

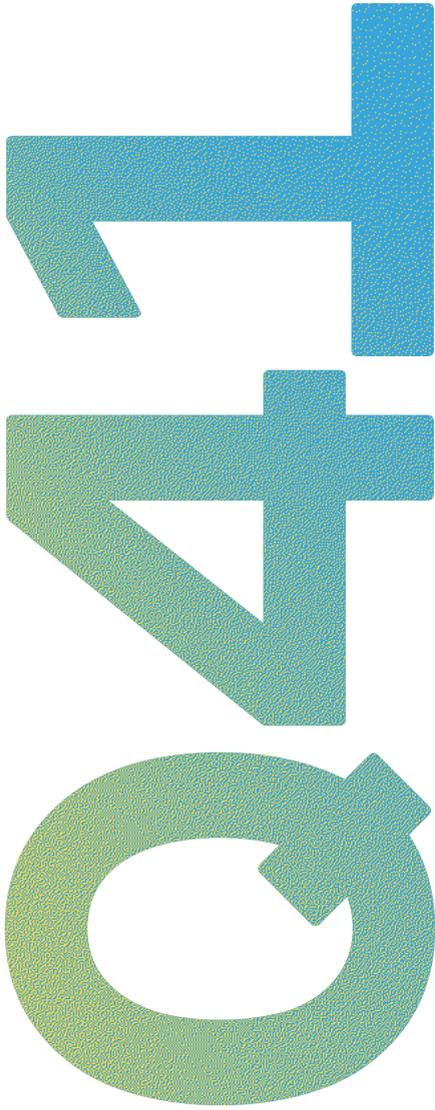
I QUADERNI DELLA FONDAZIONE CRC

GIUGNO 2021

ALTA FORMAZIONE E IMPRESE

PER UN ECOSISTEMA
DELL'INNOVAZIONE
IN PROVINCIA DI CUNEO





La collana *Quaderni della Fondazione CRC* mette a disposizione i risultati delle ricerche socioeconomiche realizzate dal Centro Studi e Innovazione per esplorare temi di interesse e di prospettiva per il territorio della provincia di Cuneo e per contribuire alla realizzazione e alla valutazione dell'attività della Fondazione.

La presente ricerca è stata promossa e finanziata dalla Fondazione CRC e realizzata in collaborazione con Fondazione ADAPT.

Centro Studi e Innovazione Fondazione CRC: Elena Bottasso (coordinamento), Stefania Avetta, Ilaria Ballatore, Francesco Carbonero.

Gruppo di ricerca: Michele Tiraboschi (Università di Modena e Reggio Emilia, Coordinatore scientifico ADAPT), Francesco Seghezzi (Presidente Fondazione ADAPT), Matteo Colombo, Stefania Negri, Maria Sole Ferrieri Caputi (ricercatrici e ricercatori ADAPT).

Un ringraziamento particolare a Confindustria Cuneo, che tramite il coinvolgimento del proprio Centro Studi, in particolare nella persona di Elena Angaramo, ha contribuito alla realizzazione del lavoro di indagine sulle imprese cuneesi. Si ringrazia, inoltre, Almalaurea per il supporto sui dati relativi alla condizione occupazionale dei laureati delle sedi universitarie presenti sul territorio.

Un ringraziamento anche ad Alessia Actis, Carlo Bovolo, Francesca Mina e Giulia Ravotti per aver collaborato alla pubblicazione di questo Quaderno.

Si ringraziano tutte le persone degli enti, delle organizzazioni e delle imprese che, attraverso la condivisione di dati, opinioni e visioni, hanno contribuito alla realizzazione della ricerca.

GIUGNO 2021

ALTA FORMAZIONE E IMPRESE

PER UN ECOSISTEMA
DELL'INNOVAZIONE
IN PROVINCIA DI CUNEO

A cura di
Fondazione ADAPT

© 2021 Fondazione CRC
Via Roma 17 - 12100 Cuneo - Italia
www.fondazionecrc.it
ISBN 978-88-98005-29-1

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.fondazionecrc.it
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico: Undesign - Torino
Impaginazione: Bosio.Associati - Savigliano
Stampa: Tipolito Europa
Chiuso in tipografia a giugno 2021



SOMMARIO

Saluto del Vice Presidente	8
Presentazione	9
Introduzione	11

1. L'ALTA FORMAZIONE PER L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO TERRITORIALE

1.1	La grande trasformazione del lavoro dei fabbisogni formativi	15
1.2	L'alta formazione come fattore chiave dello sviluppo territoriale	18
1.3	La costruzione di ecosistemi formativi territoriali	20

2. STRATEGIE EUROPEE, NAZIONALI E LOCALI PER LA COSTRUZIONE DI ECOSISTEMI TERRITORIALI DELL'INNOVAZIONE E DELLA FORMAZIONE

2.1	Il contesto europeo	23
2.1.1	Le indicazioni europee	24
2.1.2	L'alta formazione in Europa	26
2.2	Il contesto italiano	27
2.2.1	Le strategie adottate	27
2.2.2	L'alta formazione in Italia	29
2.3	Il contesto piemontese e cuneese	31
2.3.1	Le iniziative regionali	31
2.3.2	L'alta formazione in Piemonte	34

3. GIOVANI, ALTA FORMAZIONE, MERCATO DEL LAVORO E IMPRESE IN PROVINCIA DI CUNEO

3.1	Gli indicatori demografici	37
3.2	Gli studenti dell'istruzione secondaria di secondo grado	40
3.3	Gli Istituti Tecnici Superiori	41
3.4	L'università: offerta del territorio e studenti	41
3.5	Il mercato del lavoro locale e le prospettive occupazionali dei laureati	43
3.6	Le imprese a Cuneo	46
3.7	Le imprese e le start up innovative	48

4. FABBISOGNI PROFESSIONALI E DI COMPETENZE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE CUNEESE

4.1	Il campione di imprese coinvolto nell'indagine: un dato chiave per analizzare i fabbisogni	53
4.2	Le figure professionali chiave	56
4.2.1	L'operaio specializzato	60
4.2.2	L'ingegnere	61
4.2.3	Il tecnico	62
4.3	Le competenze ricercate dalle imprese	63
4.4	La dinamicità del mercato del lavoro locale: disallineamento tra domanda e offerta	67

5. L'OFFERTA DI ALTA FORMAZIONE TERZIARIA A CUNEO

5.1	Attori e numeri dell'alta formazione a Cuneo oggi	73
5.2	L'offerta di alta formazione universitaria	74
5.2.1	Università di Torino	74
5.2.2	Politecnico di Torino	76
5.2.3	Università di Scienze Gastronomiche	77
5.3	L'offerta di alta formazione degli ITS	79
5.3.1	ITS Agroalimentare per il Piemonte	79
5.3.2	ITS Turismo e attività culturali – Regione Piemonte	80
5.4	Alta formazione e ricerca	82
5.4.1	La ricerca nel settore agroalimentare	82
5.4.2	Altri progetti di ricerca	85

6. PUNTI DI FORZA, CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ DEL SISTEMA CUNEESE: CONSIDERAZIONI DI SINTESI E INDICAZIONI DI *POLICY*

6.1	I punti di forza	87
6.2	I punti di debolezza	89
6.3	Indicazioni di <i>policy</i>	94
6.3.1	Conoscere e orientare	94
6.3.2	Integrare e costruire	95
6.3.3	Partecipare e progettare	96
6.4	Conclusioni	99

Bibliografia	101
Sitografia	103

Saluto del Vice Presidente

Nel Piano pluriennale 2021-2024, approvato a dicembre 2020, la Fondazione CRC ha individuato le tre sfide principali che intende mettere al centro della propria azione nei prossimi anni per contribuire allo sviluppo del territorio: + Sostenibilità, + Comunità, + Competenze. La ricerca promossa nel corso del 2020 e pubblicata in questo Quaderno affronta il tema dell'Alta Formazione, un tassello fondamentale dell'investimento in capitale umano che la nostra provincia è chiamata a mettere in campo nei prossimi anni.

La centralità dei percorsi di alta formazione nella costruzione di una comunità innovativa, attrattiva e orientata al futuro e le loro ricadute sociali ed economiche sono chiare alla Fondazione, che da sempre investe risorse ed energie per sostenere le istituzioni e gli attori responsabili dei programmi formativi. In quest'ottica si inseriscono i numerosi interventi a favore degli insediamenti universitari in provincia di Cuneo: dall'adesione al Patto locale per il sostegno al Polo cuneese dell'Università degli Studi di Torino al finanziamento dei nuovi Corsi di Scienze Motorie e di Scienze Veterinarie nella sede di Cuneo, dalla spinta garantita alla riapertura della sede di Mondovì del Politecnico di Torino fino al sostegno all'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

A fianco del sostegno economico, la Fondazione ha inoltre garantito un contributo di idee, approfondimento e discussione sul tema dell'alta formazione e, più in generale, del sistema educativo della provincia di Cuneo, grazie alle analisi realizzate attraverso il nostro Centro Studi: a partire dai primi Quaderni (Quaderno 4 del 2008, Quaderno 8 del 2010 e Quaderno 14 del 2012) dedicati proprio alle sedi universitarie locali e alle loro ricadute sul territorio, fino alle più recenti ricerche sulla formazione professionale (Quaderno 30 *Formarsi in Granda*, 2017) e sulla complementarità tra formazione e lavoro (Quaderno 36 *Alternanza scuola lavoro*, 2019).

Il Quaderno 41 costituisce un ulteriore contributo al dibattito sul ciclo formativo dei giovani del nostro territorio e propone una lettura del sistema dell'Alta Formazione – composto da lauree magistrali, diplomi ITS, master di primo e secondo livello, dottorati – integrato nel tessuto produttivo locale. Con la certezza che le indicazioni emerse potranno essere utili, alla Fondazione e a tutti gli enti a vario titolo coinvolti, per promuovere la nascita di quell'ecosistema dell'innovazione e della formazione che risulta oggi fondamentale per lo sviluppo economico e sociale di una comunità.

 Ezio Raviola

Presentazione

L'economia globale sta attraversando profondi cambiamenti strutturali, dovuti a numerosi fattori tra cui, in particolare, il progresso tecnologico, i mutamenti nella catena del valore e l'evoluzione economica dei Paesi emergenti. Nei Paesi avanzati, queste dinamiche impattano soprattutto sui servizi, che tendono a rappresentare il settore più rilevante del sistema economico, sia in termini di occupazione che di contributo al prodotto interno lordo. La provincia di Cuneo, pur non discostandosi dai *trend* globali, presenta alcune unicità come, per esempio, un peso del manifatturiero nella creazione di valore aggiunto sopra la media regionale (34% contro 29%) e un settore agricolo che contribuisce per il 43% alla produzione regionale (dati Istat 2018). Queste peculiarità possono rappresentare tanto un ostacolo a una gestione virtuosa del cambiamento, quanto un'opportunità per adattarsi alle trasformazioni facendo leva sulle proprie eccellenze.

