

## LE NUOVE SFIDE DEL LAVORO E DELL'IMPRESA: PRIORITY E PROPOSTE DI AZIONE<sup>1</sup>

PAOLO GUBITTA<sup>2</sup>

### Lavoro e Impresa nel nuovo millennio

Ciò che è avvenuto a partire dalle fine degli anni '90 del secolo scorso nel contesto economico, sociale e istituzionale ha definitivamente modificato il rapporto tra *Lavoro e Impresa* e il modo in cui il *Lavoro* si esprime dentro l'*Impresa*.

Nell'ormai lontano 1997, il sociologo Aris Accornero nel suo "Era il secolo del lavoro" sottolineava che il *Lavoro* protagonista del Novecento era stato quello industriale-manifatturiero, manuale, tutelato, uniforme e uniformante, definibile al maiuscolo, al singolare e al maschile. A cavallo del nuovo secolo, si stava passando ai *lavori*, sempre più diversi e sempre meno protetti, definibili al minuscolo e al plurale, dove il plurale si riferisce al genere, all'etnia, alla fascia di età anagrafica, alle modalità di erogazione del lavoro. A distanza di tre lustri, le indicazioni di Accornero si sono puntualmente verificate e anche nel prossimo futuro è probabile che i trend descritti si mantengano invariati.

<sup>1</sup> Questo articolo sviluppa alcuni concetti presentati dall'Autore agli Stati Generali dell'Economia del Veneto promossi dalla Regione Veneto a febbraio 2012.

<sup>2</sup> Professore straordinario di Organizzazione aziendale, Università di Padova, e Direttore scientifico Area Imprenditorialità Fondazione CUOA.

Correva invece il 1993, quando Galgano, Cassese, Tremonti e Treu pubblicavano un altro bel libro dal titolo “Nazioni senza ricchezza, ricchezza senza nazioni”, che anticipava una questione che sarebbe diventata esplosiva qualche anno più tardi: la crescente interdipendenza tra gli Stati dovuta alla globalizzazione degli scambi si sarebbe presto trasferita alle reali capacità dei singoli governi e dei policy makers nazionali di definire in piena autonomia interventi capaci di imprimere certe direzioni alle politiche economiche, anche con riferimento ai temi del lavoro e delle imprese.

I due fenomeni appena descritti pongono nella giusta prospettiva le dinamiche che influenzeranno l'impresa e il lavoro nei prossimi anni. In questo articolo, prima farò una breve riflessione sulle caratteristiche distintive e sullo stato di salute dell'economia del Veneto, poi proporrò alcune linee di azione per il futuro.

## **Lo stato di salute dell'economia veneta: uno sguardo d'insieme**

In un lavoro pubblicato a novembre 2011, dal titolo “L'Economia del Nordest”, la Banca d'Italia ha messo sotto la lente l'economia nordestina, comparandola con altre aree italiane e internazionali. Ai fini di questa relazione, è utile soffermarci su alcuni *trend* che emergono da tali studi, e che proverò a leggere in modo integrato.

### *Specializzazioni settoriali e mercato del lavoro*

Il Nord Est presenta una forte vocazione manifatturiera (30,5% del valore aggiunto, a fronte del 28,6% del Nord Ovest), ma ha *virato* meno di altre aree verso i settori a maggiore contenuto tecnologico, in cui è più elevato il livello degli investimenti in ricerca e sviluppo. Tra il 1991 e il 2006, la quota di addetti nei comparti a più basso contenuto tecnologico dell'industria manifatturiera è scesa del 7,6%,

passando da 53,5% a 45,9%, ma questo decremento è stato recuperato solo in parte da quelli ad alto contenuto tecnologico (+1,0%), mentre il resto si distribuisce quasi equamente tra i settori a medio-basso (+3,1%) e medio-alto (+3,5%) contenuto tecnologico. Tale ripartizione si ripercuote sulla composizione della forza lavoro. Se consideriamo gli addetti delle imprese manifatturiere ad alto contenuto tecnologico e poniamo pari a 1 l'indice del Nord Ovest, si verifica che a Nord Est tale indice scende a 0,75. Lo stesso confronto sugli addetti delle imprese a basso contenuto tecnologico, vede l'indice nordestino salire a 1,33.

