature, gli operai metalmeccanici e gli addetti a funzioni di segreteria. Inoltre, sono state aggiunte anche nuove figure nate in seguito alla comparsa di differenti modelli di organizzazione aziendale come il manager di rete, cioè colui che si occupa della gestione, dello sviluppo e del coordinamento di una rete di impresa. In generale si può notare come sussista una bassa conoscenza di quelle figure che vengono oggi indicate come professioni 4.0 (alte percentuali correlate all’opzione “non so”) con la possibilità che le denominazioni non siano conosciute pur a fronte della ricerca di figure professionali simili. Infatti, saranno sempre di più le aziende che in futuro necessiteranno di professionisti esperti nel trattamento e analisi delle informazioni (big data), nella progettazione, programmazione, gestione e organizzazione di nuovi media, social network e software.

Emerge invece che le professioni iper-specialistiche e tradizionali saranno molto importanti anche in futuro. Tra le figure indicate come “molto importanti” da quasi il 50% delle aziende ci sono gli ingegneri industriali e gestionali, i manager di processo, i manager di prodotto e gli installatori e manutentori di attrezzature. Quindi, profili professionali specialistici ma non facenti parte del gruppo delle nuove professioni 4.0. Anche il manager di rete è stato indicato dal 40% delle aziende come una figura professionale “abbastanza importante” nei prossimi anni e questa percentuale apre due possibili scenari di interpretazione. Da un lato l’intenzione da parte delle imprese a stipulare dei contratti di rete (dal momento che attualmente soltanto una azienda ha dichiarato di far parte di una rete di impresa), dall’altro lato invece una scorretta interpretazione della figura o la propensione all’acquiescenza (acquiescent response set) cioè la tendenza secondo la quale gli intervistati, per accelerare i tempi di compilazione del questionario, potrebbero essere stati indotti a selezionare in modo meccanico sempre la stessa opzione, indipendentemente dalle differenti figure professionali segnalate.
Grafico 11: le competenze trasversali e psico-attitudinali richieste

![Grafico 11: le competenze trasversali e psico-attitudinali richieste](image)

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Al campione è stato anche chiesto di indicare il livello di importanza di alcune competenze trasversali e psico-attitudinali che dovrebbero essere possedute dai lavoratori. Per definizione di competenza è stata considerata quella elaborata dal Cedefop (2008) secondo cui è una “comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. La competenza non si limita agli elementi cognitivi (che implicano l’utilizzo di teorie, concetti o conoscenze tacite), ma comprende anche aspetti funzionali (competenze tecniche), qualità interpersonali (per esempio competenze sociali o organizzative) e valori etici”.

Le competenze psico-attitudinali dei lavoratori sono state contrassegnate dalla maggior parte delle aziende come “molto importanti”. Più nel dettaglio si nota che opzioni come la laboriosità, la proattività, la lealtà e la disponibilità sono state considerate “molto importanti” dal 70%. La competenza psico-attitudinale che ha registrato il più ampio consenso da parte delle aziende è l’onestà che è stata identificata come “molto importante” dall’86,7% delle aziende e “abbastanza importante” dal 13,3%.

55
Questi dati sono molto significativi poiché indicano che le imprese ritengono che oltre alle competenze tecniche è di fondamentale importanza che i propri dipendenti dispongano di competenze sociali, organizzative ma anche di valori etici basilari come lonestà. Queste dichiarazioni lasciano presagire l’importanza di un coinvolgimento totale della professionalità del lavoratore comprensiva dei suoi saperi, del suo saper fare e del suo saper essere.

Per il campione di imprese bellunesi coinvolto nell’indagine non è fondamentale che i lavoratori abbiano un’esperienza pregressa nella mansione per la quale sono assunti poiché, come verrà approfondito nel capitolo 9, sono disponibili a formare i propri collaboratori in azienda. Ci sono però una serie di competenze che devono essere padroneggiate dai lavoratori fin dal primo ingresso nel mercato del lavoro. Per il 73,3% delle aziende coinvolte nell’indagine i collaboratori che si confrontano con una prima esperienza lavorativa devono possedere competenze relazionali e comunicative. Tra le competenze maggiormente richieste ci sono anche le competenze informatiche di base, come il saper utilizzare un computer e il saper adoperare il pacchetto Office. Sono indicate come importanti anche le competenze sociali e civiche mentre quelle meno richieste sono le competenze matematiche e decisionali.

Grafico 12: Le competenze ricercate dalle imprese

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese
Dalle risposte ottenute si nota però un divario tra la domanda di competenze delle imprese bellunesi e le reali competenze detenute dai neo-assunti. Infatti, il 76,7% delle imprese ha dichiarato che i lavoratori possiedono solo una parte delle competenze richieste.

Secondo le imprese lo stato delle cose potrebbe essere migliorato attraverso l’implementazione dei rapporti tra il mondo delle imprese e quello della scuola, ma questi aspetti verranno maggiormente analizzati nel capitolo 11.


Oltre al gap di competenze appena evidenziato si nota che le aziende sostengono la necessità di un *aggiornamento delle competenze anche della forza lavoro già occupata* perché dovrà essere pronta a rispondere alle nuove esigenze derivanti dalle continue trasformazioni in atto. Eccetto questo, nelle parti del questionario in cui si è cercato di indagare nella concretezza le modalità e la qualità di queste riqualificazioni, non si riesce a comprendere con chiarezza se le aziende hanno consapevolezza di questi aspetti. Riconoscono però l’importanza di riqualificare i collaboratori per far sì che gli investimenti non siano vani.

Nel tentativo di indagare quali professionalità mancano e quali sono già presenti e operative sul territorio bellunese si è rilevata una criticità unanimemente diffusa: la *difficoltà a reperire le figure professionali necessarie per il processo di lavoro e il corretto utilizzo di strumenti e macchinari* (cfr. grafico 14). Al 73,4% del campione è capitato di non trovare sul territorio le figure professionali di cui aveva bisogno la sua azienda. Nel dettaglio il 73,3% delle imprese dichiara di aver incontrato questa difficoltà “qualche volta”, il 23,4% “spesso” e 3,33% non ha saputo fornire una risposta.
Grafico 13: Facilità/difficoltà di reperimento delle figure professionali necessarie alle aziende

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Grafico 14: alla Sua impresa è mai capitato di non riuscire a trovare il professionista di cui aveva bisogno?

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese
Il 60% delle figure difficilmente reperibili sul mercato del lavoro locale è afferente all’area 7 e 8 dell’International Standard Classification of Occupations – ISCO, si tratta cioè di artigiani e operai specializzati e di conduttori di impianti e macchinari e addetti al montaggio. I professionisti del primo gruppo applicano conoscenze e competenze tecniche e pratiche specifiche per costruire e mantenere gli edifici; formano i metalli; costruiscono strutture metalliche; costruiscono macchine utensili o costruiscono, montano, installano, manutengono e riparano macchinari, attrezzature o utensili; eseguono lavori di stampa; producono o lavorano prodotti alimentari, tessili, legno, metallo e altri articoli, compresi i prodotti dell’artigianato. I professionisti del secondo gruppo invece operano e monitorano macchine e attrezzature sul posto o tramite telecomando; azionano treni, veicoli a motore e macchine e attrezzature mobili; oppure assemblano i prodotti di componenti secondo specifiche e procedure rigorose.

Il 10% fa riferimento all’area degli impiegati di ufficio, cioè di coloro che organizzano, archiviano, registrano, elaborano e recuperano informazioni e svolgono una serie di mansioni amministrative in relazione a operazioni di gestione del denaro, organizzazione di viaggi, richieste di informazioni e appuntamenti.

Un altro 10% è afferente all’area dei dirigenti perché si tratta di figure che pianificano, dirigono, coordinano e valutano le attività complessive delle imprese, di altre organizzazioni o delle unità organizzative al loro interno; formulano e rivedono le loro politiche, norme e regolamenti.

Il 20% sono figure ingegneristiche e quindi facenti parte del gruppo delle professioni intellettuali e scientifiche che hanno come principali compiti: a) condurre analisi e ricerche e sviluppare concetti, teorie e metodi operativi; b) consigliare o applicare le conoscenze esistenti in materia di scienze fisiche, matematiche, ingegneria e tecnologia, scienze della vita, servizi medici e sanitari, scienze sociali e umanistiche; c) insegnare la teoria e la pratica di una o più discipline a diversi livelli di istruzione; d) insegnare ed educare persone con difficoltà di apprendimento o con esigenze particolari; fornire vari servizi commerciali, giuridici e sociali; e) creare ed eseguire opere d’arte; f) fornire un orientamento spirituale; preparare articoli e relazioni scientifiche: g) possono anche svolgere compiti di supervisione di altri lavoratori. Lo svolgimento di queste prestazioni richiede competenze del quarto livello di qualificazione ISCO.
Le difficoltà di reperimento di alcune figure professionali non sono una specificità di questo territorio ma sono piuttosto una condizione diffusa su tutto il territorio nazionale. Riferendosi per esempio a una recente analisi Unioncamere (2018) si può leggere che la quota delle figure di difficile reperimento nel 2018 si attesta attorno al 26,3%, in crescita rispetto al 21,5% del 2017.

Considerando i dati disponibili nell’indagine si nota che tali difficoltà sono maggiormente diffuse nel nord del paese e che, su tutto il suolo nazionale, riguardano soprattutto il gruppo dei dirigenti (50,4%), le professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione (38%), professioni tecniche (37,5%) e operai specializzati (37,6%). Anche le motivazioni alla base di questa difficoltà sono simili a quelle dichiarate dal campione di imprese bellunesi (ristretto numero di candidati, livello di preparazione inadeguato, inadeguatezza dei candidati).

Grafico 15: Di quale professionista si tratta?

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese
Grafico 16: Motivazioni della difficoltà di reperimento di alcune figure

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

La situazione appena descritta pare essere innescata da diverse cause e tra le principali il 40% delle aziende ha indicato l’inesistenza e la scarsità delle figure ricercate in provincia di Belluno, il 40% sostiene anche che i profili esistenti sono già tutti occupati, il 36,7% sostiene invece che sono figure professionali che si costruiscono sul lavoro e il 26,7% imputa la causa di questo fenomeno alle scuole che attualmente non riescono a formare le figure professionali richieste dal mercato del lavoro.