Alla base della capacità di reazione di un territorio ai mutamenti, c'è l'abilità nel saper creare nuovo capitale umano qualificato, ossia quel complesso insieme di conoscenze trasferito da scuole, istituti tecnici superiori, università e percorsi di formazione continua ai futuri lavoratori. Il concetto di "conoscenza", oggi, comprende sia le competenze tecniche necessarie allo svolgimento di una mansione, sia le capacità di linguaggio e di approccio per collaborare in modo pieno e produttivo con l'ambiente di lavoro. Queste conoscenze mutano ed evolvono in base al contenuto innovativo del processo produttivo. Le classiche dicotomie del passato, come quella tra impiegati e operai, stanno lasciando spazio a nuove dicotomie, più specificatamente legate al contenuto del lavoro, come quella tra mansioni routinarie e mansioni cognitive. L'esito di queste trasformazioni, forse tra i temi di ricerca più studiati dagli odierni sociologi ed economisti, dipenderà in gran parte dalla qualità della relazione tra gli ecosistemi dell'innovazione e della formazione. Quanto più un ambiente si mostrerà propenso all'innovazione, tanto più si renderà necessario acquisire nuove competenze o adattare le precedenti alle nuove modalità di lavoro.

In questo senso, con il Quaderno 41, il Centro Studi e Innovazione della Fondazione – che ha il compito di realizzare ricerche di approfondimento e di prospettiva per fornire indicazioni utili alla Fondazione e al territorio provinciale per la programmazione e progettazione degli interventi – apporta nuovi elementi al dibattito sull'alta formazione, ovvero quella fase del ciclo formativo, in cui avviene il trasferimento di conoscenze più elevate, rappresentata dalle lauree magistrali, dai master di primo e di secondo livello, dai dottorati di ricerca e dai diplomi di tecnico superiore.

Le caratteristiche formative dei percorsi di alta formazione presenti in provincia di Cuneo vengono qui analizzate in relazione alle competenze delle figure professionali maggiormente richieste dalle aziende locali, allo scopo di fornire un quadro ecosistemico

del ciclo formativo. In particolare, la prima parte della ricerca è dedicata all'introduzione del concetto di ecosistema dell'innovazione e della formazione e alle strategie sviluppate a livello europeo, italiano e regionale per la costruzione di una rete territoriale delle competenze. Nella seconda parte, invece, vengono illustrati i fabbisogni professionali delle imprese e le sfide ancora da affrontare per quanto riguarda il collegamento tra imprese e reti formative.

L'analisi dei dati e la stesura del presente rapporto hanno in buona parte coinciso con i mesi della pandemia da Covid-19. Per avere un quadro realistico delle tendenze in atto nel mondo dell'alta formazione e delle sue interrelazioni con le imprese, non influenzato dagli effetti dell'emergenza sanitaria e della crisi economica che ne è conseguita, gli autori hanno scelto di limitare l'analisi al periodo pre-pandemico, pur tracciando l'evoluzione recente dei maggiori progetti sul territorio.

L'auspicio è che da questo lavoro possano svilupparsi nuove prospettive che arricchiscano l'attuale sistema di relazioni tra imprese, università e ITS per la creazione di un ecosistema territoriale dell'innovazione e della formazione virtuoso, a vantaggio delle future generazioni.

Il Centro Studi e Innovazione

Introduzione

Nel contesto della grande trasformazione del lavoro in atto, ulteriormente accelerata dalla crisi pandemica, la competitività economica e la sostenibilità sociale dei territori poggiano sempre di più sull'effettiva presenza e disponibilità di risorse umane adeguatamente formate. Diventa, quindi, cruciale approfondire e analizzare i rapporti, anche locali, intercorrenti tra il tessuto produttivo e l'offerta di alta formazione, per comprendere la capacità di un territorio di affrontare le sfide poste dall'innovazione e, soprattutto, di governarle attivamente. Non è, infatti, sufficiente un approccio limitato alla disamina della struttura di uno di questi due elementi: piuttosto, è nella qualità delle relazioni che sussistono tra di essi che è possibile rintracciare la capacità del sistema locale di costruire le competenze effettivamente richieste e di gestire i nuovi fabbisogni espressi dal mondo del lavoro.

D'altronde lo sviluppo economico e sociale è sì sostenuto dalla capacità del sistema locale di formare le figure professionali richieste dalle aziende, ma anche e soprattutto dalla capacità di intercettare e anticipare i fabbisogni futuri e dalla propensione a realizzare reti per la diffusione della ricerca e dell'innovazione, coinvolgendo anche imprese meno strutturate o di più limitate dimensioni. Formazione, ricerca e innovazione si intrecciano, quindi, sempre più con i processi produttivi localmente presenti, in una logica di crescita comune e condivisa: è pertanto con questa chiave di lettura "ecosistemica" che verranno analizzate le tematiche richiamate, concretamente declinate sul territorio della provincia di Cuneo.

Il caso di Cuneo offre, in questo senso, spunti interessanti, che confermano questa scelta metodologica: il tessuto imprenditoriale, così come, i principali indicatori demografici e del mercato del lavoro locali, presentano infatti particolarità che non potrebbero trovare un'adeguata risposta attraverso un'analisi regionale o nazionale. Particolarità che, a loro volta, si legano a un'offerta di alta formazione relativamente recente e in costante crescita negli ultimi anni. Ai fini della presente ricerca, l'alta formazione comprende le lauree magistrali, i master di primo e di secondo livello e i dottorati di ricerca, per quanto riguarda la formazione terziaria accademica, e i diplomi di tecnico superiore ottenuti in esito ai percorsi realizzati dagli Istituti Tecnici Superiori, per la formazione terziaria non accademica. Nella moderna geografia del lavoro è la capacità di collaborare e fare rete tra diversi soggetti – aziende, parti sociali, università, ITS, centri di ricerca, altri *stakeholder* locali – che permette una crescita sostenibile del territorio, sia economicamente sia dal punto di vista sociale. Questo perché fare rete permette alle aziende di acquisire delle professionalità, alle istituzioni accademiche (e non) di far circolare la conoscenza acquisita e al territorio di essere dinamico e attrattivo, soprattutto per la fascia d'età giovanile, che sta patendo più di altre le conseguenze della crisi pandemica.

Questa indagine si prefigge, quindi, l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande:

- Quali azioni sono necessarie per la costruzione di un efficace e sostenibile ecosistema territoriale della formazione e dell'innovazione?
- In che modo aziende e istituti di formazione stanno dialogando tra di loro, con quali strumenti e per raggiungere quali obiettivi?
- L'attuale offerta di alta formazione della provincia di Cuneo soddisfa i fabbisogni di competenze delle imprese?

A tal proposito, l'analisi è sviluppata su più livelli. Oltre all'approfondimento teorico degli aspetti finora richiamati, è stata ricostruita la struttura socio economica locale, grazie all'utilizzo dei dati offerti dalle principali fonti statistiche pubbliche, nazionali e regionali. Elemento centrale è stato, poi, la realizzazione di interviste semi-strutturate e di *focus group* con esponenti selezionati del tessuto produttivo e delle istituzioni formative locali, accanto alla somministrazione di un questionario a un campione di imprese del territorio, al fine di evidenziare i rapporti intercorrenti con i sistemi formativi e le competenze da loro richieste. Si è scelto di adottare un approccio qualitativo: un approfondimento specificamente dedicato al sistema imprenditoriale locale e alle richieste che esso esprime in termini di competenze è stato associato a un'analisi sulla qualità e sulla struttura dei percorsi di alta formazione presenti. L'integrazione tra questi due elementi rispecchia il concetto di ecosistema e consente di comprendere come la formazione risponda alle esigenze dell'impresa e come quest'ultima evolva anche grazie al contributo della prima. Dunque, più che una mappatura quantitativa delle caratteristiche di questi sistemi, sono state approfondite le sfide comuni che si trovano ad affrontare, in modo da individuare le strategie per la crescita del territorio cuneese. Per quanto riguarda lo shock della pandemia, esso ha indubbiamente avuto un impatto sul territorio in analisi, sia sotto il profilo prettamente economico, sia favorendo lo sviluppo di nuove modalità di organizzazione del lavoro – si pensi, banalmente, al lavoro a distanza – e quindi richiedendo nuove e diverse competenze. Queste nuove modalità non andranno però, realisticamente, a mutare in maniera strutturale i fabbisogni espressi dal sistema imprenditoriale, o le richieste che quest'ultimo fa al mondo dell'alta formazione: piuttosto, avrà sempre più importanza la costruzione di rapporti saldi e stabili tra il sistema produttivo e il sistema formativo, con l'obiettivo di rispondere in maniera immediata ed efficace alle trasformazioni sociali ed economiche, incluse quelle che la pandemia ha provocato.

La ricerca è così composta. Nel primo capitolo si introduce il concetto di “ecosistema dell’innovazione e della formazione”, quale paradigma interpretativo coerente con le trasformazioni sociali ed economiche in atto. Nel secondo capitolo della ricerca si discute la logica sistemica e plurale delle indicazioni europee riguardanti l’alta formazione e i suoi rapporti con il mondo delle imprese, richiamata anche dal Pilastro Europeo dei Diritti Sociali. Inoltre, si presenta un’analisi delle strategie italiane e regionali sui temi dell’alta formazione e dell’innovazione. Il terzo capitolo si concentra sul territorio cuneese, analizzandone gli aspetti socio economici e provando a darne una lettura integrata. Il quarto capitolo presenta i dati raccolti mediante un questionario rivolto alle aziende in provincia di Cuneo. Il quinto capitolo presenta la struttura e i numeri dell’alta formazione in provincia di Cuneo, con i contributi delle parti sociali, delle istituzioni pubbliche e degli enti del Terzo settore, delle agenzie per il lavoro, delle scuole. In esito a questi confronti, integrati dai ragionamenti e dai dati emersi dai precedenti capitoli, sono stati elencati nel sesto capitolo una serie di punti di forza e debolezza, opportunità e criticità riguardanti il sistema cuneese dell’alta formazione. Quest’ultimo capitolo presenta, infine, una serie di indicazioni di *policy* che interpellano, con diverse responsabilità e ruoli, gli attori che compongono l’ecosistema locale.

L'ALTA FORMAZIONE PER L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO TERRITORIALE



La diffusione di tecnologie innovative ha, da sempre, richiesto un conseguente adeguamento delle competenze richieste ai lavoratori che si trovano a operare con esse. Questa consapevolezza sta alla base degli attuali dibattiti in cui diversi attori (imprese, organizzazioni internazionali come l'ILO, il CEDEFOP, l'OECD, università, scuole, centri di formazione, parti sociali) si chiedono se, a fronte dei mutamenti in atto nella moderna economia della conoscenza, introdotti anche grazie alla diffusione di nuovi paradigmi produttivi (la cosiddetta Industria 4.0), gli attuali sistemi formativi siano in grado di dotare i giovani delle competenze oggi fondamentali per poter governare attivamente queste trasformazioni e accrescere, allo stesso tempo, la loro occupabilità.