Le specializzazioni settoriali e le dinamiche nel mercato del lavoro sono strettamente legate e fanno emergere alcuni rischi per la nostra economia. Le imprese che continuano a operare nei settori a basso contenuto di tecnologia corrono maggiormente il rischio di entrare in competizione con i Paesi a basso costo del lavoro e, più in generale, con quelli in cui gli assetti istituzionali prevedono minori tutele per il lavoro. La più bassa domanda di personale ad elevata qualificazione rischia di mettere in moto un circolo vizioso: le aziende non riescono a spostarsi su prodotti o servizi a maggiore contenuto di tecnologia e innovazione perché manca personale qualificato; il personale qualificato non è attratto dal Nord Est perché non ci sono abbastanza aziende che richiedono professionalità elevate. Questo rischio non è solo teorico. Se è vero che tra il 2000 e il 2007 la quota di laureati sul totale della popolazione attiva del Nord Est è passata dal 7,0% al 13,4%, è altrettanto vero che l'area ha perso la capacità di attirare capitale umano da altre Regioni: nel 1996-2000 questo indicatore era pari all'1,5%, ma si è azzerato nel quinquennio 2001-2005 (mentre in Emilia Romagna è pari al 5,6%).

#### *Specializzazioni merceologiche e asimmetrie settoriali*

Il Nord Est, e non solo per merito della sua collocazione

geografica, mantiene una forte tendenza ad aprirsi ai mercati esteri. Le esportazioni sono pari al 26,7% del PIL, contro il 24,6% del Nord Ovest, a fronte di una media nazionale del 18,8%. Questa propensione spiega la tenuta degli ultimi anni, ma potrebbe essere smorzata da due fattori.

Il primo riguarda le specializzazioni merceologiche. Una parte dell'industria manifatturiera opera in settori con un basso tasso di crescita della domanda mondiale. È verosimile che aumenti la pressione competitiva tra le imprese presenti su tali mercati e che diventi sempre più impegnativo mantenere le proprie posizioni o aumentare le quote. Il secondo si riferisce alla produttività del lavoro. Il gap anche rispetto agli altri Paesi europei continua ad ampliarsi: il tasso di crescita di questo indicatore nel periodo 2001-07 è stato -0,2% a Nord Est, -0,2% in Veneto, +0,1% in Catalogna, +1,0% nelle Fiandre, +1,1% nel Rodano-Alpi, +1,7% in Baviera. Questo arretramento porta ad una minore competitività dei prodotti e dei servizi delle imprese italiane, soprattutto nei segmenti a minore contenuto di innovazione e tecnologia (che, come già detto, non sono marginali nella nostra economia).

I dati sinteticamente esposti definiscono lo scenario generale dell'economia del Nord Est, e del Veneto in particolare. Al suo interno, però, ci sono forti asimmetrie.

Da alcuni anni, la Fondazione Edison calcola l'*indice delle eccellenze competitive* (detto anche indice Fortis-Corradini), che misura il peso dell'Italia sullo scenario globale in funzione delle nicchie in cui il nostro Paese ha posizioni di leadership. Su un campione totale di 5517 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale, l'Italia è al primo posto in 249 nicchie, al secondo posto in 347, al terzo posto in 387, al quarto posto in 317, al quinto posto in 293.

Tra le nicchie in cui l'Italia è leader mondiale nell'esportazione, ci sono alcune tipiche produzioni del Veneto: calzature con suola esterna e tomaia di cuoio naturale (quinto posto in ter-

mini di valore economico), parti di mobili diversi dai mobili per sedersi (settimo posto), occhiali da sole (undicesimo posto), cofani, armadi, vetrine, banchi e mobili simili, per la produzione del freddo (ventiduesimo posto), cuoi e pelli di bovini e di cavalli (ventiquattresimo posto), apparecchi e dispositivi per la preparazione di bevande calde o per la cottura o per il riscaldamento degli alimenti (ventinovesimo posto), tessuti di fili pettinati (trentottesimo posto).