7. I giovani e il primo ingresso nel mercato del lavoro locale

Il macro-tema precedente è strettamente collegato con la questione del primo inserimento, nel mercato del lavoro e in azienda, dei giovani in uscita da un percorso di istruzione/formazione.

La durata del periodo che intercorre tra la fine dell’ultimo percorso formativo e una occupazione è un indicatore che può dire molto sia dell’efficienza dei sistemi educativi sia di quella dei mercati del lavoro territoriali sia, soprattutto, sulla capacità di dialogo tra questi due insiemi di attori. Infatti, spesso, il livello di competenze di coloro che hanno appena terminato un percorso formativo (l’offerta) non incontra la domanda delle imprese e su questo incide in particolar
modo il dualismo ancora presente oggi sia culturalmente che istituzionalmente tra conoscenza, e quindi suo trasferimento, teorica e pratica.

Astrattamente si tratta di una criticità che anche il campione di imprese interpellato conferma. Infatti tra le caratteristiche più rilevanti in un lavoratore vengono individuate come importanti non tanto l’anzianità lavorativa, che viene considerata un criterio secondario, quanto invece l’esperienza pregressa per la mansione oggetto di ricerca, oltre che la preparazione scolastica. Il candidato ideale quindi risulterebbe essere quello che ha allo stesso tempo una buona preparazione scolastica e conosce, nella pratica, la mansione che gli verrà assegnata. Si tratta di figure che, come vedremo, possono esistere solo nel momento in cui l’integrazione tra scuola e lavoro è reale, matura e progettata nei territori, nelle scuole e nelle imprese.

Grafico 17: Grado di importanza di alcune caratteristiche detenute dai lavoratori

![Grafico 17](image)

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Tutte le imprese coinvolte dichiarano di assumere o "qualche volta" o "spesso" giovani al primo impiego ma questo genera diverse dinamiche: da un lato criticità e dall’altro vantaggi.

Le criticità rilevate derivano sia dalla presenza di scarse competenze tecno-professionali legate al settore specifico, sia da atteggiamenti che le
imprese individuano nel poco desiderio di imparare e nella scarsa formazione per il lavoro pratico. Problematiche dunque di natura differente che sembrano derivare, però, nuovamente da una scarsa integrazione tra scuola e lavoro. Infatti anche la percezione di uno scarso desiderio di imparare potrebbe essere imputabile più all’abitudine a modalità formative di tipo puramente teorico come peraltro indicato dalle imprese stesse che a un’ipotetica pigriizia giovanile.

Grafico 18: Difficoltà riscontrate nell’inserimento dei giovani in azienda

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

In ogni modo è chiaro come sia soprattutto questo elemento a interessare e colpire le imprese nel rapporto con un giovane neo assunto, tanto che alla domanda di indicare i vantaggi dell’assunzione la totalità dei rispondenti individua proprio il fatto che "hanno molta voglia di imparare". Questo a conferma di una tendenza a porre in secondo piano le competenze tecniche, che possono essere trasferite attraverso ulteriore formazione in azienda, rispetto all’atteggiamento di fronte al lavoro che è più difficile da modificare e formare da parte delle aziende stesse. Tale elemento soggettivo è più volte sottolineato nel corso dell’analisi e suggerisce la centralità di una dimensione che spesso non è affrontata, in quanto complessa, sia nei dibattiti sul mondo del lavoro quanto nelle politiche che vengono messe in atto. A ben vedere si tratta di una
dimensione che inevitabilmente mette al centro i processi educativi, in famiglia e a scuola, più che la realtà dell’impresa ma che non deve per questo rendere esente quest’ultima da un ulteriore ruolo formativo, per quanto con forme e relazioni differenti.

Il tema ritorna nel momento in cui vengono chieste alle imprese le competenze che, a loro parere, dovrebbe possedere un giovane al primo ingresso nel mercato del lavoro. Prevalgono infatti risposte che individuano nelle c.d. competenze trasversali i requisiti più importanti. Prime su tutte le competenze relazionali e comunicative, seguite da quelle sociali e civiche e poi da quelle organizzative che si trovano al confine tra tecniche e trasversali. Ma non mancano anche un insieme di competenze di tipo tecnico pur senza essere troppo specialistiche come la conoscenza della lingua inglese e un insieme di competenze base di tipo informatico. Le risposte confermano dunque come la consapevolezza della necessità di attività di formazione specialistica dei nuovi assunti sia ben diffusa, tanto da non richiedere competenze di dettaglio così fondamentali.
Grafico 20: Competenze che dovrebbero possedere i giovani al primo ingresso nel mercato del lavoro

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Nel questionario è stato poi chiesto alle imprese se effettivamente i giovani neo-assunti possiedono le competenze che i rispondenti hanno segnalato come importanti. Soltanto il 16,7% delle aziende ha però dichiarato che i giovani dispongono delle competenze richieste. Queste dichiarazioni confermano di fatto l’esistenza di un divario di competenze che deve essere colmato implementando strategie e attività su più fronti.

Le aziende coinvolte hanno individuato delle azioni per risolvere il divario di competenze. Nel dettaglio la maggior parte di esse è convinta che per migliorare l’esistente “gli istituti scolastici e le imprese dovrebbero dialogare per capire quali sono i fabbisogni di competenze professionali” e “le scuole dovrebbero organizzare dei corsi più specifici per preparare gli studenti all’insierimento nel mondo del lavoro”. È dunque la prospettiva di maggiore cooperazione tra mondo del lavoro e mondo dell’istruzione e formazione che secondo gli intervistati apporterrebbe delle concrete soluzioni alle problematiche ancora vigenti nel mercato del lavoro bellunese.
Grafico 21: Soluzioni per soppiere al divario di competenze

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Ma dalle risposte emerge anche un altro fattore ossia come la scelta di inserire un giovane subito dopo la fine del percorso formativo implichi diversi impegni e investimenti. In primo luogo attraverso le ore di formazione on the job che necessitano di affiancamento da parte di lavoratori più esperti che dedicano parte del loro tempo di lavoro a trasferire competenze e conoscenze ai nuovi ingressi. Secondariamente, e più in generale, sono molte le imprese che dichiarano che i giovani al primo ingresso richiedono un affiancamento costante nei primi mesi di lavoro sia per l’addestramento specifico sia per la necessità di entrare in contatto con un ambiente spesso mai sperimentato in precedenza.
Grafico 22: le considerazioni delle aziende bellunesi riguardo ai giovani alla prima esperienza lavorativa

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

8. I canali di reclutamento e selezione del personale

Al fine di rilevare i fabbisogni di competenze professionali e la necessità di individuare e formare figure professionali chiave per le aziende manifatturiere della provincia di Belluno, in una specifica sezione del questionario sono stati indagati gli strumenti e le modalità utilizzati dalle imprese per reclutare e selezionare nuovi candidati. Si è *ritenuto importante inserire nel questionario una parte dedicata a questo tema perché dagli strumenti utilizzati dalle imprese si possono ravvisare abitudini e comportamenti che potrebbero generare alcune difficoltà nel processo di reperimento di specifiche figure. Inoltre, anche perché tra i dati più eloquenti sia della maturità di un mercato del lavoro che del coordinamento tra i suoi attori ci sono quelli relativi ai canali principali di reclutamento del nuovo personale da parte delle imprese. Infatti, maggiore è lo sviluppo e l’efficacia di attori territoriali e nazionali quali i centri per l’impiego, le agenzie per il lavoro o gli uffici *placement* delle istituzioni formative, più l’incontro tra domanda e offerta di lavoro sarà
gestito in modo professionale e quindi meno soggetto, almeno sulla carta, a errori e a episodi di disallineamento tra le aspettative e la realtà.

Grafico 23: Canali maggiormente utilizzati dalle imprese per reclutare nuovo personale

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Le imprese intervistate sembrano in parte confermare ciò che accade nel panorama nazionale nel quale il contatto diretto, il passaparola (50%), la segnalazione di conoscenti (70%) sembrano essere i canali principali di incontro tra domanda e offerta. Ma a questo si affianca anche un numero pari di imprese che afferma di rivolgersi alle agenzie per il lavoro (73,3%), dato che mostra una maturità non scontata nel rapporto tra imprese e attori del mercato del lavoro. In misura inferiore invece troviamo l’utilizzo di strumenti online come Linkedin e ancora meno l’abitudine a rivolgersi ai centri per l’impiego ai quali le imprese preferiscono, anche se in misura poco superiore, il contatto diretto con il sistema scolastico e della formazione professionale. Poco utilizzati sono anche gli annunci sui giornali (6,7%) e l’utilizzo diretto dell’e-mail aziendale (6,7%).

Come poc’anzi anticipato le evidenze emerse dall’indagine sono esattamente in linea con i dati relativi al più generale contesto italiano, come testimoniato dai dati e da differenti studi (Barbieri, 1997), che hanno rilevato che in Italia le
relazioni personali sono il principale canale attraverso il quale trovare, cercare e reclutare lavoro.

Se si considera inoltre un recente rapporto Unioncamere (2018) che ha raccolto i dati relativi ai canali di selezione utilizzati dalle imprese nella ricerca di nuovo personale emerge chiaramente che le vie prevalentemente percorse sono la conoscenza diretta dei candidati (47%), i curricula ricevuti (35%) e le indicazioni da parte di soggetti conosciuti dalle imprese (29%).

Nel dettaglio, considerando i dati disaggregati a livello settoriale si possono riscontrare le principali tendenze dell’industria manifatturiera: la conoscenza diretta dei candidati è indicata dal 44,5% delle imprese manifatturiere, le segnalazioni ricevute da conoscenti, amici e parenti rappresentano il 27,3%, mentre le segnalazioni ricevute da altre imprese sono il 5,4% e infine i rapporti o accordi con scuole o enti formativi rappresentano soltanto l’11,6%.