Ragionare a partire da una domanda così formulata rischia, tuttavia, di determinare soluzioni parziali per affrontare le sfide poste dalla grande trasformazione del lavoro. Potrebbe, infatti, risultare insufficiente limitarsi a stabilire un collegamento tra nuove tecnologie, nuovi metodi produttivi e nuovi fabbisogni di competenze: sembra invece più esaustivo chiedersi, di rimando, quali effetti genera la disponibilità di giovani adeguatamente formati sui processi di innovazione che hanno luogo nei contesti lavorativi.

Non si tratta semplicemente, quindi, di tracciare una linea che dal mondo del lavoro va fino ai sistemi formativi, ma di riconoscere anche la presenza di un collegamento in direzione opposta, che dalla formazione va al lavoro, ottenendo così in esito una rappresentazione circolare dei rapporti tra apprendimento, trasformazione tecnologica e innovazione¹.

1.1 La grande trasformazione del lavoro e i suoi effetti sui fabbisogni formativi

Se si osservano con attenzione le dimensioni lungo le quali si sviluppano i nuovi modelli produttivi e le nuove tecnologie abilitanti, si possono notare alcuni elementi che aiutano a comprendere meglio il ruolo dei sistemi formativi, nei termini richiamati in apertura, all'interno del contemporaneo contesto della quarta rivoluzione industriale².

Schematicamente, queste dimensioni sono: la digitalizzazione dei processi e la loro automazione, la diffusione dell'Internet delle Cose e l'analisi dei *big data* da essa prodotti, la personalizzazione

1 Il termine "innovazione" è qui utilizzato sia riferito alla dimensione di processo, di prodotto, di marketing o organizzativa (cfr. OECD, *Defining innovation*), sia alla disponibilità di lavoratori altamente qualificati, a un ambiente lavorativo e a una cultura d'impresa che stimoli investimenti in innovazione e in capitale umano (cfr. OECD (2015) *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*, 2015, p. 5).

2 Sul concetto di quarta rivoluzione industriale, si veda Schwab K. (2016) *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, Milano; World Economic Forum (2016) *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. In ambito italiano, si veda Seghezzi F. (2017) *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, e i numerosi contributi raccolti in Cipriani A., Gramolati A., Mari G., a cura di, (2018), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press.

↳ L'impatto dell'automazione e il valore delle competenze trasversali

di beni e servizi. Questi elementi sono riconducibili all'innalzamento del contenuto tecnologico dell'attività lavorativa e generano a loro volta nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Il piano dell'analisi è, quindi, necessariamente duplice: da un lato si mappano e identificano le competenze professionali e tecniche (nella letteratura internazionale conosciute come *hard skill*) utili per la diffusione di nuove tecnologie innovative, dall'altro si analizzano le competenze richieste ai lavoratori nel concreto esercizio della loro prestazione lavorativa in presenza del capitale tecnologico.

A proposito dell'organizzazione del lavoro, essa è sempre più contraddistinta, per quanto riguarda i processi manifatturieri, da una crescente interdisciplinarietà, che chiede al lavoratore la capacità di governare diversi linguaggi e di saper lavorare in *team*, nonché da una crescente collaborazione uomo-macchina, dove alla seconda vengono assegnati compiti routinari e standardizzabili e al primo invece il compito di saperli governare, progettare e, al contempo, innovare.

Infatti, alla dicotomia tra lavoro manuale e lavoro intellettuale, tra operai e impiegati, da alcuni decenni si è aggiunta una seconda dicotomia (meno marcata per l'Italia): quella tra lavori routinari e lavori cognitivi o manuali (Basso 2020, Goos *et al.* 2014, Autor e Dorn 2013). L'automazione potrà condurre alla forte riduzione di quelle occupazioni non tanto a basse competenze, ma piuttosto con un alto grado di replicabilità e programmabilità. Rimangono, infine, centrali le competenze afferenti a quell'insieme di creatività, relazione, innovazione, di cui, a oggi, è impossibile dotare le macchine e che ricoprono un ruolo importante nell'organizzazione del lavoro.

Ben si comprende allora l'insufficienza di una logica che, a fronte dell'innalzamento tecnologico ora richiamato, si limita ad appellarsi a una maggiore disponibilità di giovani dotati di titoli di studio terziario, cioè ottenuti in esito a percorsi di alta formazione: come se la sola permanenza all'interno dei percorsi formativi fosse di per sé garanzia di un efficace adattamento alle mutate esigenze del mondo del lavoro. Piuttosto, è opportuno chiedersi, per poter rispondere adeguatamente alle sfide poste dall'innovazione, quali siano oggi le competenze abilitanti questi processi di sviluppo e, soprattutto, come formarle. Tra queste, è necessario fin da subito sottolineare la centralità ricoperta dalle cosiddette *soft skill*, o competenze trasversali, universalmente riconosciute come fondamentali nei moderni contesti produttivi: saper lavorare in gruppo, possedere spirito critico e d'iniziativa, *problem solving* e, soprattutto, la capacità di imparare a imparare³. Com-

3 Richiamata tra le competenze chiave per l'occupabilità, l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva: «la competenza personale, sociale e la capacità di imparare a imparare consiste nella capacità di riflettere su sé stessi, di gestire efficacemente il tempo e le informazioni, di lavorare con gli altri in maniera costruttiva, di mantenersi resilienti e di gestire il proprio apprendimento e la propria carriera. Comprende la capacità di far fronte all'incertezza e alla complessità, di imparare a imparare, di favorire il proprio benessere fisico ed emotivo, di mantenere la salute fisica e mentale, nonché di essere in grado di condurre una vita attenta alla salute e orientata al futuro, di empatizzare e di gestire il conflitto in un contesto favorevole e inclusivo» in Consiglio Europeo, *Raccomandazione del Consiglio Europeo del 22 maggio 2018 in merito alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*, 2018/C 189/01.

↳ L'alta formazione
come fattore
trasformativo

↳ Nuove
metodologie
formative

petenze non connesse a un determinato percorso di studi, ma allo specifico metodo con il quale si è appreso. È la disponibilità di lavoratori non solo dotati delle competenze professionali richieste dal mutamento tecnologico, ma anche di queste *soft skill* a promuovere ulteriori processi di sviluppo.

Si tratta, quindi, di guardare ai sistemi formativi riconoscendone sia il ruolo “adattativo” davanti ai mutamenti del lavoro, sia quello “trasformativo”: se è vero che l'attuale grande trasformazione del lavoro favorisce una nuova centralità della persona del lavoratore, chiamato a un nuovo coinvolgimento e a una nuova partecipazione ai processi aziendali, che mette in risalto le sue capacità, appunto, personali e trasversali⁴, è chiaro il ruolo strategico che possono giocare i sistemi formativi, sfidati a innovarsi a loro volta in modo tale da permettere l'emergere di queste competenze e capacità, le quali possono poi generare, una volta portate nei contesti lavorativi dai giovani che le possiedono, ulteriori processi di trasformazione e sviluppo⁵.

Riflettere su queste nuove metodologie formative richiede a sua volta un ripensamento dei luoghi e dei tempi di apprendimento, superando l'impostazione classica per la quale, una volta conseguito il titolo di studio, al lavoratore non è più chiesto di “imparare”. La rapida obsolescenza delle conoscenze, la centralità delle competenze trasversali, la complessità della società contemporanea, il necessario superamento della dicotomia tra conoscenza teorica e pratica: tutti questi elementi portano invece in direzione opposta, alla valorizzazione cioè di una commistione tra processi di apprendimento e lavoro, realizzati anche grazie a strategiche *partnership* tra sistemi formativi e imprese.

Dunque, anche su scala territoriale, va ripensato il ruolo giocato dal sistema dell'alta formazione, quale fattore abilitante i processi di innovazione e sviluppo, ponendolo in una relazione dinamica e circolare con tutti gli attori del territorio, *in primis* con il mondo del lavoro. È quindi in questa logica, collaborativa e paritaria, che verrà approfondito il ruolo dell'alta formazione.

4 Si veda, su questo punto, Magone A. (2016) *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, in «L'industria», n. 3, pp. 407-426.

5 OECD/EU (2019) *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Italy*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris.

1.2 L'alta formazione come fattore chiave dello sviluppo territoriale

↳ Cosa si intende per alta formazione?

Ai sensi della presente ricerca, con alta formazione si intendono i percorsi cosiddetti “terziari”, accademici e non, presenti nell’ordinamento italiano, con l’esclusione delle lauree triennali e a ciclo unico. Si riferisce, quindi, alle lauree magistrali, ai master di primo e di secondo livello e ai dottorati di ricerca, per quanto riguarda la formazione terziaria accademica, e ai diplomi di tecnico superiore ottenuti in esito ai percorsi realizzati dagli Istituti Tecnici Superiori (ITS) per la formazione terziaria non accademica.

Gli ITS e le università sono due fonti di formazioni di alto profilo. Eppure, nel contesto italiano, è ancora prevalente l’idea che l’alta formazione dipenda da una dimensione quasi esclusivamente accademica. Anche i recenti richiami a una maggior centralità della terza missione dell’università – quella di raccordo con la produzione – rischiano di essere fuorvianti, quasi che le prime due, l’insegnamento e la ricerca, fossero avulse dal tessuto produttivo e sociale nel quale si realizzano. Questo vero e proprio “separazionismo”⁶, per il quale apprendimento e lavoro sono processi autonomi e slegati, ha radici antiche nella cultura italiana e ancora oggi spesso determina le modalità con cui vengono effettivamente progettati e realizzati, i percorsi formativi di ogni grado, in particolar modo quelli terziari accademici.

↳ Reti collaborative tra alta formazione e imprese

La moderna geografia del lavoro, nella quale la dimensione dei fattori abilitanti lo sviluppo e la competitività non è né quella aziendale né quella nazionale, ma quella territoriale, richiederebbe un diverso protagonismo e una nuova centralità, su scala locale, degli attori dell’alta formazione⁷. In altre parole, si dovrebbero generare intensi legami su scala locale, tra lavoratori, imprese, sistemi formativi e mondo del lavoro. Emergerebbe così quello che è un importante *driver* di crescita, che è la prossimità, cioè la capacità di diversi soggetti presenti sul territorio di costruire reti per innescare processi di sviluppo condiviso. Queste reti hanno diversi vantaggi: permettono l’aggregazione di capitale umano dotato di alte competenze, generando fenomeni di sempre crescente sviluppo innovativo; favoriscono un dialogo tra aziende e mondo dell’alta formazione del quale entrambi i soggetti beneficino, in termini di conoscenze condivise e trasferimento tecnologico; garantiscono processi di attrattività verso l’esterno di imprese innovative e di lavoratori dotati di alte competenze, con conseguenti effetti a cascata (*spillover effects*) positivi su tutto il territorio, anche per occupazioni non direttamente collegate a questi settori più innovativi.

