

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

Nell'industria italiana persistono forti criticità nel reperimento di risorse umane adeguate, soprattutto nei processi produttivi, un problema che negli ultimi anni si è accentuato sia nella manifattura sia nei servizi. Per comprendere quali competenze siano più ricercate dagli imprenditori e quali strategie vengano adottate per colmare questi gap, è stato seguito un approccio qualitativo basato su focus group con imprenditori del Triveneto. In questo lavoro si presentano i risultati di due focus group realizzati in Veneto con imprenditori manifatturieri, dai quali emerge con chiarezza l'urgenza di formare tecnici specializzati, in particolare in ambito meccanico, ingegneristico, produttivo e di servizio al cliente, capaci di integrare competenze tecniche, approccio operativo e multidisciplinare, capacità relazionali e problem-solving. Nel racconto degli imprenditori, i tecnici specializzati occupano un ruolo chiave perché rappresentano un collegamento diretto con la clientela, nelle attività di post-vendita e assistenza, e contribuiscono al tempo stesso all'innovazione continua e al miglioramento dei prodotti. Raramente è possibile reperire profili "già pronti", poiché la specializzazione deve essere costruita sul campo, adattandola alla specificità merceologica dei prodotti, ai processi e alle caratteristiche della singola impresa. Emerge inoltre l'esigenza di profili capaci di crescere dentro l'azienda, come mostrano i percorsi di inserimento e responsabilizzazione progressiva dei giovani avviati da diversi imprenditori.

Settembre 2026
Research Department
Industry & Local Economies Research
Anna Maria Moressa
Economista

Serena Fumagalli
Economista

Giovanni Foresti
Responsabile

Introduzione	2
Il profilo del capitale umano nelle aziende partecipanti al focus group	3
Competenze ricercate e ruoli difficili da coprire	4
Canali di visibilità e problemi riscontrati nelle selezioni	7
Le azioni adottate dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento	9
In cosa differiscono le nuove generazioni nei confronti del lavoro e perché se ne vanno dall'Italia	13
Le azioni per agevolare il lavoro delle donne	14
Conclusioni	15
Bibliografia e sitografia	18

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

Introduzione

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

Si è scelto un **approccio qualitativo e di ascolto realizzato tramite due focus group** che hanno riunito tredici **imprenditori del Veneto, prevalentemente del settore manifatturiero**, nei settori siderurgico, macchinari per l'industria alimentare e bevande, macchinari per stampi e macchinari complessi per l'industria, mobile e arredo, vernici per l'edilizia, packaging in cartone, calzature e scaffalature metalliche². Nei focus group, che si sono svolti in presenza, è stato inizialmente proposto ai partecipanti un questionario finalizzato a orientare la discussione sui temi della selezione e della gestione del personale, nonché sulle competenze più difficili da reperire nei candidati. La discussione ha dato poi spazio a ciascun imprenditore che ha potuto condividere le proprie problematiche e le strategie adottate per colmare il gap di competenze.

In letteratura si trovano analisi recenti sulle competenze del futuro che partono **dal fabbisogno insoddisfatto (unmet need) di posti di lavoro verdi e sociali necessari per guidare la transizione** verso economie più sostenibili e inclusive **entro il 2030** ed evidenziano come **la sostenibilità ambientale** richieda **una evoluzione digitale** che metta al centro l'uomo (WEF 2023). In questo contesto **l'Italia mostra una significativa carenza di competenze digitali** di base tra la popolazione (Accenture, 2024). **I gap di competenze nelle imprese europee** comportano un **aumento del carico di lavoro e dei costi operativi**, difficoltà nell'implementazione di nuove pratiche e nell'adozione di tecnologie, oltre a **limitare collaborazione e innovazione interna**. Il reclutamento non sempre risolve il problema, soprattutto in mercati del lavoro rigidi, ed è avvertito maggiormente nelle grandi imprese sia perché presentano una maggiore complessità organizzativa, sia perché sono dotate di processi per l'assessment delle competenze che forniscono una maggiore consapevolezza del disallineamento delle competenze richieste. In particolare **le grandi imprese di servizi dichiarano maggiori gap negli ambiti dell'IT e del management, mentre le imprese più piccole hanno maggiori problemi con i servizi post-vendita (customer service) e il problem solving** (PIAAC Employer Survey Module, 2025). In Italia, secondo un'analisi quali-quantitativa della Luiss, in alcuni settori chiave dell'economia come ospitalità, agrifood, energia, sociosanitario, bancario, IT, silver economy e blue economy, l'importanza delle competenze trasversali come il **pensiero critico gestionale e l'auto-organizzazione risultano fondamentali** per una quota significativa di imprese: in particolare, **adattabilità e disponibilità al**