Grafico 24: Canali di selezione utilizzati dalle imprese manifatturiere negli ultimi 12 mesi (quote % su imprese che hanno indicato almeno un canale)

Fonte: Rielaborazione dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior a cura di ADAPT
Grafico 25: Canali di selezione utilizzati dalle imprese per classe dimensionale negli ultimi 12 mesi (quote % su imprese che hanno indicato almeno un canale)

Fonte: Rielaborazione dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior a cura di ADAPT

Anche se non in riferimento allo specifico comparto dell’impresa manifatturiera i dati raccolti da Unioncamere-ANPAL osservano il comportamento a livello dimensionale delle imprese e rilevano che le imprese di maggiori dimensioni utilizzano maggiormente canali più formali e strutturati come i curricula inviati dai candidati (76%), gli accordi con le scuole, le università e gli enti formativi (51,3%), mentre le micro imprese ricorrono maggiormente ai canali informali (32,5%) e ai candidati conosciuti personalmente (50,3%).

Queste tendenze sono confermate anche da quanto dichiarato dalle imprese bellunesi poiché sono soprattutto le micro e le piccole imprese a ricorrere maggiormente ai canali informali\textsuperscript{13}.

\textsuperscript{13} Ben si ricollega all’evidenza di questi dati l’ormai classico studio di Granovetter (1998) sulle potenzialità dei legami deboli e dei legami forti nella ricerca di lavoro. L’autore ha infatti rilevato che per trovare lavoro sono più efficaci i legami deboli in quanto è con questo canale che si assiste a uno scambio repentino di informazioni che, mentre nei legami forti, tipici delle relazioni amicali e parentali, circolano più lentamente.
Concentrandosi nuovamente sui dati raccolti dai questionari somministrati in provincia di Belluno emerge chiaramente un ruolo residuale e parziale dei servizi pubblici e un netto dualismo tra canali informali e agenzie per il lavoro che può essere interpretato in diversi modi. Da un lato incide sul dato il fatto che una parte delle imprese intervistate dichiara di occupare personale in somministrazione, e quindi necessita di un rapporto con le agenzie. Dall’altro, però, queste imprese sono meno rispetto a quelle che si rivolgono alle agenzie per reclutare nuovo personale e questo porta a immaginare un rapporto positivo nel territorio di Belluno tra imprese e agenzie, una sinergia maggiore e risultati migliori di quelli riportati dalle statistiche nazionali dove l’intermediazione di lavoro a mezzo agenzie non arriva al 5%. Allo stesso tempo permane una forte abitudine all’utilizzo di canali informali e di consegne dirette di cv da parte dei candidati che si presentano spontaneamente. Anche in questo caso è probabile che si tratti di tipi di mansioni differenti, con una predisposizione maggiore all’utilizzo del passaparola o delle conoscenze (spesso di altri collaboratori) per individuare figure specifiche e del contatto diretto per figure più generaliste e/o profili di base.

Considerando anche il chiaro giudizio negativo sul mercato del lavoro locale espresso dalle imprese, secondo le quali esso non è in grado di offrire le competenze richieste ed è quindi necessario uscire dal territorio provinciale, i dati possono essere interpretati anche in relazione alla teoria del capitale sociale. Infatti pare che la probabilità di individuare figure professionali chiave per la propria azienda dipenda anche dal capitale sociale detenuto da una azienda, cioè dalla sua capacità di mantenere, instaurare e coltivare relazioni con altri enti, altre aziende o professionisti che per la loro posizione sociale, le loro capacità, conoscenze e competenze sono in grado di fornire loro maggiori informazioni (Reyneri, 2011).

Per analizzare più a fondo il processo di reclutamento e selezione del personale, nel questionario, si è cercato di capire chi nelle aziende si occupa di queste procedure e se all’interno di esse esiste un dipartimento risorse umane.

Si è rilevato che per il 53,3% delle aziende è l’area delle risorse umane che si occupa del processo di selezione del personale, per il 30% di esse è invece il responsabile del settore nel quale la nuova risorsa verrà inserita che svolge i colloqui ed è a lui che spetta la scelta dei candidati più idonei. Queste pratiche si differenziano però sulla base delle dimensioni aziendali poiché sono le micro e piccole imprese che ricorrono a un processo di selezione guidato dagli
imprenditori/capi o dai responsabili di settore, mentre le aziende di più grandi dimensioni dispongono di un dipartimento risorse umane.

Grafico 26: Personale che si occupa della selezione dei candidati

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Infine si è rilevato che tra le imprese bellunesi sono privilegiate le modalità di selezione basate sul preliminare screening dei curricula e sui successivi colloqui individuali, soltanto in poche realtà si ricorre ai colloqui di gruppo.
Grafico 27: Modalità maggiormente utilizzate durante il processo di selezione

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

9. Formazione aziendale e continua

Relativamente alle attività di progettazione ed erogazione della formazione ai propri dipendenti, le risposte delle imprese intervistate consentono di dipingere un quadro complessivo del loro approccio verso quello che è un tema centrale per la gestione dei processi di trasformazione della produzione e del lavoro contemporaneo. Lo scenario generale e preliminare appare dinamico e in evoluzione con la maggioranza delle imprese (53,3%) che dichiara di aver svolto negli ultimi tre anni attività di progettazione, sviluppo, coordinamento e concreta realizzazione di programmi di formazione aziendali e una parte inferiore (37%), ma comunque significativa, di imprese che ha avviato attività di rilevazione e anticipazione dei fabbisogni di competenze professionali. Una quota ancora bassa rispetto alla totalità delle intervistate ma che consente di rilevare come la cultura dell’analisi dei fabbisogni di competenze professionali e quindi di personale, fondamentale per la gestione della complessità propria dei mercati contemporanei e futuri, si sta diffondendo. Meno diffusa appare invece la cultura del monitoraggio di quanto è stato fatto, solo il 16,6% delle imprese ha infatti dichiarato di aver svolto attività di valutazione dei programmi di formazione realizzati in azienda, a dimostrazione che spesso le attività di formazione non
sono identificate come una forma innovativa di investimento che in quanto tale va monitorato ma piuttosto un adempimento formale o una concessione ai lavoratori.

Passando al dettaglio sulla formazione effettivamente erogata dalle imprese si scopre che il 67% delle imprese organizza corsi di formazione aziendale oltre alla formazione obbligatoria come i corsi HCCP e sulla sicurezza.

Grafico 28: Composizione percentuale di imprese che organizzano corsi di formazione non obbligatori.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Si</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>33%</td>
<td>67%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Il dato raccolto è importante poiché significa che le imprese bellunesi hanno iniziato a investire su azioni formative per garantire un buon livello di competitività aziendale.

Dai dati emerge che i corsi di formazione organizzati sono molto eterogenei tra loro poiché i titoli segnalati dalle imprese lasciano presagire che la maggior parte di essi siano realizzati per formare delle figure professionali specifiche. Ci sono invece corsi di formazione generali come quelli di lingua (inglese e francese) e quelli informatici (corsi sul pacchetto Office, in particolare utilizzo di Excel base, medio e avanzato).
Considerando invece le figure professionali che si occupano della formazione dei lavoratori in azienda si evince che nella maggior parte delle aziende queste attività vengono svolte da Addetti risorse umane (34%) o da formatori esterni (34%) all’organizzazione aziendale.

Grafico 29: Professionisti che si occupano della formazione in azienda (possibilità di risposta multipla)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Professione</th>
<th>Percentuale</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Singoli responsabili</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Formatore esterno</td>
<td>34%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dirigente</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Imprenditore</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsabile amministrazione personale</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Addetto risorse umane</td>
<td>34%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Nelle risposte delle aziende sembra esistere una correlazione tra le dimensioni aziendali e il numero di ore di formazione dichiarate. Infatti, sono per la maggior parte le micro e piccole aziende a dichiarare un monte ore più basso. Questo può essere spiegato, principalmente, o in virtù della difficoltà delle piccole imprese di strutturare attivitàasive per mancanza di un’organizzazione in grado di supportarle o per i costi che questa formazione comporta.

Guardando invece alle coorti anagrafiche maggiormente coinvolte in attività di formazione emerge un dato interessante e allo stesso tempo curioso. La fascia di età a cui sono dedicate la maggior parte delle ore di formazione è quella dei 30-44 anni (dichiarato dal 63,3% delle imprese) e tale dato potrebbe essere
interpretato con l’esigenza da parte delle imprese di aggiornare le competenze dei lavoratori che si presuppone siano attivi o comunque presenti sul mercato del lavoro da alcuni anni. Ciò che però è curioso è che pochissime imprese (6,7% e 13% del campione) investono sulla formazione dei più giovani (16-24 anni e 25-29 anni) pur avendo dichiarato che i giovani al primo ingresso nel mercato del lavoro non detengano tutte le competenze necessarie per soddisfare le esigenze e i bisogni aziendali. Si può inoltre ipotizzare che da parte delle imprese ci sia la tendenza a investire sulla formazione dei lavoratori più adulti con il presupposto che ormai facciano parte della realtà aziendale, abbiano un contratto a tempo indeterminato e presumibilmente in essa rimangano più a lungo, se non per l’intero arco della propria vita lavorativa attiva.

Grafico 30: Fasce d’età di lavoratori maggiormente coinvolti nei corsi di formazione

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Si può infine aggiungere che probabilmente le aziende nel rispondere al quesito non abbiano considerato le attività di formazione previste dai contratti di apprendistato. Anche se tale tipologia contrattuale, come dichiarato dai rispondenti, pare essere poco utilizzata in quanto risultano attivi soltanto 59 contratti di apprendistato sul totale del campione. L’apprendistato, infatti, è una tipologia contrattuale che ha come caratteristica principale la formazione del
lavoratore per il raggiungimento di una determinata qualifica e/o livello contrattuale e dunque una maturità professionale.

Facendo invece attenzione agli addetti maggiormente coinvolti in attività di formazione professionale per tipologia contrattuale si nota che, il 96,7% delle aziende dedica azioni formative ai lavoratori occupati con un contratto di lavoro a tempo indeterminato, a conferma di quanto sostenuto sopra. Le aziende hanno poi segnalato di organizzare corsi formativi per gli occupati con contratto di lavoro a tempo determinato (53,3%), in somministrazione (23,3%) e gli apprendisti (20%).