⁶ Per approfondire la matrice pedagogica e antropologica del separazionismo, si veda G. Bertagna (2011), *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola.

⁷ Casano L. (2017) *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della “nuova geografia del lavoro”*, in «Diritto delle Relazioni Industriali», n. 3, pp. 634-686.

In sintesi, nella geografia del lavoro così tratteggiata, diventano centrali sia la quantità di servizi riferiti all'alta formazione, sia l'ecosistema in cui questi servizi si radicano⁸. Gli strumenti funzionali alla riuscita di una buona sinergia sono almeno due.

Per prima cosa, la strutturazione di rapporti non episodici o "a sportello" tra alta formazione e mondo del lavoro. Questo è possibile se, da una parte, gli istituti di formazione terziaria e, segnatamente, le università abbandonano il ripiegamento su loro stesse a favore di un'apertura al territorio nel quale operano, in termini di progetti condivisi, gestiti secondo una logica paritetica: dove cioè non avviene un semplice trasferimento – di conoscenze, di competenze, di tecnologie – tra gli attori del mercato locale, ma un'effettiva partecipazione alla progettazione congiunta di opportunità di formazione, di attività di ricerca, di iniziative di sviluppo comune. Legami stabili e consolidati possono poi essere rinsaldati con gli altri attori territoriali: enti pubblici, parti sociali, istituti formativi di altro ordine e grado, e tra le realtà stesse che compongono il sistema dell'alta formazione, così da massimizzare i benefici, in termini di capitale sociale, ottenuti grazie a un più efficace collegamento tra di essi. Un capitale sociale inteso anche come vettore capace di contrastare quei fenomeni che, pur non direttamente collegabili al sistema formativo terziario, rischiano di impoverire un territorio, quali l'inattività, gli abbandoni scolastici, l'emigrazione dei giovani: elementi che assumono un rilievo centrale anche alla luce dei fenomeni demografici in corso.

Secondariamente, in un contesto di mercato nel quale sembra venir sempre più valorizzata la dotazione personale di competenze posseduta dal lavoratore, piuttosto che il suo effettivo titolo di studi, è importante saper progettare e adeguatamente realizzare percorsi formativi che, da una parte, favoriscano l'occupabilità dei giovani fornendo quelle competenze abilitanti per andare sempre più nella direzione di un superamento di logiche di *management* verticistico e astratto, a favore piuttosto della partecipazione del lavoratore e della centralità delle sue effettive competenze; dall'altra, che costruiscano stabili rapporti tra sistemi formativi e mondo del lavoro, generando così logiche di continua circolarità tra questi elementi, sviluppando efficaci strumenti di *placement* per i giovani iscritti in percorsi di alta formazione e, allo stesso tempo, favorendo il riconoscimento, anche nei contesti aziendali, del loro ruolo e delle loro competenze. Un *placement*, quindi, che non funziona semplicisticamente *ex post*, a conclusione del percorso formativo, ma che si sostanzia, *ex ante*, nella sua progettazione e realizzazione: per non piegare ai bisogni dell'economia la formazione terziaria, ma per poterne valorizzare appieno le potenzialità dirompenti nei moderni contesti lavorativi, gratificando allo stesso tempo con

8 Abramo G., D'Angelo C.A., Di Costa F., (2011) *University-industry research collaboration: a model to assess university capability*, in «Higher Education», n. 2, pp. 163-181; Butera F. (2018) *Industria 4.0, come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G., a cura di, op. cit., pp. 81-116; Nacamulli R.D.C., Lazazzara A., a cura di, (2019) *L'ecosistema della formazione. Allargare i confini per ridisegnare lo spazio organizzativo*, Egea.

percorsi di carriera adeguati – perché riconosciuti nel loro valore – i giovani così formati⁹.

In sintesi, si tratta di ripensare l'alta formazione collocandola in una rete di relazioni, strutturate e non episodiche, con gli altri attori localmente presenti, al fine di favorire percorsi di apprendimento continui nel tempo e in grado di garantire lo sviluppo economico e sociale del territorio.

1.3 La costruzione di ecosistemi formativi territoriali

Si è affermato poco sopra che l'elemento cruciale da considerare è il superamento di una cultura che tende a tenere l'alta formazione separata dal mondo del lavoro, per incoraggiare invece la diffusione di quegli strumenti che, come l'apprendistato di alta formazione, possono scardinare questa visione culturale a favore di una visione sistemica e integrata degli attori che, a diverso titolo, concorrono alla competitività e allo sviluppo territoriali.

Sviluppare un sistema locale dell'alta formazione può generare una serie di benefici diffusi: il contrasto dei fenomeni di emigrazione giovanile, sia formativa che occupazionale, creando un collegamento tra filiere formative e produttive locali; la promozione dell'attrattività del territorio, migliorando l'accessibilità a capitale umano adeguatamente formato; la formazione di giovani occupabili in quanto integralmente formati, grazie al ricorso a logiche collaborative con il sistema delle imprese e a strumenti quali l'apprendistato di ricerca e i dottorati industriali; la valorizzazione del capitale sociale territoriale attraverso la creazione di logiche di rete tra sistemi formativi, mondo del lavoro, enti pubblici e sociali; lo sviluppo di logiche di *partnership* con le imprese, in modo tale da favorire la diffusione dell'attività di ricerca nel settore privato, il trasferimento tecnologico, l'innovazione diffusa.

Com'è facile osservare, il raggiungimento di questi obiettivi è impossibile senza cambiare il paradigma con il quale si guarda all'alta formazione. L'auspicato cambiamento non riguarda tanto nuovi strumenti o interventi legislativi, ma consiste nell'abbracciare una logica sistemica, con la quale sviluppare un'analisi del territorio dove diversi soggetti concorrono alla promozione della formazione terziaria dei giovani, applicando una logica di rete e di collaborazione continua, superando le storiche categorie con le quali si guarda all'alta formazione e che ne limitano, ancora oggi, l'efficacia nel promuovere lo sviluppo economico e sociale del territorio.

↳ I benefici dell'integrazione tra alta formazione e attori del territorio

9 Sul valore dell'apprendistato anche come strumento per ripensare il ruolo dell'alta formazione nel contesto contemporaneo, si veda Blackman T. (2018) *Dottorati c.d. pratici e università del XXI secolo*, in «Professionalità studi», n. 4, pp. 183-198.

In sintesi, con l'espressione "ecosistema formativo" si vuole, quindi, descrivere una trama di relazioni che si sostanziano a livello territoriale e locale tra diversi enti: istituzioni formative, imprese, centri di ricerca, parti sociali, che collaborano alla co-progettazione di percorsi di apprendimento condivisi: la conoscenza non è più appannaggio di uno solo di questi enti, ma tutti collaborano, in una logica paritetica, alla sua co-costruzione, con l'obiettivo di favorire la «generazione di competenze dinamiche per l'innovazione che consentano di "imparare a imparare imparando" per costruire, integrare, ricombinare, riconfigurare dinamicamente le competenze in un mondo che sta cambiando radicalmente»¹⁰. Nel contesto storico ed economico proprio della quarta rivoluzione industriale, l'integrazione tra apprendimento ed esperienza si fa sempre più necessaria, data l'introduzione di nuove e dirompenti tecnologie e la sempre più rapida obsolescenza delle competenze. A questa sfida, secondo la logica ecosistemica ora descritta, è possibile rispondere solo attraverso alleanze territoriali per la progettazione e la formazione di professionalità innovative e potenziando nuove trame di rapporti tra realtà spesso pensate come separate e non comunicanti, quali l'alta formazione e il mondo delle imprese.

¹⁰ Nacamulli R.D.C., Lazazzara A., op. cit., p. 27.

**STRATEGIE EUROPEE,
NAZIONALI E LOCALI PER
LA COSTRUZIONE DI
ECOSISTEMI TERRITORIALI
DELL'INNOVAZIONE
E DELLA FORMAZIONE**

2

L'importanza dell'alta formazione e della sua capacità di fare rete con i principali *stakeholder* locali è evidenziata anche dalla grande attenzione dimostrata per questo tema dalle istituzioni pubbliche, sia a livello comunitario, che nazionale e regionale. Si tratta, del resto, di un'importanza strategica per favorire lo sviluppo economico e la diffusione dell'innovazione, la formazione dei giovani e la loro occupabilità, la cittadinanza attiva nella società dell'informazione, come è già emerso nel capitolo precedente. Queste finalità indirizzano i diversi atti adottati dalle istituzioni richiamate, analizzati di seguito partendo dal livello europeo a quello regionale.

2.1 Il contesto europeo

L'Unione Europea ha ormai da molti anni riposto grande attenzione sul valore strategico dell'alta formazione, promuovendone la diffusione, l'accessibilità e l'efficacia. Le iniziative comunitarie si inseriscono nell'orizzonte aperto dalla cosiddetta Strategia di Lisbona¹¹, dal Processo di Bologna¹² e, prima ancora, dal *Libro Bianco sull'Istruzione e Formazione* del 1995¹³. Nelle conclusioni del Consiglio Europeo di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000, da cui prende il nome l'omonima strategia, vennero formulati una serie di ambiziosi obiettivi, tra i quali quello di «diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale»¹⁴. Per realizzare questi obiettivi fu fin da subito evidente l'importanza ricoperta dai sistemi formativi, da quelli primari fino alla formazione terziaria, accademica e non. Tale importanza era (ed è tuttora) giustificata dalle principali istituzioni europee con almeno tre considerazioni. Per prima cosa, la valorizzazione della formazione – a qualsiasi livello – è premessa necessaria di ogni iniziativa pubblica a sostegno della promozione e diffusione dell'innovazione, la quale, specie nell'economia della conoscenza, poggia sulla disponibilità di capitale umano adeguatamente formato. In secondo luogo, incoraggiare i giovani a intraprendere percorsi di apprendimento terziario significa favorire anche la loro occupabilità, in un mercato del lavoro contraddistinto da sempre più frequenti transizioni occupazionali. A quest'ultimo elemento si collega il terzo obiettivo: garantire un'ampia inclusione sociale attraverso la partecipazione ai sistemi educativi. Si tratta, quindi, di obiettivi economici, occupazionali e sociali. I tre

11 Per approfondire si veda Allulli G. (2015) *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, CNOS-FAP.

12 *Dichiarazione congiunta dei Ministri Europei dell'Istruzione Superiore Interventuti al Convegno di Bologna il 19 Giugno 1999 - Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.*

13 Commissione Europea (1995) *Libro Bianco su Istruzione e Formazione - Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva.*

14 *Consiglio Europeo (2000) Consiglio Europeo Lisbona del 23 e 24 Marzo 2000. Conclusioni Della Presidenza.*

obiettivi sono intrinsecamente connessi l'uno all'altro. Investire sul ruolo strategico giocato dai sistemi formativi e, segnatamente, dall'alta formazione significa investire sulla costruzione di ecosistemi in grado di favorire l'innovazione (e quindi lo sviluppo e la crescita economica), l'occupazione (e quindi anche una maggiore inclusione sociale) e lo sviluppo del capitale sociale del territorio, in termini di relazioni sussistenti tra soggetti capaci di fare rete per affrontare sfide comuni. Tale unicità d'intenti emergerà ora chiaramente dalla disamina delle principali indicazioni comunitarie in merito.