Ricerche recenti sulle competenze insoddisfatte nella manifattura

¹ A. M. Moressa, S. Fumagalli, G. Foresti, 2026, *Giovani talenti all'estero: le motivazioni dei laureati veneti*, Research Department Intesa Sanpaolo.

² I focus group hanno coinvolti alcuni imprenditori clienti di Intesa Sanpaolo e altri che siedono nel Consiglio del Territorio del Veneto di Intesa Sanpaolo. Il Consiglio svolge un ruolo di raccordo con il territorio di riferimento ed ha compiti di natura consultiva nei confronti principalmente delle due Direzioni Regionali di Intesa Sanpaolo che insistono sulla regione. In particolare, ha il compito di avanzare proposte volte a rafforzare i rapporti della Banca con le diverse realtà territoriali e a consolidare il suo posizionamento di mercato, segnalando tematiche di interesse.

Un particolare ringraziamento, a tal proposito, va a tutti gli imprenditori che con la loro disponibilità e le loro testimonianze hanno contribuito allo sviluppo di questo studio, a Cristina Balbo, Responsabile della Direzione Veneto Ovest e Trentino-Alto Adige di Intesa Sanpaolo, che ha fortemente sostenuto lo svolgimento dei focus group e a Ezio Guzzetti per il prezioso supporto nelle attività di valorizzazione delle registrazioni audio.

cambiamento mentale sono caratteristiche necessarie che risultano centrali in modelli di leadership aziendale agile e collaborativa (Luiss Guido Carli University 2024). Il **talent shortage non è soltanto un problema italiano: in Germania**, nostro principale competitor europeo, la difficoltà nel trovare competenze adeguate riguarderebbe quasi **nove imprese su dieci** (ManpowerGroup, 2025). **I problemi nell'attrarre giovani talenti aumentano** nelle realtà aziendali di **medio piccole dimensioni e nei territori di provincia** lontani dai grandi centri urbani che polarizzano l'innovazione, la ricerca e i servizi avanzati (G. Buciuni, G. Corò 2023).

In Italia e nel Veneto queste criticità sono amplificate dalla perdita di giovani laureati che ogni anno **cercano lavoro e opportunità all'estero**. Nel Veneto, le statistiche ufficiali restituiscono un quadro di significativa dispersione giovanile: nel periodo 2011-2021 **i giovani tra i 18 e i 34 anni emigrati**, ossia cancellati dall'anagrafe italiana, **rappresentavano il 4,7% della popolazione residente nella stessa fascia d'età**³. Se si considerano solamente **i laureati che emigrano dal Veneto verso l'estero**, il flusso non sembra destinato a fermarsi: **tra il 2013 e il 2023** circa 17.900 laureati veneti tra i 25 e i 39 anni d'età hanno spostato la residenza all'estero, contro i circa 6.440 che sarebbero rientrati, con **una perdita netta di circa 11.500 laureati**⁴. Il focus group ha consentito di approfondire anche il modo in cui gli imprenditori interpretano la perdita di talenti giovanili.

Il profilo del capitale umano nelle aziende partecipanti al focus group

Le aziende partecipanti al focus group appartengono al settore manifatturiero del Veneto (siderurgico, metalmeccanico, mobile e arredo, vernici per edilizia, macchinari per l'industria alimentare e bevande, macchinari per stampi e macchinari complessi per l'industria, packaging in cartone, calzature e scaffalature metalliche, sono di medio-grandi dimensioni e con un numero di dipendenti che varia da 100 a 1.400, con qualche caso di piccole imprese (fino a 50 dipendenti). Sono perlopiù dotate di strutture con responsabili delle Risorse Umane (Human Resources HR) che si occupano di mappare i candidati, costruire i piani di sviluppo e progettare la formazione. **In Veneto, le unità locali manifatturiere di medio-grandi dimensioni** (con più di 50 addetti) **rappresentano una piccola parte del totale imprese (4,4%)**, ma occupano circa la metà degli addetti (47,4%)⁵.