Il 56,7% delle aziende intervistato ha inoltre dichiarato che **bisognerrebbe strutturare dei corsi per aggiornare le competenze dei lavoratori più anziani e ancora lontani dalla pensione che sono attualmente presenti nella popolazione aziendale.** Tra le motivazioni alla base di questa necessità c’è il timore che le competenze di questi lavoratori divengano obsolete.

Altre ragioni che sono state individuate sono: «tutti i lavoratori devono essere al passo con gli aggiornamenti in corso» e «bisogna investire costantemente sulla propria forza lavoro».

Infine, il 76,7% del campione ritiene opportuno organizzare corsi formativi rivolti alle figure professionali che nelle aziende ricoprono ruoli apicali, come gli imprenditori, i manager e i quadri.

Queste iniziative sono fondamentali in un contesto come quello italiano in cui non sono previste linee di finanziamento dedicate alla formazione degli imprenditori che però oggi più che mai necessitano di competenze tecniche, manageriali e strategiche per poter individuare, valutare e gestire le trasformazioni generate dall’introduzione di nuove tecnologie e processi socio-culturali (Adapt, libro bianco, 2018).

10. I rapporti tra imprese

Dall’analisi dei questionari emerge che un sistema produttivo interconnesso caratterizzato da collaborazioni tra imprese. Le aziende di Belluno risultano infatti intessere rapporti informali e di subfornitura con le altre aziende del territorio. Nel dettaglio l’80% di esse (cfr. grafico 31) ha dichiarato di intrattenere rapporti formali e informali con altre aziende localizzate nella provincia.
Grafico 31: Quante aziende intrattengono rapporti con altre aziende

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

La maggior parte di queste relazioni avviene tra aziende dello stesso settore (il 75%) seppur non sia indifferente il numero di rapporti – il 25% del totale – che viene instaurato tra aziende appartenenti a due settori diversi.

La natura delle relazioni tra le aziende delle province è piuttosto varia (cfr. grafico 32). Seppur in molti casi essa non abbia una forma giuridica, sostanziandosi in una collaborazione informale (38%), il (46%) dei rapporti è di subfornitura e il (17%) di partnership. L’integrazione tra le imprese bellunesi, dunque, esiste e rappresenta un elemento importante per la costruzione di iniziative e attività a livello locale.

Dai dati emerge che l’integrazione è prevalentemente di tipo economico-produttivo ed è orientata – come dimostra il dato sulla subfornitura – a instaurare delle filiere di produzione o, tuttalpiù, si concretizza informalmente, cioè non in attuazione di una visione progettuale. Importante è poi il dato sulla scarsa diffusione delle partnership che rileva uno spazio ampio e inutilizzato che le imprese bellunesi possono ancora esplorare: quello di rapporti paritari che mirino alla realizzazione di progetti comuni.
Grafico 32: La tipologia di rapporti tra le imprese

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Sempre in merito alle relazioni tra le imprese, va sottolineato come quasi tutte le aziende che hanno partecipato al questionario dichiarano di non partecipare a una rete di impresa (97%) e solo il 30% partecipa a un distretto industriale (si veda grafico 33).

Verso l’implementazione delle reti di impresa sembrano orientati anche le aziende coinvolte nel questionario. Interrogate su quali saranno le professioni indispensabili del futuro – come si è visto supra al capitolo 6 – il 50% delle imprese si è detto abbastanza o molto d’accordo con uno scenario futuro in cui una figura imprescindibile sia il manager di rete, cioè colui che ha un importante ruolo di gestione e organizzazione della rete di impresa.
Grafico 33: Composizione percentuale della partecipazione alle reti di impresa da parte del campione di aziende

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Grafico 34: Composizione percentuale della partecipazione al distretto dell’occhialeria da parte del campione di aziende

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese
11. Il rapporto tra imprese e sistema formativo

L’80% delle aziende bellunesi dichiara di essere in rapporto con le scuole del territorio, mentre il rimanente 20% vuole comunque procedere nel prossimo futuro a stabilire primi contatti con i sistemi formativi locali. La maggior parte di tali rapporti (83%) nasce grazie all’alternanza scuola lavoro: il 57% delle aziende intervistate è referente per l’organizzazione di attività di alternanza scuola lavoro e il 27% ha intrattenuto relazioni sporadiche in occasione di alternanza scuola lavoro o di tirocini curriculari.

Il restante 27% delle imprese ha dichiarato di intrattenere un rapporto con le scuole e le Università perché queste forniscono i nominativi dei diplomati e dei laureati.

Grafico 35: Modalità di incontro scuole-imprese

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Al di là dei risultati sostanziali di quella che è stata l’alternanza scuola lavoro resa obbligatoria per tutti gli istituti secondari superiori dalle legge n. 107 del 2015 (ora riformata e ridenominata Percorsi per le competenze trasversali e
l’orientamento dalla legge n. 145/2018), si rileva come questa abbia sicuramente avuto il merito di far incontrare due mondi che per decenni hanno faticato a parlarsi e offrire la possibilità di avviare percorsi di conoscenza e collaborazione reciproca che possono essere buone basi per sviluppi ulteriori.

Il 90% delle imprese intervistate ritiene utile collaborare con scuole. Perché? Quali sono le ragioni che sottostanno al rapporto (o alla volontà di rapporto) tra scuola e impresa?

La ragione principale per cui le aziende ritengono conveniente una collaborazione con gli istituti scolastici è riferita alla funzione di placement che essi possono svolgere: il 93% delle aziende è abbastanza d’accordo o molto d’accordo con l’affermazione che ritrae le collaborazioni come vantaggiose per l’impresa perché occasione per raccogliere i nominativi e le referenze dei giovani diplomati o laureati.

Meno plebiscitari, ma comunque ragguardevoli, sono i consensi sulla possibilità che la collaborazione con gli enti di formazione crei valore aggiunto (80%) e innovazione per l’impresa (67%). Entrambi elementi importanti perché mostrano la consapevolezza della centralità del capitale umano nei processi di valorizzazione e innovazione dei sistemi produttivi e negano una visione conservatrice che vuole difendere lo status quo.

Tale atteggiamento positivo, forse non ancora propositivo, sorprende ancora di più quando si rileva che la maggior parte delle imprese (67%) ritiene che gli istituti scolastici non forniscono ai giovani le adeguate conoscenze per inserire immediatamente i neo diplomati nei propri impianti.
Grafico 36: Perché è auspicabile una maggiore collaborazione con le scuole

Fonte: Rielaborazioni ADAPT delle risposte al questionario somministrato a un campione di imprese del settore manifatturiero bellunese

Alla luce dell’ultimo dato citato, quello riferito alla scarsa corrispondenza tra competenze costruite nelle scuole bellunesi e quelle spendibili presso le aziende del territorio, si comprende facilmente perché il 93% di queste ricorre all’aiuto di professionisti esterni alla provincia di Belluno. Questo dato si colloca comunque in linea con un’apertura verso l’esterno che sembra caratterizzare – più in generale, oltre al tema delle competenze – le imprese bellunesi: il 50% di queste, infatti, collabora con aziende situate fuori dalla provincia di Belluno.
PARTE III


12. Conclusioni: una proposta d’azione

La terza parte del documento ha lo scopo di avanzare, alla luce di quanto illustrato precedentemente, delle proposte finalizzate ad attivare sul territorio bellunese delle iniziative condivise e co-partecipate da tutti gli attori del mercato del lavoro (imprese, lavoratori, amministrazioni locali, servizi per l’impiego) e del mondo della scuola e della formazione (studenti, scuole, istituti professionali), forti del fatto che una visione sistemica e partecipata da tutti gli attori presenti sul territorio possa rafforzare e implementare i progetti già esistenti e creare innovazione territoriale.

13. La necessaria integrazione tra sistemi formativi e mondo del lavoro

13.1. Strumenti e metodi per l’integrazione tra sistemi formativi e imprese

I questionari sembrano raccontare di imprese che vorrebbero, ma non possono. Aziende che sembrano consapevoli delle potenzialità celate in un dialogo reale con le scuole ma che non trovano dei luoghi e dei tempi in cui realizzarli. Luoghi e tempi che, in una certa misura, sembrano attesi, più che cercati e creati: la stragrande maggioranza degli intervistati (il 93%) afferma che gli esperti di impresa dovrebbero insegnare nelle scuole e (l’83%) che sarebbe utile avviare dei percorsi di alternanza dei docenti delle scuole. Assolutamente coerente con le richieste evidenziate dalle imprese è quindi il potenziamento del sistema IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) e ITS (Istituti Tecnici Superiori), corsi professionalizzanti nei quali almeno il 50% delle docenze dev’essere affidato a dipendenti di aziende e professionisti, a dimostrazione di una
piena integrazione tra sistemi formativi e mondo del lavoro. E se queste sono alcune modalità con cui le scuole potrebbero aprire alle imprese, può valere la pena chiedersi quali iniziative possono prendere le imprese nei confronti della scuola e dei suoi studenti.

Un tentativo in questa direzione può essere rappresentato dalla *Digital Innovation School*, un progetto che ha coinvolto nove imprese bellunesi, le quali sono entrate in quattro scuole con l’obiettivo di trasmettere ai 48 studenti partecipanti la cultura digitale. Pur riconoscendo la bontà dell’esperimento, si intuisce l’esigenza di una visione più vigorosa.

La mancanza nei giovani in uscita dai percorsi di istruzione e formazione delle competenze richieste dal sistema produttivo è dovuta, in prima battuta, ad una *tradizionale separazione intercorrente tra sistemi formativi e imprese*, che non è certo una caratteristica originale della provincia di Belluno.