Un ulteriore fattore che ci conferma il movimento asimmetrico dell'economia è dato dai numeri relativi ai settori che sono usciti meglio dalla crisi del 2008, misurati dal *Monitor dei Distretti* di Intesa Sanpaolo Studi e Ricerche. Prendendo a riferimento le aree distrettuali, lo studio mette a confronto i livelli di export del periodo gennaio-settembre 2011 con quelli del corrispondente periodo del 2007 o del 2008 (prima dello scoppio della crisi). Con riferimento al solo Veneto, i risultati dicono che ci sono comparti che hanno completamente recuperato le posizioni, superando i livelli di esportazione pre-crisi: occhialeria di Belluno (+139 mil. euro), materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova (+89), termomeccanica scaligera (+49), componentistica e termoelettromeccanica friulana (+47), concia di Arzignano (+39), oreficeria di Vicenza (+38), calzature del Brenta (+38), mobile Livenza e Quartiere Piave (+21), vini del veronese (+20). Dietro parecchie di queste nicchie, possiamo intravedere i nomi di alcune tra le aziende più competitive del Veneto, a conferma che il territorio continua ad esprimere eccellenze imprenditoriali riconosciute a livello globale, la cui capacità competitiva, però, potrebbe essere minata da carenze del sistema istituzionale o dal blocco della produttività.

## **Dall'economia generale alle strategie delle imprese**

E allora, che fare? Nei prossimi paragrafi sono delineate

alcune linee di azione, partendo da quelle che interessano le *Imprese* per chiudere con quelle relative al *Lavoro*.

### *Crescere attraverso le alleanze*

È ormai assodato che la competizione si gioca tra *filiere*, che si estendono a livello continentale o globale. Molte imprese venete ne fanno stabilmente parte, ma non sono molte quelle che occupano posizioni *focali*, capaci cioè di influenzare la direzione strategica della filiera. Le altre imprese rischiano di *subire* decisioni altrui, perché di fatto hanno *delegato* la direzione strategica (anche se in modo involontario).

Per occupare una posizione focale nella filiera serve innanzi tutto una dimensione adeguata (all'ampiezza del mercato, alla nicchia in cui si compete, alla crescita della domanda globale). In Veneto, e nel Nord Est in particolare, abbiamo delle aziende nate locali e che competono con successo sul mercato globale. Ma ce ne sono molte altre che non hanno i mezzi per crescere da sole e sono consapevoli che non riuscendo a farlo mettono una seria ipoteca sul loro futuro. Lo conferma anche l'Opinion Panel Fondazione Nord Est – Friuladria (febbraio 2012), dal quale emerge che il 52% degli intervistati giudica uno svantaggio restare piccoli, perché riduce la competitività dell'impresa.

Una via per uscire dall'impasse è favorire i processi di aggregazione, spostando l'attenzione dalla dimensione della singola impresa all'ampiezza del network a cui essa appartiene. Tale soluzione *non* è un'alternativa *gratuita*, nel senso che non basta firmare un accordo, affinché la collaborazione funzioni e porti i risultati sperati. Alcuni studi dimostrano che le principali cause di fallimento delle alleanze sono la mancanza di un accordo chiaro e definitivo sugli obiettivi comuni ai partecipanti e sui vantaggi che ciascuno di essi può trarre dall'alleanza, la distribuzione non equilibrata tra i partner del valore delle prestazioni dedicate all'alleanza (in finanziamenti, ore di progettazione, apporto

delle persone, ecc.). L'alleanza è prima di tutto un progetto di business, e quindi vanno privilegiati tutti gli strumenti che facilitano l'adozione di un approccio che aiuti a formulare piani strategici condivisi e a definire le modalità gestionali per la loro realizzazione. Dal punto di vista contrattuale, esiste un'ampia varietà di soluzioni per promuovere i processi di aggregazione. I contratti di rete sono stati accolti da alcuni commentatori come la modalità ideale per costruire e governare progetti condivisi, anche se mancano ancora studi specifici che abbiano misurato la reale efficacia dello strumento.