2.1.1 Le indicazioni europee

Nel 2009 venne incoraggiata la cooperazione tra Stati membri all'insegna della promozione dell'istruzione e formazione, attraverso la creazione di gruppi di lavoro partecipanti al progetto *ET 2020*¹⁵, formalmente approvato dal Consiglio Europeo¹⁶. Tra gli obiettivi fissati in questo documento, uno in particolare è dedicato a favorire l'accessibilità dei giovani ai percorsi di formazione terziaria, per raggiungere il seguente livello di riferimento: «entro il 2020, la percentuale di persone tra i 30 e i 34 anni in possesso di un diploma d'istruzione superiore (università e istruzione post secondaria non accademica) dovrebbe essere almeno del 40%», un obiettivo raggiunto – pur con forti disparità tra Paesi, basti pensare che l'Italia è ancora ferma al penultimo posto in Europa con una percentuale del 27,6%¹⁷ – nel 2019. Per “diploma d'istruzione superiore” si fa riferimento, in questo caso, ai livelli 5-6 della scala ISCED 1997, corrispondenti, rispettivamente, al primo e al secondo stadio dell'istruzione terziaria. Per raggiungere un obiettivo così ambizioso, venne ricordata l'importanza della costruzione integrata di sistemi locali che sappiano favorire il dialogo tra sistemi formativi e imprese: «i partenariati tra il mondo imprenditoriale e i vari livelli e settori dell'istruzione, della formazione e della ricerca possono contribuire a garantire una migliore concentrazione sulle capacità e competenze richieste nel mercato del lavoro sviluppando l'innovazione e l'imprenditorialità in tutte le forme d'insegnamento»¹⁸. La fondamentale strategia *Europa 2020*¹⁹, poi, non fece altro che confermare questi obiettivi, inserendoli nella più vasta – e ambiziosa – strategia di crescita condivisa europea.

15 Per approfondire, si veda https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-working-groups_it.

16 Consiglio Europeo, (2009) *Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione («ET 2020»)* (2009/C 119/02).

17 Eurostat (2020) *Europe 2020 education indicators in 2019*.

18 Ivi.

19 Commissione Europea (2010) *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, COM (2010) 2020*.

↳ La crisi economica e il rinnovato impegno europeo

Durante il periodo di crisi economica venne emanata la comunicazione europea per ribadire la centrale valenza socio economica dell'alta formazione, poiché «la capacità degli istituti europei d'istruzione superiore a svolgere il loro ruolo nella società e a contribuire alla prosperità dell'Europa rimane sottoutilizzata»²⁰. Gli Stati membri dovevano, quindi, impegnarsi a raggiungere una serie di obiettivi: «aumento del numero di diplomati nell'istruzione superiore a tutti i livelli; miglioramento della qualità e della pertinenza dello sviluppo del capitale umano nell'istruzione superiore; creazione di meccanismi efficaci di *governance* e di finanziamento a sostegno dell'eccellenza; e rafforzamento del triangolo della conoscenza tra istruzione, ricerca e attività economica». Senza voler qui esaurire i contenuti di tale comunicazione, appare evidente come la strategia europea si concentri sulla valorizzazione dell'alta formazione intesa nella sua triplice dimensione (economica, occupazionale, sociale) sopra richiamata, evidenziando come questi risultati siano raggiungibili solo grazie alla creazione di *partnership* strategiche tra istituzioni formative, imprese e altre realtà territoriali.

↳ Nuovi obiettivi. Verso la costruzione degli ecosistemi dell'innovazione e della formazione

Dopo essere intervenuta a proposito dell'occupabilità dei giovani²¹, delle competenze quale fattore chiave per lo sviluppo e l'innovazione²² e, infine, aver approvato il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali²³, la Commissione Europea ha nuovamente sottolineato l'importanza cruciale dei sistemi dell'alta formazione per raggiungere gli obiettivi fissati dalle strategie comunitarie²⁴. Le priorità richiamate sono quattro: «contrastare gli squilibri di competenze e promuovere l'eccellenza nello sviluppo delle competenze; creare sistemi di istruzione superiore inclusivi e connessi; fare in modo che gli istituti di istruzione superiore contribuiscano all'innovazione; favorire l'efficacia e l'efficienza dei sistemi di istruzione superiore». La Commissione con questo documento ha voluto sottolineare un problema emergente, solamente intuito e parzialmente affrontato negli interventi precedenti: quello del *mismatch* tra domanda e offerta di alte competenze e la necessità di promuovere uno sviluppo comune e condiviso. Si è passati, in altre parole, dal fissare come obiettivo solo una maggior partecipazione ai percorsi di alta formazione – quasi che il possesso di un titolo di studi terziario garantisse

20 Commissione Europea (2011) *Sostenere la crescita e l'occupazione - un progetto per la modernizzazione dei sistemi d'istruzione superiore in Europa*, COM (2011) 567. Su questo punto, si veda anche Commissione Europea (2013) *L'istruzione superiore europea nel mondo* COM (2013) 499.

21 Commissione Europea (2016) *Investire nei giovani d'Europa*, COM (2016) 940. In questo documento viene sottolineata l'interrelazione già anticipata tra occupabilità, inclusione sociale e sviluppo: «affrontare il problema dei giovani sul mercato del lavoro è anche una questione di equità sociale e, in ultima analisi, di credibilità del modello economico e sociale europeo».

22 Commissione Europea (2016) *Una nuova agenda per le competenze per l'Europa*, COM (2016) 381, dove l'importanza strategica della formazione è ribadita con forza: «in un'economia globale in rapido mutamento le competenze determineranno in larga misura la competitività e la capacità di stimolare l'innovazione. Sono un fattore di attrazione per gli investimenti, un catalizzatore nel circolo virtuoso della creazione di posti di lavoro e della crescita ed elementi essenziali per la coesione sociale».

23 Commissione Europea (2017) *Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali*, COM (2017) 250, il cui obiettivo principale è «come realizzare la promessa, contenuta nei trattati, di un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale».

24 Commissione Europea (2017) *Comunicazione relativa ad una nuova agenda per l'istruzione superiore*, COM (2017) 247.

automaticamente migliori *chance* sul mercato del lavoro – a un loro più efficace collegamento con i sistemi territoriali di appartenenza, in ciò promuovendo una crescita condivisa a contrasto delle nuove disparità territoriali. Si è così scelto di adottare una logica ecosistemica, nella quale la promozione dell'alta formazione è intesa quale elemento necessario per favorire la sostenibilità del sistema stesso, nel quale economia, mercato del lavoro, formazione e inclusione sociale siano pensati come elementi intrinsecamente interrelati e non separabili. Questi obiettivi sono stati, infine, ribaditi nella riunione dei leader europei a Gothenburg²⁵ e hanno ottenuto nuova forma anche nel quadro di iniziative adottate per la ripresa a seguito della pandemia da Covid-19²⁶.

2.1.2 L'alta formazione in Europa

Dall'osservazione dei dati Eurostat dell'anno 2018 (i più recenti disponibili) emerge che in Europa sono 19.969.131 gli studenti iscritti a corsi di formazione terziaria. La tabella di seguito confronta il livello europeo con quelli di alcuni Paesi, in particolare Regno Unito, Svezia, Germania, Spagna e Italia (tab. 1).

Tabella 1. Numero di studenti iscritti in corsi di formazione terziaria, pertipologia di corso e Paese e percentuale rispetto al totale (2018)

Anno 2017 ISCED 2011	EU 28	Regno Unito	Svezia	Germania	Spagna	Italia
Istruzione terziaria a ciclo breve (ISCED 5)	1.483.065 (7,4%)	284.285 (11,5%)	25.569 (5,9%)	349 (0,01%)	414.386 (20,2%)	13.378 (0,7%)
Bachelor o equivalenti (Laurea triennale) (ISCED 6)	12.108.559 (60,6%)	1.620.993 (65,7%)	241.045 (55,9%)	1.873.666 (59,9%)	1.212.026 (59%)	1.140.641 (60,1%)
Master o equivalenti (Laurea magistrale) (ISCED 7)	5.605.948 (28,2%)	450.591 (18,2%)	144.769 (33,5%)	1.054.512 (33,7%)	339.934 (16,5%)	713.633 (37,6%)
Dottorato o equivalenti (ISCED 8)	771.559 (3,8%)	111.257 (4,5%)	19.682 (4,5%)	200.400 (6,4%)	85.480 (4,1%)	28.338 (1,4%)
Totale istruzione terziaria (ISCED 5-8)	19.969.131 (100%)	2.467.086 (100%)	431.065 (100%)	3.127.927 (100%)	2.051.826 (100%)	1.895.990 (100%)

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat

²⁵ Commissione Europea (2017) *Rafforzare l'identità europea grazie all'istruzione e alla cultura*, COM(2017) 673.

²⁶ Commissione Europea (2020) *Sostegno all'occupazione giovanile: un ponte verso il lavoro per la prossima generazione*, COM(2020) 276.

Osservando gli iscritti al grado di istruzione terziaria a ciclo breve (ISCED 5), livello che in Italia corrisponde ai percorsi ITS, si può notare che, rispetto alla loro incidenza sul totale di studenti in percorsi di alta formazione a livello europeo (7,4%), le percentuali dell'Italia (0,7%) mostrano come gli studenti iscritti a questi percorsi rappresentano una quota residuale del totale. Ma, soprattutto, l'incidenza di studenti iscritti a corsi di dottorato o equivalenti livello ISCED 8 in Italia è solo dell'1,4% (contro una percentuale europea del 3,8%) e attesta lo sbilanciamento italiano della formazione terziaria verso i percorsi di laurea, soprattutto triennali, mentre i giovani che svolgono percorsi di alta formazione dottorale sono una percentuale assolutamente limitata. Considerando, invece, le caratteristiche della popolazione dei citati Paesi di età compresa tra i 15 e i 64 anni, suddivisa sulla base del titolo di studio conseguito (basso, ISCED 0-2; medio ISCED 3-4; e alto, ISCED 5-8, dati Eurostat 2019) emerge come l'Italia registri la percentuale più bassa (17,4%) di popolazione con alti livelli di istruzione. Ciò risulta evidente sia nel confronto con gli altri Paesi, qui presi a riferimento, sia con il livello europeo (29,5%), addirittura discostandosi, in negativo, da quest'ultimo di circa 12 punti percentuali. In Spagna questa percentuale raggiunge il 35,1%, in Svezia il 37,8%, in Germania il 26% e nel Regno Unito il 40,6%.