Una separazione di natura culturale, che rende difficoltoso immaginare la progettazione di percorsi congiunti in quanto si oppone apprendimento e lavoro, scuola e impresa*¹⁴*. Non solo: un altro problema è la netta differenza tra standard formativi e standard professionali, tra competenze ottenute in esito ad un percorso di studi e competenze richieste ai lavoratori e indicate nelle classificazioni realizzate dal sistema delle relazioni industriali, ma soprattutto concretamente richieste sul luogo di lavoro. A ostacoli di natura culturale si aggiunge quindi la mancanza di strumenti in grado di favorire l’utilizzo di una “grammatica” comune tra sistemi formativi e imprese.

Nonostante queste oggettive difficoltà, è comunque possibile intervenire, a livello territoriale, per favorire percorsi integrati di formazione e lavoro in grado di potenziare l’offerta formativa locale e promuovere l’innovazione e lo sviluppo, economico e sociale. Qui di seguito se ne elencano alcuni.

---

¹⁴ Per una lettura dei vincoli culturali che, ancora oggi, limitano e ostacolano la diffusione di percorsi di integrazione tra sistemi formativi e lavoro in Italia si veda G. BERTAGNA, *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, 2011
13.2. **Superare la logica demand-driven: costruire profili di competenza unendo standard formativi e professionali**

Sono due le principali categorie attraverso le quali si pensa alla formazione professionale: il recupero della dispersione scolastica e la formazione di profili effettivamente richiesti dai settori produttivi locali. Entrambe queste categorie sono insufficienti per progettare percorsi di qualità e che sappiamo andare oltre una logica meramente “emergenziale”, di risposta ad un problema contingente – la dispersione, o la mancanza di lavoratori con le giuste competenze.

Quando la formazione professionale è pensata come strumento per recuperare i NEET o contrastare l’abbandono scolastico, spesso è anche vista come un percorso formativo di scarsa qualità, una seconda scelta destinata a coloro che hanno difficoltà a proseguire gli studi. Seppure sia indubbio che il recupero dell’abbandono sia un obiettivo importante e fondamentale, adottarlo come primo criterio con cui pensare, e quindi di conseguenza progettare e strutturare, percorsi di formazione, rischia di essere riduttivo e limitato perché le finalità sociali sovrastano quelle formative. Allo stesso modo, pensare la formazione professionale come formazione esclusivamente *demand-driven*, governata dalla domanda di competenze emergente dal sistema produttivo locale, rischia di generare logiche di progettazione formativa “a sportello”: rispetto ai tradizionali curricula scolastici, vengono aggiunte le competenze richieste dal mondo del lavoro, con un metodo meramente addizionale. Questo tipo di logica si scontra poi con un mercato del lavoro contraddistinto da una sempre più rapida obsolescenza delle competenze, per la quale progettare per rispondere a esigenze contingenti rischia di essere non solo riduttivo e limitante, ma anche inefficace.

Una terza categoria con cui pensare il ruolo della formazione a livello territoriale è quella dell’integrazione tra sistemi formativi e imprese. Concretamente, ciò significa superare, in prima battuta, la separazione tra competenze ottenute in esito ad un percorso di studi e quelle indicate nelle *job description* aziendali. Per farlo, è necessario progettare congiuntamente percorsi capaci di integrare questi due mondi, senza far prevalere uno sull’altro.

**Un primo passo necessario – come già anticipato sopra – deve essere quello di mappare le competenze professionali richieste a livello locale, per poi confrontarle con i percorsi di istruzione e formazione presenti**, per capire dove si è in presenza di un disallineamento, o di una vera e propria mancanza di percorsi formativi per quelle specifiche esigenze, considerando anche i percorsi...
non professionalizzanti. Questo è stato in buona parte l’obiettivo di questa ricerca che vuole diventare, nel tempo, uno strumento costante di monitoraggio e riparametrazione sulla base dei processi evolutivi delle imprese. Una volta realizzato questo monitoraggio, è necessario procedere lungo tre direzioni.

1) **Progettare nuovi profili di competenze integrando standard formativi (competenze ottenute in esito ai percorsi di istruzione e formazione) e professionali (competenze richieste dalle aziende).** Costruire così le professioni del futuro, unendo ciò che la scuola può formare con ciò che può essere appreso solo sul luogo di lavoro, in una logica di continua circolarità tra luoghi (scuola e impresa) e metodi (riflessione e azione). Questo sia avviando nuovi percorsi scolastici a tutti i livelli sia aggiornando e ri-adattando quelli già presenti. Un primo passo può essere quello di ragionare a partire dai fabbisogni di competenze professionali già emersi dalla presente ricerca, per costruire le figure professionali maggiormente richieste dalle aziende come l’**addetto ai bagni galvanici, l’analista per gare d’appalto, l’addetto alla coloritura, lo sviluppatore FW/SW, l’addetto CNC, il progettista elettronico, il manutentore meccanico, il meccanico tessile, il verniciatore qualificato, l’operaio di tintoria, il manager di processo, il manager di prodotto e specifiche figure ingegneristiche (ingegneri elettronici, gestionali, informatici, edili).**

2) **Declinare concretamente questi profili all’interno di percorsi strutturati di integrazione tra scuola e lavoro,** potenziando strumenti quali l’apprendistato scolastico o di primo livello e quello di alta formazione e ricerca o di terzo livello, percorsi il cui obiettivo sarà proprio quello di costruire i profili di competenze emersi dal confronto tra sistemi formativi e imprese. Riprendendo il suggerimento indicato al punto 1), è necessario comprendere se i fabbisogni di competenze professionali emersi trovano già risposta in determinati percorsi formativi in essere a livello locale, o se invece costruire rapporti di “alleanza” tra sistemi formativi e mondo del lavoro tali da progettare i percorsi summenzionati al fine di formare questi nuovi profili.

3) **Diversificare l’offerta formativa professionale e strutturare un canale parallelo a quello dell’istruzione “classica”:** potenziare l’offerta di percorsi IFTS, ITS (ancora poco diffusi nella provincia di Belluno), di formazione continua, sempre strutturati e realizzati attraverso la partecipazione degli stakeholders locali, in una logica di condivisione: nella stessa sede di un corso di IeFP è possibile immaginare la presenza anche di un corso IFTS o ITS, con laboratori realizzati anche con la collaborazione delle aziende, nei quali queste
ultime possono mandare anche i propri dipendenti per generare fenomeni di apprendimento continuo e reverse mentoring tra studenti e lavoratori.

### 13.3. Sviluppare sistemi integrati di formazione e lavoro attraverso l’apprendistato duale

L’apprendistato duale, cioè di primo e terzo livello, è uno strumento poco conosciuto ma dalle grandissime potenzialità nel favorire la costruzione di sistemi territoriali per lo sviluppo del capitale umano. L’apprendistato di primo livello è un contratto di lavoro destinato a giovani tra i 15 e i 25 anni ed è finalizzato all’ottenimento di una qualifica o diploma professionale, di un diploma di istruzione secondaria superiore, o di un certificato di specializzazione tecnica superiore, integrando allo studio l’attività lavorativa. Con la stessa logica, l’apprendistato di terzo livello, destinato a giovani tra i 18 e i 29 anni, porta al conseguimento di un titolo terziario, accademico e non, o allo svolgimento di attività di praticantato e ricerca\(^{15}\).

Il “cuore” di questa fattispecie è il Piano Formativo Individuale, nel quale concretamente vengono declinati i “nuovi” profili di competenza sopra richiamati. In esso le competenze “formali” si integrano con quelle ottenute attraverso il lavoro, generando a loro volta nuove competenze. I benefici di questo tipo di percorsi sono principalmente quattro.

1) **I profili di competenze ottenuti in esito a questi percorsi superano la dicotomia tra formazione e lavoro**, permettendo alle aziende di partecipare direttamente alla costruzione di nuovi profili professionali richiesti, riscoprendo le loro capacità formative e aprendosi al territorio, e altrettanto alle scuole, integrando così all’apprendimento “tradizionale” nuovi, diversi e plurali di metodi di apprendimento capaci di favorire il successo formativo, le competenze trasversali, il desiderio e la capacità di imparare in ogni contesto superando la logica della sola lezione frontale d’aula. Si costruiscono così “mappe” territoriali capaci di leggere le traiettorie dei sistemi formativi e dei mercati del lavoro, andando oltre il semplice matching domanda e offerta grazie all’immediata leggibilità e corrispondenza dei nuovi profili, che utilizzano una grammatica

---

\(^{15}\) Per approfondire il ruolo giocato dall’apprendistato nel favorire il dialogo tra sistemi formativi e lavoro, secondo una logica pedagogica al cui centro c’è la formazione integrale della persona, si veda E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Edizioni Studium, 2016.
La formazione ricevuta non serve solo per “entrare” nel mercato del lavoro, ma genera anche processi di trasformazione all’interno delle stesse aziende. Favorire lo sviluppo del capitale umano a livello territoriale significa quindi investire nella competitività del sistema locale\textsuperscript{16}. Dotarsi di collaboratori capaci non solo di fare ciò che è richiesto, ma in grado di apprendere, progettare, lavorare in team – in altre parole: di innovare – favorisce lo sviluppo economico e sociale. Economico, perché l’investimento in capitale umano è ripagato in innovazione e competitività internazionale; sociale, perché si favorisce percorsi di carriere determinati da processi di apprendimento continuo. La presenza di sistemi territoriali di integrazione tra scuola e lavoro favorisce quindi la competitività e il posizionamento del territorio sul mercato, a sua volta generando effetti benefici per la comunità locale.

3) L’apprendistato di primo e terzo livello sono strumenti flessibili che permettono di ottenere qualsiasi titolo di studio presente nell’ordinamento italiano attraverso un percorso integrato di formazione e lavoro. Essi non devono, ovviamente, sostituirsi alle normali metodologie didattiche, ma integrarle diffondendo così anche una cultura dell’integrazione tra mondi e favorire la concreta costruzione di una grammatica capace di far dialogare sistemi formativi e imprese. In questo senso, figure fondamentali sono i progettisti di percorsi di apprendistato, i quali possono essere dipendenti di aziende o delle istituzioni formative che, se adeguatamente formati anche grazie alla collaborazione delle associazioni territoriali, possono poi concretamente collaborare e lavorare per la costruzione di questi percorsi.