In tema di aggregazioni, infine, è da ricordare la recente esperienza di Venetwork, che da marzo 2011 aggrega 42 imprenditori veneti, appartenenti a settori molto differenti, attorno all'obiettivo di realizzare e sostenere progetti ad alto potenziale imprenditoriale presenti nel territorio regionale veneto, favorendo sia la crescita quantitativa sia quella relazionale.

#### *Nuovo slancio alla manifattura*

Come detto in apertura, il Veneto ha una grande vocazione manifatturiera, che può diventare una risorsa chiave per il futuro.

Nel giugno del 2011, l'*Economist* ha chiesto ai suoi lettori «può un'economia avere un futuro senza una base manifatturiera?»: il 74% ha risposto «No». Andy Grove (fondatore di Intel) intervistato ad agosto 2011 da *Technology Review* ha detto che la crescita di posti di lavoro nel manifatturiero è indispensabile al futuro degli Stati Uniti. Sullo stesso tema, un paio di anni fa si è aperto un dibattito su Harvard Business Review dal titolo emblematico, *Restoring American Competitiveness*, che metteva appunto in evidenza come la perdita delle imprese manifatturiere porti con se anche il rischio di perdere (per sempre) le competenze e i saperi diffusi nei territori. E per venire all'Italia, Romano Prodi commentando queste tendenze su *Linkiesta* ha sot-

tolineato che «se ciò vale per gli Stati Uniti, per l'Italia vale almeno dieci volte di più».

La tradizione manifatturiera dei laboratori e delle fabbriche ha vergato la cultura del lavoro e i saperi diffusi. Queste risorse sono uno dei nostri migliori asset e ci si deve sforzare per valorizzarle in modo intelligente e creativo. Qualcuno ci sta riuscendo: componentistica con soluzioni d'avanguardia, macchine agricole dotate di sistemi di comunicazione satellitare, strumenti di comando a distanza talmente belli da sembrare oggetti d'arredamento, cucine di design ed eco-compatibili, mobili rivoluzionari nel design e nei componenti, gioielli “*easy to wear*”. Sono questi gli “I-Phone in salsa nordestina” sui quali puntare per dare un futuro alla manifattura. Questi oggetti sono sviluppati da imprese con fatturato compreso tra i 50 e i 300 milioni di euro, che hanno superato la “sindrome del Made in Italy” e hanno saputo ripensare i loro modelli di business sullo scacchiere globale. A queste specializzazioni produttive, si devono aggiungere la catena agro-alimentare, che nel Veneto esprime alcune eccellenze a livello europeo se non addirittura mondiale.

Studiare queste imprese e, soprattutto, analizzare le scelte imprenditoriali e i modelli di business è essenziale per capire fino in fondo quali sono le basi del loro successo.

Ma ciò che serve veramente è un progetto che rifletta brevemente sul tipo di industria manifatturiera che potrà prosperare in Italia e che, in tempi altrettanto rapidi, crei le condizioni istituzionali per andare nelle direzioni indicate. Un tale progetto potrebbe chiamarsi “Restoring Italian Manufacturing Competitiveness” e il Veneto dovrà giocare un ruolo chiave al suo interno.

### *Integrare manifattura e servizi avanzati*

Un'altra importante sfida per il sistema economico veneto è favorire l'integrazione tra le attività manifatturiere e i servizi avanzati. Tale integrazione è funzionale allo spostamento

nei comparti a maggior contenuto di innovazione e tecnologia di cui ho parlato nella prima parte del mio intervento. La Sezione Servizi Innovativi di Confindustria Veneto ha creato un Osservatorio Permanente sul tema dei servizi avanzati alle imprese in collaborazione con la Fondazione Nordest (2012). Anche All'Università di Padova, con un progetto di eccellenza finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, nel 2011 ha concluso un progetto sui *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS: studi professionali, società di consulenza, di ICT, di design e comunicazione, operatori logistici), che ha dimostrato come molte imprese di questo comparto propongano soluzioni all'avanguardia e adottino approcci di gestione coerenti con le esigenze complesse delle imprese manifatturiere più evolute.