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

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

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

⁵ Istat, Unità locali e addetti, 2022.

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

L'età media degli occupati nelle aziende del focus group è intorno ai 45 anni, cala nel settore della moda e del design del mobile, dove ci sono più trentenni. I **giovani sono più presenti nelle funzioni di AFC, di R&S, negli uffici tecnici, nell'assistenza tecnica e nel commerciale**. Nelle **posizioni apicali dei board** sono presenti anche dei giovani, che, salvo pochi casi, sono **figli o parenti dei soci fondatori**: le seconde generazioni della proprietà, se non ancora arrivate a posizioni di governance, rivestono comunque ruoli di responsabilità, soprattutto nelle attività di marketing, comunicazione, visual design e predisposizione dei cataloghi.

L'occupazione femminile è mediamente intorno al 20%. Nelle imprese della meccanica e della siderurgia la presenza delle donne scende intorno al 10%, mentre nella produzione del mobile sfiora il 30%, tocca il massimo nel calzaturiero (75%). La maggior parte delle donne svolge mansioni nell'AFC, in HR, nelle vendite e negli uffici tecnici. A volte, il settore di attività dell'azienda rende più difficile l'inserimento di donne anche nella parte commerciale: è il caso, ad esempio, dei cantieri dell'edilizia dove c'è una prevalenza di operatori maschili e una minore abitudine ad interagire con donne su aspetti tecnici e lavorativi. In alcune produzioni le specificità femminili hanno spinto gli imprenditori a creare dei **nuovi reparti interamente di donne** con spostamenti da altre mansioni, con **l'adattamento degli orari di lavoro per favorire la conciliazione vita familiare e lavoro**: è il caso delle orlatrici nelle calzature e delle figure tecniche per il controllo di produzione del packaging di lusso, in entrambi i casi **con soddisfazione sia delle lavoratrici che dell'azienda**. Per altri imprenditori, il coinvolgimento delle donne nelle posizioni più tecniche e di produzione sembrerebbe l'unica via percorribile per contrastare la crescente carenza di personale tecnico nell'industria.

Competenze ricercate e ruoli difficili da coprire

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

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

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

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

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

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

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

Secondo gli imprenditori, inoltre, le maggiori difficoltà nell'inserimento di nuove risorse dipenderebbero dal **mancato incontro tra le aspettative dei candidati e quelle dell'azienda**. Nei giovani, ad esempio, viene riscontrata una generale "impazienza" per il raggiungimento di step predefiniti di carriera, che non sempre le PMI possono garantire; al tempo stesso, forse anche

perché nativi digitali, non sono altrettanto pronti nell'apprendere le attività manuali con cui inevitabilmente entrano in contatto in fabbrica. Nel caso invece di figure "esperte", come i manutentori, si riscontrano difficoltà nel trovare l'effettiva esperienza necessaria (mediamente sono richiesti almeno cinque anni), o perché i candidati non possiedono le altre competenze "trasversali" (principalmente di problem solving) o perché hanno difficoltà con i turni di lavoro.

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

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

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

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



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

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

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

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Canali di visibilità e problemi riscontrati nelle selezioni

Tra i problemi maggiormente riscontrati nelle selezioni di nuove assunzioni c'è la **richiesta di flessibilità, che non sempre è conciliabile** con il ruolo proposto dall'azienda. In particolare, lo **smart working nella manifattura non sempre è applicabile**, soprattutto nei turni di produzione: alcune aziende hanno preferito abolirlo per non fare distinzioni tra le diverse funzioni (white collar

vs. blue collar), altre hanno cercato di standardizzarlo **concentrandolo solo in alcune giornate**, altre ancora ne hanno lasciato la libera fruibilità **incentivando però la presenza in azienda con attività anche extra-lavorative e di socializzazione tra colleghi**, per invogliarli a lavorare di più in presenza. Per i lavoratori che ne hanno usufruito negli anni dopo la pandemia e soprattutto nel settore dei servizi, lo smart working è diventato una modalità di lavoro acquisita. Il fatto che talvolta la "fabbrica" non lo consenta potrebbe allontanare ancor più i giovani se non adeguatamente motivati con una proposta valoriale forte.