4) Uno strumento particolarmente utile ad affrontare le sfide evidenziate dalle aziende bellunesi è l’apprendistato per lo svolgimento di periodi di ricerca in azienda. E’ una tipologia di apprendistato di terzo livello, ma che non porta al conseguimento di un titolo di studi universitario o post-universitario, quanto piuttosto alla realizzazione di un progetto di ricerca aziendale concordato con un’istituzione formativa o un centro di ricerca locale. Come è emerso anche dagli esiti dei questionari somministrati, la necessità di innovare è ritenuta

\textsuperscript{16} Su questo punto, e in particolare sul ruolo ricoperto dalla formazione post secondaria non accademica, si veda F. BUTERA, L’evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore, in Professionalità studi, n. 1/2017, pp. 93-125
fondamentale per la competitività del territorio bellunese. Questa innovazione può essere concretamente favorita attraverso la strutturazione di percorsi di apprendistato di ricerca, finalizzati all’inserimento in azienda di giovani i quali, anche grazie al supporto offerto da specifiche realtà formative locali, potranno studiare come ottimizzare, migliorare, innovare processi o prodotti aziendali, superando quindi gli steccati accademici nei quali spesso è confinata la ricerca\(^\text{17}\).

Si tratta di uno strumento agile, grazie al quale è possibile portare benefici a tutti i soggetti coinvolti: le aziende acquisiscono capitale umano di alta qualità e capace di innovazione, le istituzioni formative si calano nella concreta realtà del territorio cercando di leggerne le potenzialità e le sfide, e lavorando concretamente per risolverle, i giovani coinvolti svolgono attività di ricerca di alto livello entrano nel mondo del lavoro attraverso un percorso transizionale di qualità e capace di valorizzare, e ulteriormente potenziare e sviluppare, le loro competenze. L’apprendistato di ricerca è inoltre utile per favorire la costruzione di reti territoriali per l’innovazione tra aziende e sistemi formativi, le quali possono essere poi ulteriormente rinsaldata dall’utilizzo di altri strumenti (altri tipi di apprendistato, ad esempio, o di percorsi di tirocinio o alternanza) e dalla realizzazione di altri progetti per il territorio (partecipazione comune a percorsi IFTS e ITS). Infine, dati i costi ridotti dello strumento, e la co-partecipazione di diversi soggetti, è uno strumento utile per favorire l’innovazione (e la cultura dell’innovazione) anche nelle aziende più piccole e che raramente, a causa di evidenti limiti strutturali, hanno solidi rapporti con il sistema universitario.

Occorre supportare le imprese e le istituzioni formative nell’utilizzo di questi percorsi sia facendo conoscere loro gli incentivi esistenti per il loro utilizzo (spesso molto generosi) sia sviluppando linee guida operative che possano ridurre il timore degli attori verso un impegno che ad un primo sguardo potrebbe sembrare amministrativamente troppo impegnativo. Si tratta di un investimento che può portare grandi benefici sia nelle imprese sia in generale per le condizioni occupazionali dei giovani nella provincia di Belluno.

13.4. Potenziare i PCTO (ex “alternanza scuola-lavoro”) per favorire il dialogo

Gli attori locali possono intervenire per favorire il dialogo tra sistemi formativi e imprese potenziando i Percorsi per le Competenze Trasversali e l’Orientamento (PTCO, ex. alternanza scuola-lavoro). Questi percorsi hanno visto un drastico calo delle risorse ad essi dedicati, a causa dell’intervento della scorsa Legge di Bilancio (l. 145/2018). Sono percorsi utili, se ben progettati, a favorire un primo contatto tra istituzioni formative secondarie superiori e aziende, in grado di promuovere il dialogo e l’integrazione tra questi due mondi. Non sono in grado di rispondere, da soli, alle problematiche emerse e relative alla costruzione di nuovi profili di competenze, ma possono essere un primo passo per favorire una cultura del dialogo e della contaminazione reciproca18. Su questo punto, è possibile lavorare lungo tre direzioni.

1) Investire per coprire i tagli operati dalla scorsa Legge di Bilancio (l. 145/2018), e garantire così un più robusto monte ore e una più attenta progettazione di questi percorsi. I fondi, destinati alle istituzioni formative coinvolti, possono aiutarle nel dedicare tempo e risorse alla progettazione di PCTO.

2) Realizzare corsi di formazione, potenzialmente progettati dalle parti sociali territoriali, destinati ai tutor dell’alternanza, primi interpreti del “nuovo” linguaggio sottostante il dialogo tra sistemi formativi e imprese.

3) Strutturare percorsi di apprendistato di primo livello preceduti da un anno di PCTO, il cui scopo sarà quindi quello, per l’impresa, di individuare i giovani da assumere e, per le scuole, comprendere i fabbisogni territoriali di competenze professionali e le aziende con le quali cominciare a lavorare assieme.

13.5. Riscoprire il Fare artigiano

L’innovazione e lo sviluppo, come emerso anche dai risultati ottenuti dai questionari somministrati, non distruggono, automaticamente, le professioni tradizionali, ma ne determinano la trasformazione. Un esempio è quello delle

---

18 Per approfondire le possibili integrazioni tra scuole e mondo del lavoro, si veda A. BALSAMO, Reti scuola-impresa: un modello d’integrazione tra scuola e lavoro per l’industria 4.0, ADAPT University Press, 2017
figure degli artigiani e degli operai specializzati, identificate come fondamentali dalle aziende bellunesi non solo per affrontare le sfide oggi presenti, ma anche quelle del futuro. Il “fare artigiano”19 acquisisce nuovamente un ruolo centrale in un mondo del lavoro contraddistinto da processi sempre più sartoriali, complessi, capaci di rispondere alle esigenze del cliente superando una logica di standardizzazione produttiva. Inoltre, la collaborazione con sistemi automatizzati e la pervasività del digitale richiedono lavoratori dotati di competenze che, da una parte, li mettano in grado di saper utilizzare gli strumenti tecnologici a loro disposizione e, dall’altra, che sappiano intervenire in modo critico, creativo, innovativo nel processo produttivo, non subalterni quindi ma protagonisti dell’attività lavorativa. Formare “artigiani digitali” è possibile, ad esempio attraverso la strutturazione di una filiera professionale svolta in apprendistato di primo livello e terzo livello tra istituti tecnici o professionali secondari superiori e ITS.

Concretamente, si potrebbe svolgere attività di orientamento con la partecipazione di lavoratori delle aziende del territorio, chiamati a raccontare il loro lavoro, le loro competenze, affiancati da progettisti di percorsi duali i quali ne spiegino le potenzialità. Attraverso poi la strutturazione di una filiera formativa, come sopra suggerito, si potrebbe connettere ai percorsi secondari superiori corsi post-secondari (come gli IFTS) e terziari non accademici (come gli ITS), svolti in apprendistato, inizialmente di primo livello e, in caso di accesso a corsi di formazione post-diploma, di terzo livello. Questo tipo di progetto non ha una dimensione e un valore solo economico-formativo, ma anche culturale: si tratta infatti di riscoprire il senso del fare artigiano come elemento caratterizzante anche i processi produttivi tipici dell’innovazione contemporanea, valorizzando le tradizioni del territorio e le competenze dei lavoratori, costruendo allo stesso tempo un “ponte” formativo tra generazioni.

14. Una nuova organizzazione per l’impresa che cambia

14.1. Rimettere al centro l’organizzazione del lavoro

Nel corso dell’indagine il tema è emerso poco in modo diretto ma si può ritrovare sullo sfondo di numerose domande, criticità e analisi. Parliamo dell’organizzazione del lavoro, perno centrale per unire nuove tecnologie e competenze delle persone all’interno di logiche di responsabilità e di ruolo che inevitabilmente devono essere ripensate alla luce dei cambiamenti dei processi produttivi.

Spesso il riferimento all’organizzazione del lavoro porta a richiamare modelli ed esperienze tipiche delle grandi aziende strutturate gerarchicamente e con organigrammi complessi ed articolati. Al contrario i sistemi produttivi contemporanei in virtù del forte ingresso delle tecnologie digitali e dell’inserimento in catene del valore globali richiedono forme di organizzazione anche minime a tutti i livelli dimensionali delle aziende, anche in quelle piccole.

Questi modelli varieranno a seconda del settore e soprattutto del numero dei dipendenti ma devono avere come obiettivo quello di rendere l’impresa aperta agli stimoli esterni, sia del proprio settore produttivo sia, soprattutto, dei propri clienti alimentando rapporti diretti e personalizzazione di beni e servizi. Un modello di organizzazione aperto e orizzontale è poi la prima strada per abituare l’impresa ad una collaborazione fattiva con gli altri attori del territorio per maturare relazioni che, come vedremo, possono essere determinanti per le sue buone performance.

Ma parlare di nuova organizzazione del lavoro significa anche parlare delle modalità con le quali attrarre i giovani. Sappiamo che spesso il contesto geografico sui generis della provincia di Belluno può scoraggiare il rientro di talenti che, pur residenti nel territorio, hanno proseguito in altri luoghi i loro studi. Offrire loro l’opportunità di mettere le loro competenze a servizio di una organizzazione moderna, non bloccata in logiche gerarchiche spesso anacronistiche, ancorata a una dimensione del lavoro tutta incentrata sulla presenza fisica in azienda e sui tempi di lavoro (invece che forme moderne di smartworking), con rapporti aperti e orizzontali con gli altri colleghi, può essere una modalità di attrarli.
14.2. Nuove professionalità e competenze

Come risulta chiaro ed evidente dall’analisi dei questionari permangono delle criticità che necessitano di essere risolte in tempi contenuti per poter affrontare al meglio i cambiamenti che si stanno prospettando nel mondo del lavoro. Uno degli aspetti fondamentali rimane capire come identificare e formare le figure professionali di cui necessitano le aziende e come aggiornare le competenze di tutto il personale già inserito nell’organico aziendale.

Il primo elemento è di natura culturale e compete soprattutto a chi rappresenta le imprese e riguarda la necessità per esse di concepirsi sempre di più come learning organization, cioè come organizzazioni che vivono e si alimentano di competenze e professionalità sempre nuove e al passo con i tempi. Dunque pensare all’impresa oltre che come un luogo produttivo e di profitto anche come un luogo di apprendimento finalizzato all’identificazione dei fabbisogni di competenze professionali, all’innovazione e alla produzione.