Dal lato dell'offerta di servizi avanzati alle imprese, pertanto, la situazione appare adeguata. Sul fronte della domanda, invece, ci sono margini di incremento. Elaborando i dati sugli acquisti intermedi delle imprese italiane, emerge che i costi per l'acquisto di servizi professionali da parte di imprese operanti nei settori tipici del Made in Italy non assume mai valori superiori al 20% e tende a ridursi al diminuire della dimensione delle imprese. Incrementare l'acquisto di (buoni) servizi avanzati porta vantaggio alle imprese manifatturiere, sia perché permette loro di accedere ad attività che sarebbe troppo costoso realizzare internamente, sia perché il fornitore di servizi "apporta" nuove conoscenze e capacità al cliente, di cui quest'ultimo di può appropriare.

*Portare i capitali a chi ha le (buone) idee*

Aggregazioni tra imprese, migrazione delle imprese manifatturiere verso i settori a maggior contenuto di innovazione e tecnologia, integrazione tra manifattura e terziario innovativo sono tre condizioni necessarie per sostenere la competitività del sistema economico nordestino, ma non bastano. È noto che un'economia cresce di più e meglio

quando è dotata di meccanismi istituzionali che portano i capitali verso gli individui che hanno buone idee, verso le persone *adeguate*, ovvero quelle che, indipendentemente dalla famiglia in cui sono nate, esprimono idee e progetti *meritevoli*.

Tali meccanismi dovrebbero agire in due direzioni. Da un lato, si dovrebbero sostenere iniziative a favore sia della nuova imprenditorialità sia dello sviluppo di operatori specializzati nel finanziamento delle prime fasi di vita delle imprese, quando le risorse più significative in possesso dei nuovi imprenditori sono più difficili da valutare, in quanto immateriali (idee e progetti di business, nuove tecnologie *in fieri*, e così via). Dall'altro, come da tempo segnalano parecchi studiosi, bisogna rendere contendibili le imprese esistenti, cioè creare le condizioni per realizzare la riallocazione proprietaria ogni qual volta il leader dell'impresa non ha più le competenze necessarie e la progettualità richieste dal contesto competitivo. Nella realtà italiana, oggi questo processo avviene prevalentemente attraverso il trasferimento delle quote di controllo all'interno della compagine esistente, che di fatto vuol dire nella famiglia o nelle famiglie proprietarie. Non si tratta di una scelta di *second best*. Ma è noto, come ben argomentò Fabrizio Barca in un libro illuminante dal titolo "Imprese in cerca di padrone", che le competenze manageriali e l'attitudine imprenditoriale non si distribuiscono in base alla professione svolta dai genitori. Se non esiste un vero mercato dove si scambiano le quote di controllo, il trasferimento intra-familiare è la soluzione più semplice più praticabile, anche se per la ragioni appena dette a volte può penalizzare la performance d'impresa o mettere in discussione la sua sopravvivenza.

Il sostegno alla nuova imprenditorialità e alla riallocazione proprietaria sono due imprescindibili condizioni per lo sviluppo, perché nel loro insieme sostengono la riallocazione settoriale verso i settori a maggior contenuto di tecnologia

e di innovazione di cui è stato ampiamente discusso nelle pagine precedenti.

## **Dalle imprese, al lavoro e alle persone**

Gli auspicati cambiamenti nelle traiettorie di sviluppo dell'economia e nella gestione delle imprese sono destinati a rimanere lettera morta se in parallelo non si interviene sul mercato del lavoro, sulla formazione de lavoratori e sul management delle risorse umane.