Gli imprenditori rilevano spesso una errata **percezione da parte dei candidati delle proprie competenze** sia tecniche che personali, che risulterebbero **sovrastimate** sia nelle fasi di selezione, sia nelle iniziative di job rotation interna. Nonostante tutti i partecipanti al focus group abbiano segnalato nel questionario preliminare una generale carenza di candidati, durante la discussione è stata evidenziata, soprattutto, la mancanza, nei candidati, delle competenze tecniche richieste, accompagnata da una certa riluttanza per le attività di tipo manuale. Gli imprenditori sottolineano anche delle **difficoltà logistiche da parte dei candidati di raggiungere le sedi produttive delle loro aziende**: mancano reti efficienti di trasporto pubblico e alloggi da prendere in affitto a prezzi ragionevoli.

Le **PMI partecipanti vantano una tradizione e un legame forte con il territorio** dove sono conosciute per la loro reputazione, la loro storia e il **loro brand**, tanto da **renderle attrattive** per i potenziali candidati locali. Ciononostante, oltre alle **candidature spontanee** che arrivano alla sezione "lavora con noi" del sito aziendale, tutte le aziende utilizzano i **canali di visibilità sui social** (le varie piattaforme, LinkedIn, Indeed, ecc.), le modalità più formali (agenzie interinali, società di selezione e Centri per l'impiego), le **relazioni con gli Istituti Tecnici Secondari e gli Istituti Tecnici Superiori (ITS Academy)**, le **fiere di orientamento (JobOrienta)**, offrono inoltre **stage e tirocini curriculari**. Laddove ci sia carenza di candidati si ricorre a **consulenze esterne specifiche** per cercarli, in particolare quando si tratta di **ruoli manageriali**. Il canale universitario è stato meno citato ed è comunque difficilmente accessibile da parte delle imprese più piccole. Nel caso dell'Università di Padova, accanto all'Ufficio di Placement, ci sono iniziative parallele: ad esempio, nei Dipartimenti di ingegneria industriale sono stati avviati percorsi di collaborazione continuativa con un gruppo di imprese (circa una ventina) che investono con progettualità di Ricerca e Sviluppo. Nelle Università del Veneto ci sono già molti esempi di Corsi di Laurea triennali e magistrali in cui si richiede ai laureandi di sviluppare progetti di 3-6 mesi presso le aziende del territorio da presentare a fine corso. (Tab. 2).

Fig. 2 - Le parole più ricorrenti nelle selezioni



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

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

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

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Le azioni adottate dalle imprese per superare le difficoltà di reclutamento

Le aziende del focus group dichiarano di dedicare grande **attenzione alla gestione HR e alle fasi di recruiting**, sia per assumere le persone con le caratteristiche più adatte, sia per avere una riserva di risorse, una sorta di "pipeline", da cui poi attingere per intervenire tempestivamente sul turnover interno.

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

Il **tema dello staff housing** viene avvertito con crescente urgenza sia per i ruoli commerciali con profili più interessanti ricercati anche da fuori regione, sia nelle aziende di produzione meccanica che hanno la necessità di assumere manutentori dal Sud o dall'estero. E' un problema più generale che riguarda la **difficoltà di trasferirsi anche per le figure più giovani e più digitalmente evolute**. Anche nelle piccole imprese il tema di avere una foresteria è importante per attirare nuove risorse fuori dal bacino locale.

Interessante osservare come gli imprenditori siano molto **attenti al clima aziendale** nei singoli settori e come, pertanto, **la selezione dei nuovi candidati venga validata da "partner interni"** nei vari reparti che verificano sul campo l'idoneità delle nuove risorse. Un altro aspetto emerso nei focus group è il confronto tra le aspettative dell'azienda e quelle del candidato, che avviene in

varie forme, dal contatto diretto con l'imprenditore all'ultimo colloquio, al "test" di prova della vita in azienda due giorni prima dell'assunzione.