Occorre poi svolgere un’analisi strategica in ciascuna impresa per definire le competenze e le figure professionali di cui dispongono e di cui vorrebbero disporre. In questo panorama si profila la necessità di costruire profili di competenza per ogni specifica mansione e/o profilo occupazionale. La costruzione dei profili di competenza può essere completata impiegando dei metodi di apprendimento trasformativo ma anche utilizzando le tecniche di analisi tipiche della ricerca qualitativa come ad esempio le interviste, i focus group e l’osservazione partecipante. Per far questo sarebbe utile il coinvolgimento, magari supportato economicamente attraverso supporto per accesso a bandi e finanziamenti, di centri di ricerca o università. Gli outsiders (i ricercatori) potrebbero entrare nelle aziende per osservare il processo di lavoro e individuare le modalità, le forme e le pratiche di lavoro. Dall’osservazione della realtà si possono individuare le competenze necessarie per lo svolgimento di una precisa mansione e/o mestiere. Una volta identificate le competenze utili per ricoprire un determinato profilo professionale, cioè dopo aver elaborato un profilo di competenze – conoscenze generali, conoscenze tecniche-specialistiche (conoscenze professionali e capacità tecniche al lavoro), soft-skills/competenze trasversali (collaborazione con i colleghi, capacità relazionali) – lo schema può essere utilizzato per valutare la differenza tra competenze detenute e competenze richieste ai lavoratori già in forza, ma anche per verificare la padronanza di quella data professionalità da parte di candidati che potrebbero essere assunti.
Infine, sarà utile anche indagare altri aspetti come l’interazione delle persone con i nuovi macchinari e strumenti di lavoro, il cambiamento dei tempi e dei ritmi di lavoro generati dalla nascita di nuove modalità di lavoro, ma anche indagare le modifiche e le trasformazioni che subiranno i ruoli, le professioni, i mestieri e l’organizzazione stessa dell’azienda. L’insieme di queste attività, che implicano l’investimento di risorse, possono essere supportati da finanziamenti locali, nazionali e comunitari. In particolare le associazioni di imprese, i sindacati, le università e i centri di ricerca potrebbero costituire tavoli di confronto volti a studiare modalità per intercettare e finalizzare tali finanziamenti.

14.3. La formazione in azienda: una necessità, non una opzione

Di fronte ai cambiamenti dei sistemi produttivi uno dei maggiori timori di imprese e lavoratori è di perdere i livelli di competitività del passato ed essere superati da concorrenti che fanno più innovazione o, al contrario, fanno concorrenza sul costo del lavoro. L’obiettivo per le imprese della provincia di Belluno deve essere quello di competere al livello più alto delle catene globali del valore senza rincorrere gli anelli più bassi dove non è possibile competere a causa di un costo del lavoro troppo basso unito a condizioni di lavoro spesso non accettabili. La sfida è quella della continua riqualificazione e del continuo aggiornamento del capitale umano che può spingere il livello di innovazione per scalare queste catene. Per questo occorre investire sulla formazione in azienda per tutti i dipendenti, una formazione progettata che sappia avere obiettivi e che vada di pari passo con la sostenibilità del lavoro e della produzione all’interno del proprio mercato di riferimento. Gli strumenti per la formazione sono diversi. Dai fondi interprofessionali che necessitano si di un profondo aggiornamento e di un ripensamento del loro ruolo ma anche di un miglior utilizzo strategico da parte delle imprese, ai fondi comunitari veicolati dalle regioni o attraverso bandi e progetti. Inoltre la presenza di percorsi di crescita personale all’interno delle imprese è una delle modalità migliori di attrarre i giovani talenti che oggi, consapevoli che dovranno passare da più lavori nel corso della loro carriera, chiedono di non far invecchiare le loro competenze ma di terminare una esperienza di lavoro più formati di quando hanno iniziato. Anche perché siamo ormai tutti ben consapevoli che data l’evoluzione tecnologica costante è come se fosse una infrazione inarrestabile delle competenze tale per cui un mancato aggiornamento significa automaticamente una involuzione rispetto all’avanzamento della tecnologia che comunque avverrà.
15. Verso la creazione di un ecosistema territoriale

Gli elementi fin qui considerati hanno un valore e una efficacia molto diversa a seconda che si progettino individualmente o all’interno di un ecosistema territoriale che metta al centro il dialogo e l’azione comune di attori che hanno, in ultimo, gli stessi obiettivi di migliorare il valore aggiunto delle imprese locali e aumentare la qualità del mercato del lavoro. Nel secondo caso, soprattutto in territori particolari come quello bellunese con una caratterizzazione geografica differente da molti territori italiani, le possibilità di raggiungere gli obiettivi, facendo massa critica, sono maggiori. Innanzitutto valorizzando le originalità e le differenze rispetto ad altri territori e non cercando di negarle, anche perché talmente strutturali da essere insuperabili. Ma soprattutto per la costruzione di infrastrutture del sapere e della conoscenza che possano beneficiare della partecipazione di più soggetti in termini di investimenti e di risorse ma, allo stesso tempo, possano poi essere utilizzate adattandosi alle esigenze particolari delle singole realtà aziendali. Al contrario date le criticità che emergono dai questionari appare difficile e irrealistico l’obiettivo di costruire tanti piccoli sistemi frammentati. Di seguito alcuni spunti, oltre a quelli già illustrati nei punti precedenti, su come poter costruire questo ecosistema del quale, è importante ricordarlo, il Digital Innovation Hub Belluno Dolomiti è un primo importante passo.

15.1. La collaborazione tra le aziende: dalle reti di impresa alle reti di ricerca in impresa

Il sistema produttivo bellunese è interconnesso e le imprese collaborano tra loro. Le aziende del territorio – come già analizzato nel capitolo 11 – intrattengono già delle relazioni le une con le altre. La maggior parte dei rapporti sono collaborazioni informali o di subfornitura, mentre rimangono da esplorare forme di collaborazioni di tipo paritario o comunque giuridicamente più strutturate.

Quella della collaborazione orizzontale – e non solo verticale, come è la subfornitura – e dei progetti comuni può essere, ad esempio la strada da percorrere per strutturare i percorsi di formazione rivolti ai giovani e atti alla creazione delle professionalità che le imprese hanno dichiarato di attendere (si veda in particolare il capitolo 6) e che possono contribuire a costruire (si veda il capitolo 13).
Uno degli strumenti attraverso i quali tale collaborazione può realizzarsi è quello delle reti di impresa, già utilizzate nel territorio ma che possono essere potenziate e diffuse. Le reti di impresa possono essere un’occasione capace di valorizzare le peculiarità di ciascun impresa, offrendo uno strumento orientato a progetti ed investimenti rivolti agli ambiti più diversi. Com’è noto, infatti lo schema contrattuale delle Reti di impresa lascia larga discrezionalità alle parti che possono determinare liberamente il contenuto e le finalità della collaborazione. L’aggregazione tramite reti di impresa, può essere, ad esempio, la vita con cui impostare delle formule di welfare aziendale che richiede competenze spesso difficili da rintracciare in una sola azienda.

Attraverso il coordinamento territoriale – come anticipato – le imprese potrebbero costruire insieme le figure professionali del futuro. L’istituto della rete d’impresa, ad esempio, può concorrere ad aumentare la diffusione dell’apprendistato: le piccole-medie imprese potrebbero formare insieme più apprendisti, condividendo i costi di gestione. Più aziende, cioè, potrebbero, da un lato, condividere i costi formazione, affidandosi al medesimo ente formativo e, dall’altro lato, condividere anche i tutor interni, ammortizzando anche i costi legati alla distrazione dalla produzione dei propri dipendenti.

Ma soprattutto le reti di impresa possono diventare uno strumento per investire sulle figure dei ricercatori industriali, in un Paese che vede una loro scarsissima diffusione. La difficoltà per le imprese, soprattutto le più piccole, di assumere ricercatori a causa dei costi elevati potrebbe essere attenuata dalla condivisione sia dei ricercatori stessi all’interno delle reti di imprese per seguire fronti comuni o analoghi, sia attraverso la creazione di reti di ricerca, reti di scopo che nascono per un progetto specifico che possa interessare filiere produttive o parti di esse. Le amministrazioni, le università con le quali il territorio è in contatto e la rappresentanza delle imprese potrebbero farsi carico di affiancare le imprese nella creazione di queste reti e nell’intercettare finanziamenti, in particolare comunitari.

15.2. Il welfare di territorio come infrastruttura funzionale al mercato delle professionalità

Alla luce dei risultati emersi dai questionari, in provincia di Belluno, occorrerebbe ripensare al sistema di welfare aziendale e territoriale per costruire un sistema. Un ripensamento quindi delle strutture funzionali ai mercati delle professionalità locali, in tal senso il ruolo del territorio è oggi centrale. Al fine
di avviare una trasformazione del lavoro locale di successo occorre chiedersi quali sono i beni collettivi che il territorio stesso può scambiare in quanto funzionali alla compresenza di imprese e persone.

*In primis* la creazione di un moderno mercato locale delle professionalità. Affinché venga creato occorre però costruire una domanda e un’offerta di professionalità e fare in modo che esse si incontrino. Innanzitutto, come sopra esplicitato, la formazione risulta quindi essere il bene collettivo centrale, con particolare riferimento, ai **sistemi di apprendimento duale**, ovvero all’integrazione tra studio e lavoro, tra esperienze di vita e vocazioni professionali, tra sistema formativo e mercato del lavoro. Ma da sola non è sufficiente a sostenere la professionalità nell’arco di una carriera lavorativa.

Nell’architettura di un sistema, tanto nuovo quanto complesso, che pone al centro il concetto di **professionalità come dimensione unitaria della persona** risulta centrale il tema dell’innovazione sociale intesa (anche) come innovazione del sistema di welfare del territorio. Oggi l’articolazione del welfare sul territorio si caratterizza, sempre di più, per la necessità di essere un **ambito integrato** dove alle risorse provenienti dal welfare pubblico si affiancano risorse provenienti in generale dal secondo welfare e nello specifico, sempre di più, dal welfare aziendale.