2.2 Il contesto italiano

L'Italia è uno dei Paesi europei più in difficoltà nel raggiungere gli obiettivi fissati a livello comunitario. Sono comunque numerosi gli interventi legislativi volti a un potenziamento dell'alta formazione e, soprattutto negli ultimi anni e in linea anche con le indicazioni europee richiamate, alla creazione di reti territoriali tra sistemi formativi, imprese e altre realtà locali.

2.2.1 Le strategie adottate

Il legislatore italiano è intervenuto aggiornando la propria normativa riguardante i dottorati di ricerca nel 2013 con il Decreto Ministeriale 8 febbraio 2013, n. 45. Le indicazioni comunitarie sono richiamate fin dal comma 3 del decreto, dove si legge che «il dottorato di ricerca fornisce le competenze necessarie per esercitare attività di ricerca di alta qualificazione presso soggetti pubblici e privati, nonché qualificanti anche nell'esercizio delle libere professioni, contribuendo alla realizzazione dello Spazio Europeo dell'Alta Formazione e dello Spazio Europeo della Ricerca». Questa definizione permette di comprendere come il dottorato di ricerca sia un percorso finalizzato non solo (e sempre meno) all'accesso alla carriera accademica, ma anche all'impiego nel settore privato, con l'intento quindi di costruire solide relazioni tra alta formazione

↳ Gli Istituti Tecnici Superiori

e mondo delle imprese, a partire dalla promozione della risorsa che, come già visto in precedenza, più di tutte è centrale per il potenziamento di tali meccanismi: il capitale umano. Nello stesso decreto viene anche introdotta la possibilità, all'art. 11, di realizzare corsi di dottorato industriale, anche attraverso il contratto di apprendistato.

Rimanendo al livello dell'offerta d'alta formazione in capo al sistema universitario, la regolamentazione dei master, di primo e di secondo livello, si rifà invece al Decreto Ministeriale 22 ottobre 2004, n. 270. I master sono richiamati all'art. 3, comma 9, nel quale si legge che «le università possono attivare, disciplinandoli nei regolamenti didattici di ateneo, corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente, successivi al conseguimento della laurea o della laurea magistrale, alla conclusione dei quali sono rilasciati i master universitari di primo e di secondo livello». Per quanto riguarda questa offerta formativa, il legislatore nazionale si limita a indicarne i titoli di studio necessari per l'accesso (laurea triennale per master di primo livello, magistrale per quelli di secondo livello) e i crediti formativi universitari minimi ottenibili attraverso di essi, lasciando quindi alle singole università ampi spazi per la progettazione formativa e la gestione didattica di questi percorsi.

Oltre ai corsi universitari, in Italia la formazione terziaria offre anche la possibilità di conseguire i diplomi ottenuti in esito ai percorsi organizzati dagli Istituti Tecnici Superiori (ITS)²⁷. Introdotti nel 2008, tali istituti hanno l'obiettivo di formare tecnici dotati di competenze abilitanti i moderni processi di innovazione. L'offerta formativa poggia la sua efficacia sul dialogo paritetico tra sistema formativo e imprese che sostanzia il mondo degli ITS: grazie a questa co-progettazione è, infatti, possibile realizzare profili coerenti con quanto richiesto dalla quarta rivoluzione industriale. Il fatto che il 50% delle docenze debba essere realizzato da professionisti appartenenti al mondo del lavoro e che una percentuale del monte ore totale del percorso debba essere svolto in *stage*, evidenzia la forte vocazione integrativa di tali percorsi: integrazione tra studio e lavoro, tra teoria e pratica, tra sistema formativo e produttivo. Gli ITS possono essere così definiti delle vere e proprie piattaforme territoriali per la promozione e la diffusione dell'innovazione e dello sviluppo, grazie alla creazione di reti locali tra istituzioni formative e imprese, entrando a pieno titolo quali soggetti principali dell'ecosistema della formazione descritto nel capitolo precedente. Gli ITS sono stati anche indicati come uno degli attori principali per l'implementazione del pacchetto di misure, approvato nel 2016, racchiuso nel Piano Nazionale Industria 4.0²⁸: la loro valorizzazione è frutto del riconoscimento della «necessità di

27 Per una ricostruzione della normativa riguardante gli Istituti Tecnici Superiori, si veda la pagina dedicata sul sito dell'INDIRE: ITS-Istituti Tecnici Superiori - Normativa. Si segnala inoltre che, durante la realizzazione della presente ricerca non è ancora giunto a compimento l'*iter* della proposta di legge (AC 544) sulla riorganizzazione del sistema ITS.

28 Ministero Italiano dello Sviluppo Economico (2016) *Piano Nazionale Industria 4.0*.

favorire la cooperazione fra formazione e impresa e, soprattutto, di colmare il *gap* esistente tra le trasformazioni tecnologiche in corso e il sistema formativo del Paese»²⁹.

↳ Il Piano Nazionale 4.0

Il *Piano Nazionale Industria 4.0* merita un approfondimento dedicato, in quanto è un progetto sviluppato lungo più direzioni, molte delle quali riguardanti i rapporti intercorrenti tra sistema dell'alta formazione e imprese. Oltre al già citato potenziamento del sistema ITS³⁰, è opportuno richiamare, tra gli obiettivi del Piano e gli stanziamenti per la ricerca e l'acquisto di tecnologie innovative, anche gli investimenti per la strutturazione di una rete di *Digital Innovation Hub* e *Competence Center*. Con questo Piano Nazionale, l'Italia ha di fatto imboccato la strada auspicata dalla Commissione Europea nella direzione di costruzione di ecosistemi formativi territoriali, strutturati secondo una logica che vede la co-partecipazione di una molteplicità di attori in rete: università, ITS, *Competence Center*, *Digital Innovation Hub*, imprese, parti sociali. Tale raccordo, evidentemente, non basta a sé stesso, né è riducibile al perseguimento di un solo obiettivo: apre, invece, il campo a rapporti diversificati tra gli attori della rete, che vanno dal trasferimento tecnologico, alla contaminazione tra ricerca accademica e settore privato, alla mobilità dei lavoratori all'interno della rete, arrivando a intersecare processi di innovazione, sviluppo, apprendimento comune e partecipato.

2.2.2 L'alta formazione in Italia³¹

↳ I numeri degli ITS in Italia

Le Fondazioni ITS attive in Italia sono oggi 104. I soggetti *partner* degli ITS sono 2.748, di cui 1.048 sono imprese. I percorsi attivi sono 651 e raccolgono complessivamente 16.447 iscritti, in costante aumento nella serie storica 2013/2019³²: sono dati, questi, che dimostrano l'attuale marginalità del sistema terziario non accademico italiano, i cui iscritti rappresentano ancora un'assoluta minoranza dei giovani che scelgono di proseguire gli studi dopo il conseguimento di un titolo di studi secondario superiore. Allo stesso tempo, è altrettanto vero che sono dati in costante aumento negli anni, come anticipato: il sistema ITS, nel suo complesso, ha portato al raggiungimento del titolo 1.098 giovani nel 2013, aumentati a 3.536 nel 2018. L'aumento non è però stato solamente quantitativo, ma anche qualitativo: la percentuale di diplomati ITS occupati a 12 mesi dal conseguimento del titolo è passata dal 78% del 2013 all'83% del 2018, di cui il 92% occupati in attività coerenti con il percorso di studi svolto, contro l'86% del 2013. Il sistema, quindi, è

29 Per approfondimenti sul ruolo ricoperto dagli ITS all'interno del più ampio orizzonte della quarta rivoluzione industriale si veda Butera F. (2019) *New Skills For New Jobs Nella 4 Rivoluzione Industriale. Formare competenze progettando ruoli, mestieri e professioni tecniche: l'esperienza e il valore dell'ITS*, Fiera Didacta.

30 Per approfondimenti si rimanda a Prodi E., Seghezzi F., Tiraboschi M. (2017) *Il Piano Nazionale Industria 4.0. un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book Series, n. 65.

31 I dati riguardanti gli iscritti a percorsi di formazione terziaria già presentati (tab. 1) verranno ulteriormente approfonditi nel successivo paragrafo dedicato al contesto piemontese (tab. 2).

32 Per approfondimenti, si veda: <http://www.indire.it/progetto/its-istituti-tecnici-superiori/numeri-its/>, da cui sono tratti anche gli ulteriori dati riguardanti gli ITS.

↳ I numeri dei master di primo e secondo livello in Italia

in lenta ma costante crescita, sia per quanto riguarda la sua diffusione a livello nazionale, sia – e soprattutto – per quanto riguarda la sua capacità di costruire figure professionali particolarmente richieste dal sistema imprenditoriale e facilmente occupabili, oltre che necessarie per abilitare processi di innovazione diffusa.

Concentrandoci, invece, sulla formazione terziaria accademica, e in particolare sull'offerta dei master accademici³³, emerge che nell'anno 2015/2016 erano 23.396 gli studenti iscritti a master di primo livello, di cui 19.971 nelle università tradizionali e 3.425 presso università telematiche. Per il 67,8% si tratta di donne, mentre per il restante 32,2% si tratta di uomini, con una quota di studenti stranieri in crescita (nel 2014/2015 si attestava al 13,1%) e un'incidenza maggiore di quanto avviene per i corsi di laurea. Sempre in riferimento all'anno 2015/2016 sono stati in totale 865 i corsi di master di primo livello rilevati, di cui 803 presso università di tipo tradizionale e 62 presso università telematiche. Nello stesso periodo, erano 15.343 gli studenti iscritti a master di secondo livello, di cui 14.639 nelle università tradizionali e presso università telematiche. Per il 56,6% si trattava di donne, mentre per il restante 43,4% si tratta di uomini, con una quota di studenti stranieri che nel 2014/2015 era del 12,2% (anche qui si riscontra una costante crescita). Ancora in riferimento all'anno 2015/2016 sono stati in totale 808 i master di secondo livello attivati di cui presso università di tipo tradizionale 777 e 31 presso università telematiche.