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

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

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

Un ulteriore elemento ritenuto particolarmente rilevante dagli imprenditori riguarda **la dimensione valoriale dell'esperienza aziendale**, considerata un aspetto da trasmettere con chiarezza soprattutto alle nuove generazioni. Ogni impresa è portatrice di **una propria identità, fondata su una mission specifica e su un insieme di valori, obiettivi e pratiche condivise** che contribuiscono a definire il **senso di appartenenza dei collaboratori**. In questa prospettiva, i **momenti di assemblea interna e di comunicazione sull'andamento aziendale** rappresentano strumenti importanti per coinvolgere il personale a tutti i livelli, favorendone la partecipazione consapevole al raggiungimento dei risultati. La **condivisione dell'evoluzione dei processi produttivi e degli obiettivi di miglioramento continuo** contribuisce inoltre a rafforzare la percezione del valore dell'esperienza lavorativa all'interno della singola impresa, valorizzandone l'unicità in termini di persone, competenze, relazioni e cultura organizzativa.

Il tempo trascorso in azienda viene valorizzato attraverso **iniziative extra-lavorative, quali corsi di degustazione, attività di yoga e altri momenti di socializzazione**, finalizzati a rendere più attrattiva la presenza nei luoghi di lavoro. In un'ottica di miglioramento continuo dell'ambiente aziendale, alcune imprese hanno introdotto **strumenti di ascolto strutturato, come le indagini sul clima interno**, utili a valutare **l'efficacia delle iniziative orientate al benessere dei dipendenti** e a individuare nuovi ambiti di intervento. Vanno in questa stessa direzione **gli investimenti per abbellire "le fabbriche" con giardini verticali e per mostrarle alle famiglie dei dipendenti, alle scuole per farsi conoscere** con giornate di apertura, o ancora pensare dei contesti interni per disegnare le nuove divise, più belle, trasmettere nei social l'energia la passione per il proprio lavoro dei dipendenti. Le piattaforme digitali di comunicazione interna ampliano ulteriormente le occasioni di interazione tra colleghi, anche appartenenti a sedi diverse in Italia e all'estero, favorendo lo sviluppo di relazioni professionali e collaborazioni a distanza. Tali modalità risultano particolarmente apprezzate dalle generazioni più giovani.

Nelle **imprese a più elevato contenuto tecnologico, l'introduzione di soluzioni di Intelligenza Artificiale nei processi produttivi** ha acquisito un ruolo di primo piano. Anche in questi contesti,

tuttavia, permane centrale il fabbisogno di tecnici specializzati, poiché **l'automazione non elimina integralmente il contributo delle competenze operative e manuali**, soprattutto nelle lavorazioni di precisione, come nel caso delle microsaldature. Alcune imprese hanno avviato **forme di collaborazione strutturata con il sistema formativo, sostenendo economicamente l'aggiornamento dei laboratori degli istituti tecnici superiori e secondari con tecnologie e macchinari avanzati**. Parallelamente, questi imprenditori hanno investito in **attività di ricerca e innovazione** attraverso la creazione di centri ibridi, nei quali **competenze interne e competenze accademiche collaborano stabilmente**. In questa prospettiva, la capacità di competere nella trasformazione indotta dall'Intelligenza Artificiale appare strettamente legata alla costruzione di ecosistemi collaborativi tra imprese, scuola e università. (Tab. 3).