Ma la messa a sistema di queste risorse, oltre che rara, **difficilmente si ricollega a un ragionamento di sistema del mercato del lavoro locale**. Anche a livello territoriale, l’attenzione crescente verso i nuovi bisogni sociali non sembra essere integrata, il più delle volte, all’interno di una governance in grado di leggere, accompagnare e cogliere le evoluzioni di sistema economico e produttivo locale, rischiando così di riprodurre, a livello micro, lo scollamento riscontrabile, da sempre, su scala nazionale.

Rispetto alla **configurazione del welfare di territorio** siamo sicuramente di fronte a un **cambio di paradigma**. Si è evidenziato (Marzulli e Moscatelli)\(^\text{20}\) come stiano emergendo alcune caratteristiche innovative rispetto alle tradizionali esperienze di welfare locale quali: la presenza di attori di diversa origine e per buona parte **innovativi**, il territorio come dimensione in cui favorire l’**empowerment** della comunità. Sono inoltre centrali in queste esperienze le

risorse partecipative la reticolarità, la riflessività, l’approccio problem solving, l’approccio di ibridazione e la sostenibilità economica.

Le politiche di regolazione e di sviluppo locale volte a sostenere un mercato delle professionalità non possono non tenere conto dei beni collettivi funzionali allo sviluppo e al sostegno di queste professionalità, anche per quanto attiene la loro dimensione personale. In questo senso il welfare (aziendale) e di territorio è un’infrastruttura strategica al mercato delle professionalità.

La transizionalità dei mercati del lavoro impone necessariamente di guardare oltre al perimetro della singola impresa verso un orizzonte territoriale. Questo vuol dire per l’impresa ragionare, non soltanto sulla singola persona/professionalità che può trattenere o attrarre, ma su un “sistema territoriale a professionalità diffusa”, contribuendo conseguentemente alla sua costruzione. È ampliando lo scambio, dalla dimensione lavoratore-impresa alla dimensione persona-territorio, che si comprende la centralità del legame tra welfare di territorio e professionalità.

Questo anche nel quadro di un regionalismo competitivo a carattere decentrato (Burrioni, Ramella, 2015)\(^{21}\), in cui la competitività delle imprese trae vantaggio da beni collettivi e da reti di collaborazioni di attori locali costruiti intenzionalmente. In tal senso appare evidente che non è solo il welfare a rappresentare un bene collettivo ma la professionalità stessa diffusa sul territorio. Il welfare (aziendale) e territoriale diventa quindi variabile di scambio nella relazione tra sistema territoriale e professionalità.

Ma il welfare di territorio è anche un luogo dove si sviluppano nuove professionalità. Proprio all’esigenza di una maggiore integrazione tra welfare pubblico e privato e alla necessità di condividere il valore economico e sociale prodotto sul territorio tra gli stakeholders locali si collega anche la costruzione e l’individuazione di nuove figure professionali per il welfare di territorio con capacità di creare valore condiviso per la comunità.

Il welfare territoriale legato al mercato delle professionalità è funzionale anche ad affrontare preventivamente le crisi aziendali e le rimodulazioni dei settori produttivi operanti nel territorio. Troppo spesso si è di fronte a crisi aziendali o a processi di

\(^{21}\) L. BURRONI, F. RAMELLA, Negoziare, regolare e promuovere lo sviluppo locale, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 1/2015, pp. 49-63.
ristrutturazione che erano pienamente prevedibili e potevano essere gestiti precedentemente allo scoppio effettivo della crisi. Crisi alle quali si risponde in modo solitamente passivo con l’utilizzo di ammortizzatori sociali non accompagnati da un processo di riqualificazione delle persone per poterle reinserire nel mercato del lavoro, certi di ottenere scivoli verso la pensione. Un sistema questo che sarà sempre più insostenibile sia a causa delle difficoltà finanziarie, sia per la probable frequenze con la quale le imprese saranno costrette e ripensarsi. Per questo occorrerebbe creare un sistema di welfare attivo di fronte a queste situazioni, cercando di prevedere e di avviare processi di riqualificazione delle persone mettendo in campo, ad esempio, i fondi della bilaterality territoriale e attraverso un utilizzo strategico dei fondi interprofessionali.

15.3. Le infrastrutture per un ambiente di lavoro diffuso

La composizione geografica del territorio bellunese non rende sempre semplice gli spostamenti e i trasporti, costringendo chi deve muoversi per esigenze lavorative ad impiegare lunghi periodi di viaggio pur percorrendo pochi chilometri. Questo aspetto, che potrebbe apparire secondario o potrebbe essere accettato da chi da anni vive nel territorio, rappresenta invece un limite non indifferente per l’attrazione dei talenti, sia di chi è nato e vissuto in altri luoghi, sia per chi originario della provincia di Belluno ha avuto la possibilità di vivere, per motivi di studio o di lavoro, in altri luoghi che non hanno questo tipo di problematica. Si capisce così il grande valore che può avere l’investimento da parte delle amministrazioni locali, insieme alle imprese e con il supporto dei sindacati, di infrastrutture materiali e immateriali che consentano di sviluppare nuovi modelli di lavoro come lo smart working sia grazie alla presenza della banda larga in tutto il territorio sia con la creazione di spazi di coworking nei comuni più difficili da raggiungere dove poter consentire ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni. Il riferimento è chiaramente a quei lavori che non richiedono una manualità che implichì una presenza fisica. Queste nuove modalità potrebbero ridurre il disincentivo a trasferirsi nella provincia di Belluno e anche attrarre nuove persone e nuove competenze.

15.4. Il ruolo degli operatori del mercato del lavoro

È stato calcolato (Camera Di Commercio Treviso-Belluno, 2019) che nel 2018 il 18% del totale delle assunzioni sul territorio bellunese sia avvenuto
tramite agenzie per il lavoro. Registrata la trasformazione che il mondo del lavoro sta attraversando emergente anche dai questionari alle imprese bellunesi interrogate (su tutti si veda il capitolo 5), risulta centrale la presenza di operatori capaci di accompagnare i lavoratori e le imprese in una nuova epoca.


Le Agenzie per il Lavoro possono svolgere un ruolo cruciale in questo soprattutto se si concentrano su attività di riqualificazione e formazione delle persone, supportando le imprese nella gestione della trasformazione

In Italia, così come in molti altri Paesi, tra i lavoratori somministrati la classe di età più coinvolta è quella fino ai 29 anni che – tra le altre cose – attraverso le agenzie riescono a superare le alte barriere all’ingresso del mercato del lavoro che non è facilmente accessibile a chi non ha precedenti esperienze di lavoro. Dall’altro lato, le imprese, rivolgendosi alle agenzie, possono ottenere la flessibilità di cui hanno bisogno per adeguarsi ai cicli economici. L’opportunità di un coinvolgimento sempre maggiore delle agenzie è data anche dalle capacità di queste di indirizzare i lavoratori verso corsi di formazione professionale, di cui le imprese bellunesi avvertono la necessità. In Italia il 35% dei lavoratori delle agenzie è stato coinvolto in una attività di formazione ed è stato calcolato che almeno il 30% di loro trova un’occupazione al termine del corso (WEC, 2019).

Le agenzie per il lavoro, in conclusione, per la mission che svolgono sembrano interlocutori con cui le imprese bellunesi potrebbero cercare un dialogo sempre più fitto. Si tratta di un attore centrale di un moderno ecosistema territoriale a patto che cooperino con il territorio e con gli altri attori mantenendo certamente un orientamento al mercato tipico dell’operatore privato ma, allo stesso tempo, si impegnino per il raggiungimento di obiettivi comuni. Risulta importante a tal fine potenziare la diffusione di formule come lo staff leasing che sono in grado di conciliare le esigenze di flessibilità delle imprese utilizzatrici con le tutele dei lavoratori e le loro necessità di formazione continua.
ADAPT, *Il futuro del lavoro*, Libro bianco, 2018


ALLEGRETTA L., *La questione dell’analisi dei fabbisogni formativi, non solo nelle imprese*, in *Professionalità*, n. 1/2012, pp. 29-54


BIANCHI P., LABORY S., *What policies, initiatives or programmes can support attracting, embedding and reshaping Global Value Chains in regions?*, Oecd, 2019

BIANCHI P., LABORY S., *Industrial Policy for the Manufacturing Revolution*, Edward Elgar, Cheltenham, 2018


CAMERA DI COMMERARO TREVIISO - BELLUNO, Il mercato del lavoro in provincia di Belluno nel secondo trimestre 2019, Osservatorio Economico Sociale - 2019

CASANO L., La riforma del mercato del lavoro nel contesto della “nuova geografia del lavoro”, WP CSDL “Massimo D’Antona”.IT – 338/2017


CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, Dove va l’industria italiana. Rapporto 2019, Roma, 2019

COLOMBO M., PRODI E., SEGHEZZI F., Le competenze abilitanti per Industria 4.0. In memoria di Giorgio Usai, ADAPT University Press, 2019


G. GEREFFI, Global Value Chains and Development, Cambridge University Press, 2018

GRANOVETTER M., La forza dei legami deboli e altri saggi, Liguori, 1998

IMPOCO E.M., TIRABOSCHI M., La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0 Contratti di ricerca e lavoro di ricerca in impresa e nel settore privato, ADAPT University Press, 2016


MASSAGLI E., Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa, Edizioni Studium, 2016

NEGRELLI S., Le trasformazioni del lavoro, Editori Laterza, 2013

REYNERI E., Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro, Il Mulino, 2017

REYNERI E., Sociologia del mercato del lavoro I. Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare, Il Mulino, 2011

SCHWAB K., La quarta rivoluzione industriale, Franco Angeli, 2016

UNIONCAMERE – ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2018. Monitoraggio dei flussi e delle competenze per favorire l’occupabilità, 2018

WEC, Labour Market Activation, Transitions and inclusiveness. The contribution of the private employment services industry, 25 novembre 2019