↳ I numeri dei dottorati di ricerca in Italia

Per quanto riguarda i dottorati di ricerca, nel 2018 erano 967 i corsi offerti dalle università. In particolare, si è registrata una costante diminuzione del numero dei corsi sulla serie storica 2010/2013, periodo in cui si è passati da 1.761 corsi a 919 corsi, per poi registrare una timida ripresa nel periodo 2014/2018. Il *trend* di diminuzione si è registrato in particolare sui corsi delle aree politico sociali, scienze biologiche, scienze agrarie e veterinarie. Anche guardando ai posti di dottorando si osserva una drastica riduzione nel periodo 2010/2015 dai 12.093 posti a 8.965, con un leggero aumento nel 2016 (ultimo dato disponibile) a 9.279 unità. Questa riduzione ha però riguardato in particolare i posti non finanziati. La percentuale degli stranieri è del 15,1%, facendo registrare un piccolo aumento rispetto agli anni precedenti. Per quanto riguarda la variabile di genere complessivamente i dottorandi si distribuiscono equamente, ma è interessante rilevare le differenze presenti all'interno delle diverse aree disciplinari con una presenza femminile spiccata nell'ambito umanistico letterario mentre, per contro, una netta prevalenza (in alcuni specifici ambiti più del doppio) della componente maschile nelle aree scientifiche ingegneristiche, matematiche, informatiche e fisiche.

↳ I numeri dell'apprendistato

Un ulteriore dato utile è quello della diffusione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, contratto grazie al quale è possibile conseguire tutti i titoli dell'alta formazione svolgendo un percorso formativo co-progettato e co-gestito in dialogo con il

³³ Per approfondimenti si veda ANVUR (2019) *Rapporto biennale sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca 2018*.

mondo del lavoro. Questa fattispecie, sul totale degli apprendistati in Italia nel 2017, pesa per lo 0,2%, contro il 2,5% dell'apprendistato di primo livello e, soprattutto il 97,1% dell'apprendistato professionalizzante o di secondo livello. In altre parole, secondo i monitoraggi INAPP, gli apprendisti di terzo livello sono in Italia poco più di un migliaio, la maggior parte dei quali concentrati nel Nord-Ovest, unico territorio che ha visto aumentare rispetto all'anno precedente la diffusione di questa tipologia di apprendistato. Di questi percorsi, il 64,1% è finalizzato al conseguimento di un master, il 9,8% del diploma ITS, l'8,4% del dottorato di ricerca, il 5,6% della laurea e il 12,1% sono apprendisti di ricerca³⁴.

2.3 Il contesto piemontese e cuneese

Anche a livello regionale e provinciale è possibile individuare una serie di iniziative volte a favorire il dialogo tra sistema dell'alta formazione e mondo delle imprese. D'altronde, nella moderna geografia del lavoro è proprio sui territori che si gioca la competitività e lo sviluppo socio economico, come emerge anche dalla teoria degli ecosistemi formativi più volte richiamata. Come si è già potuto notare, inoltre, non è sufficiente che tali strategie siano, semplicemente, imposte dall'alto, ma richiedono il vivo e attivo coinvolgimento dei diversi attori locali, che possono quindi giocare un ruolo cruciale nel concretizzare le diverse iniziative e progettualità secondo le specifiche esigenze territoriali.

2.3.1 Le iniziative regionali

Le iniziative della Regione Piemonte sul tema in oggetto sono numerose. In questa sede verranno richiamate solo le principali, focalizzando l'attenzione sulle strategie finalizzate a un migliore dialogo tra sistema dell'alta formazione e imprese. In questo senso, è opportuno presentare il ventaglio di iniziative regionali, realizzate in stretta connessione con le indicazioni europee e le misure nazionali già richiamate, racchiuse sotto la dicitura di Sistema della ricerca e dell'innovazione in Piemonte. Gli obiettivi del Sistema sono principalmente quattro: promuovere collaborazione tra imprese (in particolare PMI) e centri di ricerca anche grazie a poli in grado di canalizzare e concentrare la domanda di innovazione; favorire il trasferimento tecnologico, attraverso investimenti pubblici e privati in ricerca, sviluppo e innovazione; avvicinare ricerca e mercato e sostenere la formazione delle professionalità richieste delle imprese. Tra gli strumenti messi in campo dal Sistema è qui opportuno richiamare gli investimenti dedicati ai Poli di Innovazione e alle Piattaforme Tecnologiche.

³⁴ Tutti i dati sull'apprendistato sono tratti da INAPP (2019) *L'apprendistato tra continuità e innovazione. XVIII Rapporto di monitoraggio*.

↳ I Poli di Innovazione

Per quanto riguarda i Poli di Innovazione, essi sono definiti dalla Regione Piemonte come «raggruppamenti di PMI, grandi imprese, *start up* innovative, organismi di ricerca, ecc. attivi in un particolare ambito tecnologico o applicativo, che rispondono al modello largamente diffuso su scala nazionale e internazionale di *cluster* innovativi, distretti tecnologici, Innovation Hub». Essi si basano, quindi, sulla logica del partenariato pubblico-privato, fungendo da strumenti di raccordo tra enti territoriali e soprattutto di canalizzazione delle risorse e degli investimenti verso un insieme definitivo e limitato di obiettivi per l'innovazione diffusa. In particolare, nella programmazione POR-FSE 2014-2020, con le strategie di finanziamento menzionato e il coordinamento dei poli, sono stati sottoscritti oltre 50 accordi con agenzie formative, in particolare in collaborazione con il sistema ITS piemontese. È questo un esempio concreto di come tali poli, e più in generale una programmazione regionale attenta a canalizzare risorse e investimenti, possano favorire la creazione di relazioni ibride tra enti di ricerca, alta formazione, imprese, condividendo laboratori per attività didattiche e di ricerca, o permettendo la realizzazione di tesi di laurea in assetto aziendale. Sul territorio di Cuneo è attivo il Polo di Innovazione Agroalimentare - Agrifood³⁵, un aggregato di imprese (soprattutto PMI), enti di ricerca e associazioni del settore agroalimentare, il cui obiettivo è quello di favorire processi di innovazione diffusa e di trasferimento tecnologico attraverso la creazione di strategiche *partnership* territoriali a favore della internazionalizzazione e competitività del settore.

↳ Le piattaforme tecnologiche

Oltre ai poli, la Regione Piemonte ha investito anche nella costruzione delle Piattaforme tecnologiche, anch'esse realizzate tramite reti costituite da partenariati pubblici-privati, da enti di ricerca, università, imprese, con l'obiettivo di mettere in pratica e diffondere la ricerca nel settore privato. Connessa a tale strategia c'è non solo la concentrazione di investimenti in tecnologie innovative, ma anche la promozione di percorsi di formazione svolti in *partnership* tra imprese e sistema dell'alta formazione: dottorati, master, lauree e ITS³⁶, grazie al ricorso al contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca.

↳ Competence Center e Digital Innovation Hub

A seguito del *Piano Nazionale Industria 4.0* richiamato in precedenza, in Piemonte è stato creato un *Competence Center*, con sede a Torino, specializzato nel *Manufacturing 4.0*. inaugurato nella seconda metà del 2019, costituito da Politecnico di Torino, Università di Torino e 24 aziende piemontesi, alcune delle quali hanno sede in provincia di Cuneo (Merlo SpA e Michelin Italiana SpA). Questi centri hanno come obiettivo quello di canalizzare e sviluppare la ricerca universitaria, per offrire tecnologie innovative al sistema delle imprese: essi sono comunque principalmente governati dal sistema universitario, nel quale trovano anche, spesso, sede. Il ruolo di tramite tra *Competence Center* e azien-

35 Per approfondire: www.poloagrifood.it/site/cosa-e-il-polo.

36 Per approfondire il sistema ITS piemontese si veda: www.itspiemonte.it/#offerta.

de è, invece, ricoperto in Italia dai *Digital Innovation Hub*, uno dei quali è presente sul territorio piemontese. Anch'esso legato ai finanziamenti messi in campo a livello nazionale a partire dal 2016, il *Digital Innovation Hub* Piemonte, è stato inaugurato nel 2017. Questa realtà offre servizi di orientamento e supporto alle imprese, anche indirizzandole verso il *Competence Center* e, più in generale, fungendo da strumento di raccordo per il trasferimento tecnologico. Entrambi questi enti hanno sede a Torino, a dimostrazione di come si sia scelto di concentrare risorse sul capoluogo, con l'auspicio che tale processo di centralizzazione generasse poi, di conseguenza, effetti benefici su tutto il territorio regionale.

↳ La promozione regionale dell'apprendistato di alta formazione e ricerca

La Regione Piemonte, inoltre, rivolge una grande attenzione ai dottorati industriali, all'apprendistato di alta formazione e ricerca e a tutte le tipologie di formazione co-progettate dal sistema dell'alta formazione e imprese. Il più recente rapporto INAPP dedicato all'apprendistato³⁷ fornisce i dati degli studenti-apprendisti iscritti ad attività formative regionali: su un totale di 522 apprendisti di alta formazione e ricerca in Italia nel 2017, ben 280 sono in Regione Piemonte, quasi la metà, mentre nel 2016 erano 247. A questi vanno poi aggiunti gli studenti non coinvolti in attività formative monitorate dalle regioni, a ulteriore conferma che il Piemonte è la regione italiana nella quale l'apprendistato di terzo livello è maggiormente diffuso, anche grazie alla speciale attenzione a esso dedicata dall'attore regionale. Tale attenzione è dimostrata sia dalla regolamentazione regionale dei profili formativi dell'apprendistato, emanata a seguito del già citato decreto legislativo n. 81/2015, ma anche e soprattutto dai progetti e bandi che, attingendo anche a risorse europee, hanno permesso la stipula, a partire dal 2017, di 683 contratti di apprendistato di terzo livello, intesi non solo come strumento per accompagnare l'inserimento nel mercato del lavoro di giovani in uscita da percorsi di formazione terziaria, ma come veri e propri *driver* per diffondere e promuovere l'innovazione a partire da investimenti su capitale umano altamente qualificato: basti pensare che oltre il 90% dei progetti di formazione e ricerca svolti in apprendistato è stato sviluppato su tematiche legate a Industria 4.0 e alla *Digital transformation* (*additive manufacturing*, intelligenza artificiale, *cybersecurity*, *industrial automation*, ecc.). Inoltre, circa il 55% dei percorsi è stato attivato in sinergia con i progetti di ricerca e innovazione finanziati tramite il FESR, il fondo europeo dedicato alla ricerca, che ha integrato le risorse stanziati dal FSE, il fondo sociale europeo da cui solitamente le regioni attingono per finanziare la formazione in apprendistato. Il valore di questo orizzonte progettuale, che unisce e lega investimenti in innovazione e in capitale umano, è confermato dall'OECD, che ha inserito le iniziative della Regione Piemonte sull'allineamento tra domanda di lavoratori dotati di nuove pro-

37 INAPP (2019) *L'apprendistato tra continuità e innovazione. XVIII Rapporto di monitoraggio.*

fessionalità e alte qualifiche e l'offerta formativa, realizzato attraverso l'apprendistato di alta formazione, come una delle tre *best practice* europee sul tema³⁸.