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



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

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

Azioni di recruiting	■ Funzioni interne HR dedicano molto tempo alle selezioni ■ Non ci sono limiti geografici alla ricerca: per le funzioni commerciali si cercano profili anche oltre la provincia/ regione ■ In alcuni casi l'imprenditore è presente all'ultimo colloquio con il candidato ■ Iniziative di reciproca conoscenza tra il candidato e l'azienda (es. il "test dei 2 giorni", una prova concreta di lavoro nell'azienda prima dell'assunzione) ■ Capire le aspettative del candidato: importante esplicitare le reciproche aspettative, candidato vs. azienda
Predisposizione di una "pipeline" di tecnici	■ Formazione interna per costituire "la riserva" di risorse tecniche da inserire dove necessita
Pianificazione di un turnover Interno	■ Job rotation soprattutto operai/ magazzino per prevenire disaffezione/dimissioni, in un percorso continuo di arricchimento delle competenze all'interno dell'azienda
Rotazione dei turni dei manutentori	■ Per i manutentori la rotazione dei turni rende più conciliabile il lavoro con la vita privata e diminuisce il rischio di dimissioni da parte di questi ruoli chiave per la produzione
Alloggi uso foresteria (staff housing)	■ Per i commerciali che arrivano da fuori regione messi a disposizione alloggi dal lunedì al venerdì ■ Per i manutentori dal Sud e dall'estero: l'alloggio viene fornito come benefit
Incremento automazione	■ Investimenti nel potenziamento dell'automazione della produzione per diminuire la necessità di turni
Offerte di lavoro ai dipendenti di concorrenti	■ Per posizioni specifiche possono essere contattati anche dipendenti di concorrenti in altre zone di operatività
Strategie formative e valoriali con i giovani	■ Aziende aperte a scuole secondarie e a università che non conoscono il tessuto imprenditoriale locale, per trasmettere la passione e l'energia del lavoro. ■ Allestimento di laboratori tecnologicamente avanzati negli istituti tecnici ■ Creazione poli di innovazione: collaborazione stabile con gruppi di ricerca dell'università e risorse interne dell'azienda ■ Fabbriche belle con giardini verticali, per smitizzare che il lavoro in fabbrica è brutto e sporco e aperte alle famiglie perché accresce l'orgoglio per il proprio lavoro ■ Eliminazione dei turni con investimenti in automazione ■ Employer experience non è più appannaggio delle sole grandi imprese ■ Academy interne: su vari aspetti aziendali con durata anche semestrale e in collaborazione con istituzioni formative del territorio (es. Università Ca' Foscari) ■ Proposte di formazione interna ed esterna ■ Progetti interfunzionali interni: con partecipazione volontaria, offrono la possibilità di lavorare in ambiti diversi dal proprio, conoscere anche altri colleghi con inquadramenti diversi e farsi conoscere, ricoprendo anche dei ruoli di responsabilità nei gruppi ■ Job posting interni: aprono progressioni di carriera e riducono le dimissioni ■ Proposta valoriale dell'azienda: condividere ed esplicitare gli obiettivi dell'azienda con assemblee interne l'andamento aziendale dando a tutti possibilità di parola e un modo per motivare i dipendenti, coinvolgerli e renderli più partecipi per raggiungere i risultati aziendali. Condividere ed esplicitare la consapevolezza del ciclo di produzione stimola prodotti migliori: si rafforza la percezione del "valore" di vivere l'esperienza "unica" di quell'azienda specifica con quelle persone "uniche". ■ Sviluppare momenti di partecipazione e socializzazione che spingono a passare più tempo in azienda senza abolire lo smart working: corsi extra-orario (es. yoga, corsi di degustazione), la colazione al mattino ■ Affiancamento dei tecnici in uscita ai giovani assunti: proposta istituzionale con agevolazioni fiscali anche per i pensionati ■ Ascolto delle esigenze dei dipendenti: le analisi di clima aziendale aiutano a capire cosa funziona nell'organizzazione del lavoro in azienda

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

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

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

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

Si rileva inoltre una crescente pressione, da parte dei giovani, verso **forme di riconoscimento professionale ed economico più rapide rispetto al passato**. Secondo gli imprenditori, già nei primi anni di inserimento in azienda emergono aspettative di avanzamento di ruolo e di adeguamento retributivo che le PMI non sempre sono in grado di soddisfare con tempi predefiniti. Tale accelerazione delle attese va tuttavia letta anche alla luce del divario tra salari di ingresso, costo della vita e difficoltà di accesso all'abitazione, che limita la possibilità di costruire progetti personali e familiari di medio-lungo periodo. (Tab. 4). Non a caso, l'incidenza della povertà assoluta è particolarmente alta quando la persona di riferimento in famiglia è un giovane tra i 18 e i 34 anni (siamo all'11,7% nel 2023, contro un dato medio in Italia pari all'8,4%).