### *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*

La strategia d'impresa e la gestione delle risorse umane sono per loro natura interdipendenti: il successo delle organizzazioni non dipende solo da una eccellente *business idea*, ma anche dalla *personnel idea* che la sostiene. In altri termini, capacità, attese ed esigenze dei collaboratori vanno integrati dinamicamente con le risorse che l'organizzazione può concretamente mettere a disposizione continuando a soddisfare le esigenze dei clienti a cui si rivolge.

Oggi la capacità competitiva di un'impresa è sempre più basata sulla qualità del *capitale intellettuale* a cui essa ha accesso, sia direttamente con i collaboratori interni, sia indirettamente con il network di relazioni cooperative attivate lungo la filiera. Per quanto detto nelle pagine precedenti, questo scenario è destinato a rimanere invariato nei prossimi anni. Tutto ciò come impatta sul management delle risorse umane?

Innanzitutto, si modificano le pratiche per la gestione della formazione, vuoi attraverso percorsi formativi strutturati (corsi di formazione interni o esterni) o informali (convegni, mostre, fiere), vuoi attraverso la progettazione di politiche di organizzazione del lavoro che permettano di integrare il capitale umano nelle pratiche operative (rotazione delle mansioni, gruppi di miglioramento). Una ricerca sulla formazione continua nelle piccole e medie imprese

del Veneto realizzata da ISFOL e Fondazione CUOA nel 2004 dimostrava che una parte non marginale di tali imprese aveva saputo individuare *soluzioni originali*, capaci di coniugare le esigenze produttive con quelle formative e di individuare soluzioni gestionali per trasferire le nuove conoscenze nelle procedure di lavoro.

Anche le politiche di valutazione e di retribuzione sono investite da cambiamenti rilevanti. La componente *relazionale* del capitale intellettuale rappresenta una risorsa importante dentro la filiera. Lungo la filiera si intrecciano *saperi differenziati* che appartengono a organizzazioni diverse, autonome e indipendenti. La prestazione lavorativa non è solo funzione delle conoscenze e delle abilità tecniche e gestionali, ma anche di comportamenti che facilitano il lavoro di squadra, di capacità relazionali, di leadership, di impegno e di identificazione. L'approccio tradizionale alla valutazione tende a privilegiare le prime, mentre non sempre è in grado di misurare, valutare e quindi remunerare le seconde, che contribuiscono in modo determinante al raggiungimento degli obiettivi aziendali, attraverso il miglioramento delle condizioni organizzative, sociali e psicologiche del lavoro. I sistemi di valutazione e di remunerazione dovrebbero favorire il raggiungimento congiunto di due obiettivi *apparentemente contrapposti*: spingere le persone a generare nuove conoscenze specialistiche (perché la singola impresa ha bisogno di conoscenze *firm specific* connesse alla prestazione centrale); incentivare i collaboratori ad adottare comportamenti che facilitino la condivisione e la combinazione delle conoscenze che si trovano sia dentro l'impresa sia lungo la filiera (perché le imprese della filiera hanno reciprocamente bisogno delle conoscenze complementari). Le possibili innovazioni riguardano l'adozione di sistemi di valutazione *multi source* (che integrano la tradizionale valutazione del superiore diretto) e l'adeguamento dei cicli di valutazione ai cicli di attività (non

solo valutazione con periodicità annuale, ma valutazioni distribuite nel corso dell'anno coerentemente con la durata dei progetti e dei processi a cui si partecipa).

### *Lavori intermittenti e formazione*

Un numero crescente di cittadini sperimenterà più esperienze professionali nel corso della vita lavorativa, con implicazioni non solo sulle politiche di gestione delle risorse umane, ma anche sulle esigenze della formazione.

La flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, pur se con qualche forzatura, ha permesso di passare “da mercati poveri di occasioni di lavoro in genere standardizzate ma relativamente garantite, a mercati ricchi di scelte professionali ma relativamente precarie”. La crescente mobilità professionale dei lavoratori non è sempre un bene, né per l'impresa (che rischia di perdere parte del *capitale umano* critico), né per le persone (che possono avere qualche difficoltà a *valorizzare* il loro portafoglio di competenze).