Dalla già citata indagine condotta da Intesa Sanpaolo sui giovani laureati veneti che si trasferiscono all'estero per motivi di lavoro⁶ emergevano, come motivazioni più frequenti dell'espatrio quelle legate alla valorizzazione del merito, alle opportunità di carriera, alla maggiore remunerazione, alla possibilità di trovare aziende più innovative e con specializzazioni avanzate, all'offerta formativa delle imprese straniere e all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Gli imprenditori riconoscono sostanzialmente **le motivazioni che spingono una parte dei giovani veneti a cercare opportunità professionali all'estero**, in linea con quanto emerso dall'indagine sui laureati espatriati. Tali motivazioni riguardano soprattutto la valorizzazione del merito, la possibilità di accedere più rapidamente a ruoli di responsabilità, le prospettive di carriera, la maggiore remunerazione e l'inserimento in contesti aziendali più internazionali e innovativi. Tuttavia, nel corso dei focus group, tali criticità non sono state ricondotte in modo diretto a specifiche carenze del tessuto imprenditoriale veneto o delle singole imprese partecipanti, quanto piuttosto a un **fattore di scala dimensionale. Secondo questa lettura, le imprese estere risulterebbero più attrattive perché mediamente più grandi e quindi maggiormente in grado di offrire percorsi strutturati di crescita, più ampie opportunità di innovazione e posizioni più coerenti** con le competenze maturate nei percorsi di formazione terziaria.

⁶ Cfr. nota 1

Fig. 4 – Le parole più ricorrenti dei giovani candidati



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

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

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

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Le azioni per agevolare il lavoro delle donne

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

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

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

Fig. 5 – Le azioni per agevolare il lavoro femminile



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Tab. 5 - L'occupazione femminile

Difficoltà a inserire le donne in produzione	■ Difficile da inserire in produzione nel metalmeccanico: non ci sono veti da parte delle aziende manifatturiere, ma per le donne il lavoro può essere fisicamente troppo faticoso ■ Nessun responsabile donna in produzione: i periodi di maternità sono visti dalle aziende come criticità per la continuità della produzione
Nuovi reparti solo femminili con turni adeguati nel fashion e linee lusso	■ Iniziativa positiva di inserimento donne in produzione con turni che consentano la gestione dei figli: risultati molto positivi, predisposizione delle donne al controllo di beni di lusso, le donne scoprono di essere in grado di fare attività tecniche e di arricchirle con il tocco estetico (es. settore packaging di lusso) ■
Nessuna preclusione ai congedi parentali	■ I padri non li chiedono: solo pochi casi
Flessibilità di orario e supporto genitorialità	■ Le aziende la danno, ma manca l'allineamento con gli orari "azienda" - "scuola": rigidità della scuola ■ Alcune aziende danno supporto economico nei primi anni di vita dei figli ■ Aiuti per l'assistenza dei figli dagli asili nido ai dopo scuola

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Conclusioni

La forte tensione nel mercato del lavoro, creatasi durante la ripresa dalla pandemia da Covid-19, sembra attualmente in fase di raffreddamento, nonostante la carenza di manodopera rappresenti ancora una criticità soprattutto per le imprese che operano nei settori che richiedono competenze altamente qualificate, come quello medico e della salute e l'ICT. Il fabbisogno sta cambiando e la carenza di competenze è amplificata sia dalle nuove tendenze strutturali della doppia transizione

verde e digitale, sia **dall'aumento dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale (IA)** che, per generare effetti positivi in termini produttivi, necessita di **elevate competenze digitali e tecnologiche**. L'accelerazione dei progressi della tecnologia, da una parte, e **l'invecchiamento della forza lavoro**, dall'altra, peggiorano il **mismatch tra competenze acquisite e nuove competenze necessarie**, rendendo più veloce l'obsolescenza delle competenze stesse.

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

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

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

Da ultimo, ma non per questo meno importante, c'è il **problema cruciale da risolvere delle aziende più piccole che risultano meno attrattive** per i giovani, perché dispongono di minori mezzi rispetto alle più grandi - che possiedono l'"employer branding" - per garantire formazione,

crescita professionale e flessibilità oraria: nel caso specifico del Veneto sono la maggioranza delle unità locali manifatturiere (risultano il 75,4% quelle con meno di 10 addetti e il 20% quelle tra 10 a 49 addetti). Ci sono poi le aziende più giovani, più propense ad adottare nuova tecnologia digitale, che soffrono maggiormente la mancanza di personale, perché non riescono a competere con le imprese più consolidate sul riconoscimento del marchio o su pacchetti di benefit, soprattutto quando ricercano lavoratori esperti. Per queste aziende le **difficoltà di reclutamento e la mancanza di manodopera possono costituire un ulteriore ostacolo all'espansione**.

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

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

Bibliografia e sitografia

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

JEL: J24 Human capital; skills; occupational choice; labor productivity; J61 Geographic labor mobility; immigrant workers

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

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

Lightcast (2023), The Growth of Green Jobs

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

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

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

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

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

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

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

Talent Shortage, 2025, Report Global & Italia, ManpowerGroup

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

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

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

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

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

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

Importanti comunicazioni

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo SpA. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo SpA affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo SpA.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo SpA e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.

Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

Intesa Sanpaolo SpA e le altre società del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo (di seguito anche solo "Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo") si sono dotate del "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231" (disponibile sul sito internet di Intesa Sanpaolo, all'indirizzo: <https://group.intesasnpaolo.com/it/governance/dlgs-231-2001>) che, in conformità alle normative italiane vigenti ed alle migliori pratiche internazionali, include, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, ivi compresi adeguati meccanismi di separazione organizzativa, noti come Barriere informative, atti a prevenire un utilizzo illecito di dette informazioni nonché a evitare che gli eventuali conflitti di interesse che possono insorgere, vista la vasta gamma di attività svolte dal Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, incidano negativamente sugli interessi della clientela.

In particolare, le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli Emittenti di strumenti finanziari, ivi incluse le società del loro gruppo, nella produzione di documenti da parte degli economisti di Intesa Sanpaolo SpA sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo SpA all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures/archivio-dei-conflitti-di-interesse> ed aggiornate almeno al giorno prima della data di pubblicazione del presente studio.

Intesa Sanpaolo SpA Research Department - Responsabile Gregorio De Felice

Industry & Local Economies Research

Stefania Trenti (Responsabile)	stefania.trenti@intesasnpaolo.com
Ezio Guzzetti	ezio.guzzetti@intesasnpaolo.com

Industry Research

Ilaria Sangalli (Responsabile)	ilaria.sangalli@intesasnpaolo.com
Letizia Borgomeo	letizia.borgomeo@intesasnpaolo.com
Anita Corona	anita.corona@intesasnpaolo.com
Enza De Vita	enza.devita@intesasnpaolo.com
Luigi Marcadella (sede di Padova)	luigi.marcadella@intesasnpaolo.com
Enrica Spiga (sede di Torino)	enrica.spiga@intesasnpaolo.com
Anno Cristina Visconti	anna.visconti@intesasnpaolo.com

Regional Research

Giovanni Foresti (Responsabile)	giovanni.foresti@intesasnpaolo.com
Romina Galleri (sede di Torino)	romina.galleri@intesasnpaolo.com
Sara Giusti (sede di Firenze)	sara.giusti@intesasnpaolo.com
Anna Maria Moressa (sede di Padova)	anna.moressa@intesasnpaolo.com
Massimiliano Rossetti (sede di Ancona)	massimiliano.rossetti@intesasnpaolo.com
Carla Saruis	carla.saruis@intesasnpaolo.com
Rosa Maria Vitulano (sede di Roma)	rosa.vitulano@intesasnpaolo.com

Innovazione e alta tecnologia

Serena Fumagalli (Responsabile)	serena.fumagalli@intesasnpaolo.com
---------------------------------	------------------------------------

Local Public Finance

Laura Campanini (Responsabile)	laura.campanini@intesasnpaolo.com
--------------------------------	-----------------------------------