Ammettiamo che il sistema degli ammortizzatori sociali sia in grado di proteggere i lavoratori più deboli da frequenti e probabili periodi di disoccupazione. Rimane aperto un problema: chi sostiene i costi per lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze?, e chi si occupa della formazione dei lavoratori *mobili*?

È noto che i processi di formazione, a differenza di quelli di addestramento, non si traducono immediatamente in incrementi di prestazione. Tra il momento in cui una persona acquisisce nuove conoscenze e il momento in cui essa o l'impresa osservano l'impatto in termini di miglioramento della produttività e delle prestazioni può intercorrere un arco di tempo consistente. Se il tasso di innovazione tecnologica è elevato, è possibile che non si presentino occasioni professionali nelle quali le conoscenze possono essere applicate, e quindi che l'investimento formativo non abbia adeguati ritorni. Se la mobilità interaziendale è elevata o se i rapporti sono intermittenti, può succedere che gli investi-

menti compiuti durante la permanenza presso un'impresa si trasformino in *valore economico* quando la persona lavora presso un'altra impresa. In questo secondo caso, gli effetti economici dell'investimento ricadono su un soggetto terzo rispetto a quello che ha sostenuto il costo.

Ne consegue il rischio che nessuno degli attori coinvolti, lavoratori e imprese, abbia un adeguato incentivo a *compiere investimenti in formazione*. Alcune Regioni italiane, e in primis la Regione Veneto, hanno cercato di ridurre questo rischio, attraverso un sistema di voucher per la formazione continua individuale e per l'alta formazione, e dal 2005 con un nuovo modello di voucher aziendali.

Sul tema della formazione, infine, si sta affacciando un'altra criticità, che ha a che fare con il trasferimento delle conoscenze specialistiche da una generazione di lavoratori a un'altra. Si tratta di un argomento che riguarda da vicino le imprese a forte vocazione manifatturiera, perché in certi settori parte di tali saperi è ancora tacito. Per tale motivo, è strategico garantire il mantenimento del livello minimo di competenze tecniche (in alcune o tutte le fasi del processo produttivo) e gestire in modo strutturato il trasferimento nelle aree critiche. Un paio di anni fa, il Politecnico Calzaturiero ha avviato un progetto ad hoc, *Flexibly Beyond*, al fine di individuare le buone pratiche adottate su questo fronte tra le imprese calzaturiere della Riviera del Brenta e con particolare attenzione al ruolo che possono avere i lavoratori maturi.

## **Riferimenti bibliografici**

- Accornero, A. 1997. *Era il secolo del Lavoro*, Il Mulino, Bologna
- Banca d'Italia 2001. *L'Economia del Nordest*, 2011, [www.banccaditalia.it](http://www.banccaditalia.it), Area Pubblicazioni, sezione Seminari
- Di Maria, E., Grandinetti, R., Di Bernardo, B. (eds.) 2012. *Exploring Knowledge-Intensive Business Services Knowledge Management Strategies*, Palgrave Macmillan, Basingstoke UK
- Galgano, F., Cassese, S., Tremonti, G., Treu, T. 1992. *Nazioni senza ricchezza. Ricchezze senza nazione*, Il Mulino, Bologna
- Gubitta, P. 2011. *Nuovi imprenditori, non importa quanti sono, ma che siano bravi*, L'Inkiesta, 8 novembre
- Intesa Sanpaolo Studi e Ricerche 2011. *Monitor dei Distretti*, <http://www.group.intesasanpaolo.com/>, Area Studi e Ricerche, sezione Distretti
- Oliva, S. 2012. *Le aggregazioni a Nord Est*, Quaderni FNE, Collana Panel n. 29, febbraio, [www.fondazione Nordest.it](http://www.fondazione Nordest.it)
- Pisano, G.P., Shih, W.C 2009. *Restoring American Competitiveness*, Harvard Business Review, July-August, 114-123