2.3.2 L'alta formazione in Piemonte

↳ I numeri degli ITS in Piemonte

In Piemonte sono attive 7 Fondazioni ITS, operanti in altrettante aree tecnologiche: tecnologie dell'informazione e della comunicazione, mobilità sostenibile, nuove tecnologie per il *made in Italy*/ sistema moda, nuove tecnologie per il *made in Italy*/sistema agro-alimentare, nuove tecnologie della vita, efficienza energetica, tecnologie innovative per i beni e le attività culturali/turismo. Cinque Fondazioni ITS hanno sede a Torino, le due rimanenti hanno sede a Biella e Cuneo. In Piemonte risultano attivi 35 percorsi per l'area tecnologia che contano 1.008 iscritti (poco meno del 10% del totale nazionale). È da sottolineare come dal 2014 al 2019 sia cresciuto notevolmente il numero di percorsi attivati per anno, passando dall'assenza totale di corsi a un totale di 35.

↳ I numeri delle università, master di primo e secondo livello e dottorati di ricerca in Piemonte

In regione sono presenti 4 atenei di cui 3 statali e uno non statale: Università degli Studi di Torino, Politecnico di Torino, Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro" e l'Università di Scienze Gastronomiche (non statale).

Nella tabella seguente sono presentati i dati riguardanti il titolo di studio posseduto dalla popolazione residente in Piemonte, con particolare riferimento alla formazione terziaria, a confronto con il contesto italiano. Come si nota, in Piemonte la percentuale di cittadini che hanno conseguito titoli di studi dell'alta formazione è inferiore alla media nazionale, con particolare riferimento sia all'ottenimento di titoli di studio terziari di secondo livello (laurea magistrale, master di secondo livello), sia ai dottorati di ricerca: il sistema regionale, seppur in lenta evoluzione, ha ancora davanti a sé questo importante *gap* da colmare (tab. 2).

38 OECD (2019) *Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places*, OECD Publishing, Paris.

Tabella 2. Popolazione residente e titolo di studi posseduto, valori assoluti e percentuale rispetto al totale (2019)

Territorio	Diploma di tecnico superiore ITS o titolo di studio terziario di primo livello	Titolo di studio terziario di secondo livello	Dottorato di ricerca/diploma accademico di formazione alla ricerca	Totale popolazione con titolo di studio terziario	Totale popolazione (9 anni e più)
Italia	2.079.970 (3,7%)	5.580.943 (10%)	232.833 (0,4%)	7.893.746 (14,2%)	55.303.140 (100%)
Piemonte	148.893 (3,7%)	361.163 (8,9%)	14.276 (0,3%)	524.332 (13%)	4.016.359 (100%)
Cuneo	19.738 (3,6%)	38.830 (7,2%)	1.184 (0,2%)	59.752 (11%)	541.776 (100%)

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat

In sintesi, le strategie comunitarie, nazionali e regionali presentate evidenziano una forte attenzione nei confronti dell'alta formazione quale leva per favorire la competitività dei territori, l'occupazione e l'inclusione sociale. Allo stesso tempo, i dati riportati ci riconsegnano una situazione complessa e variegata, con l'Italia ancora lontana dal raggiungimento degli obiettivi europei, nonostante le diverse *policy* adottate. Il dinamismo della Regione Piemonte sembra, invece, aver già dato alcuni frutti, dimostrando come sia davvero il livello territoriale e la qualità delle relazioni localmente presenti a determinare la costruzione di efficaci ecosistemi della formazione e dell'innovazione.

GIOVANI, ALTA FORMAZIONE, MERCATO DEL LAVORO E IMPRESE IN PROVINCIA DI CUNEO



Dopo aver presentato l'orizzonte nel quale si colloca la ricerca e le principali indicazioni comunitarie, nazionali e regionali sui temi approfonditi, è ora opportuno, prima di illustrare i risultati dell'indagine, analizzare alcuni elementi caratterizzanti il contesto cuneese anche in relazione a quella che è l'offerta formativa attuale. Obiettivo del presente capitolo è, infatti, quello di presentare gli aspetti demografici, sociali ed economici più interessanti, per meglio comprendere il territorio e le caratteristiche dei rapporti sussistenti tra il sistema dell'alta formazione, il mondo produttivo delle imprese e gli altri attori che localmente concorrono alla costruzione dell'ecosistema già descritto nei precedenti capitoli.

3.1 Gli indicatori demografici

↳ Il calo demografico

Le dinamiche demografiche della provincia di Cuneo non si discostano in modo significativo da quelle delle altre province piemontesi. Se consideriamo un intervallo temporale tra il 2007 e il 2018, quella di Cuneo è la seconda provincia dopo Novara per aumento della popolazione, un dato che per tutte le altre province piemontesi è negativo. Tuttavia, a partire dal 2013, anche la provincia di Cuneo ha intrapreso una fase di costante calo³⁹. Non si sta osservando, quindi, uno spopolamento che colpisce esclusivamente o maggiormente il territorio in analisi, quanto piuttosto una dinamica che investe tutta l'area regionale.

↳ Le ragioni del calo: il saldo naturale

A cosa è dovuto questo calo della popolazione della provincia? Non certo al saldo migratorio, interno (da/verso altre regioni o province) o estero (da/verso altri Paesi): negli ultimi cinque anni il saldo migratorio interno è sempre stato positivo, così come la popolazione straniera che si stabilisce in provincia è sempre maggiore rispetto a quella che si trasferisce all'estero. Non è quindi ai flussi migratori che bisogna guardare, ma al saldo naturale, ossia il rapporto tra natalità e mortalità. Il tasso di natalità è in costante diminuzione: nel 2019, il numero di nati per mille abitanti si è fermato al 7,4 contro un tasso di mortalità nello stesso anno per mille abitanti del 12,1, generando quindi una crescita naturale della popolazione negativa di -4,7 per mille abitanti.

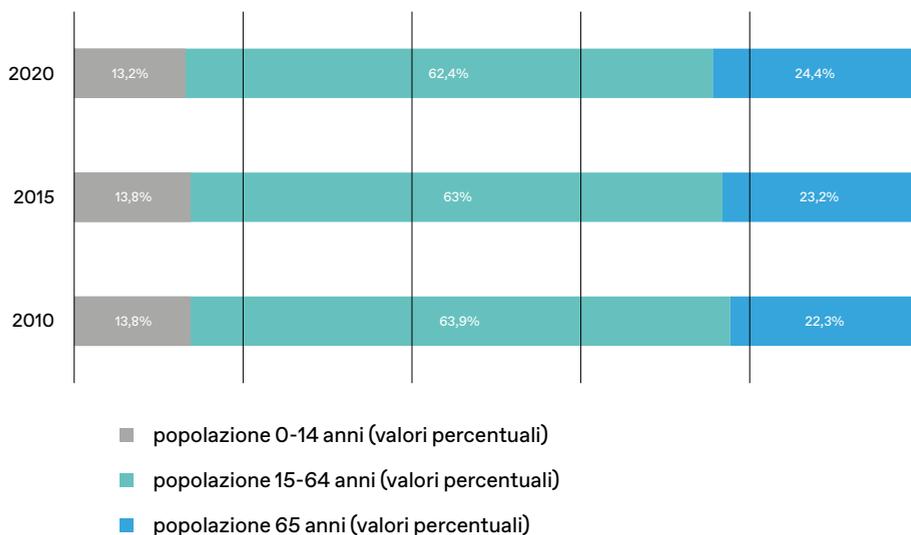
Riassumendo, la provincia vede in atto non tanto una dinamica di spopolamento dovuta all'attrattività di altri territori, quanto piuttosto un invecchiamento sempre più pronunciato (in linea con i dati piemontesi, che sono più alti della media italiana).

Al 1° gennaio 2020 l'età media della popolazione della provincia di Cuneo era di 46,1 anni, facendo registrare un incremento costante sia rispetto al dato del 2010 (44,4 anni) che rispetto a quello del 2015 (45,1 anni). Alla stessa data la popolazione cuneese over 65 sul totale era il 24,4%: una quota elevata se paragonata al dato nazionale (23,2%), ma inferiore a quello piemontese

39 Per l'intero paragrafo la fonte dei dati è l'Istat.

(25,9%). Tuttavia dal confronto tra il dato del 2020 e quelli degli anni 2015 e 2010 è evidente l'incremento della percentuale di popolazione anziana degli ultimi anni (fig. 1).

Figura 1. Popolazione per fasce d'età in provincia di Cuneo valori percentuali al 1° gennaio (2010, 2015, 2020)



Fonte: elaborazione degli autori sui dati Istat

In un contesto che presenta *trend* critici per quanto riguarda gli indicatori sulla natalità e sull'invecchiamento della popolazione, diventa ancor più cruciale rafforzare la capacità del territorio di attrarre e trattenere i giovani. Rispetto a questo scenario, la costruzione di un'efficace sistema di rapporti tra alta formazione e imprese locali può, dunque, rappresentare un elemento per favorire la sostenibilità del sistema locale nel suo complesso.

Un altro dato che è importante considerare in riferimento alla popolazione è il suo livello di istruzione. Cuneo è, mediamente, meno istruita rispetto al Piemonte e all'Italia: la percentuale di persone con un titolo di studio terziario di secondo livello si ferma all'8,3%, contro il 10% della media regionale e il 10,09% della media nazionale, mentre è più alta quella di persone con licenza di scuola elementare o media inferiore (tab. 3).

↳ Un grado di istruzione inferiore alla media regionale e nazionale

Tabella 3. Popolazione residente (9 anni e più) e grado di istruzione (2019)

Titolo di studio	Cuneo	Piemonte	Italia
Analfabeti	2.564 (0,47%)	17.501 (0,43%)	339.585 (0,61%)
Alfabeti privi di titolo di studio	17.292 (3,19%)	135.605 (3,37%)	2.186.331 (3,95%)
Licenza di scuola elementare	98.227 (18,13%)	655.197 (16,31%)	8.872.965 (16,04%)
Licenza di scuola media inferiore o di avviamento professionale	174.816 (32,26%)	1.234.757 (30,74%)	16.137.117 (29,17%)
Diploma di istruzione secondaria di II grado o di qualifica professionale (corso di 3-4 anni) compresi IFTS	189.125 (34,91%)	1.448.967 (36,07%)	19.693.396 (35,61%)
Diploma di tecnico superiore ITS o titolo di studio terziario di primo livello	19.738 (3,64%)	148.893 (3,70%)	2.079.970 (3,76%)
Titoli di studio terziario di secondo livello	38.830 (8,3%)	361.163 (10%)	5.580.943 (10,09%)
Dottorato di ricerca/diploma accademico di formazione alla ricerca	1.184 (0,21%)	14.276 (0,35%)	232.833 (0,42%)
Totale	541.776 (100%)	4.016.359 (100%)	55.303.140 (100%)

Fonte: elaborazione degli autori sui dati Istat

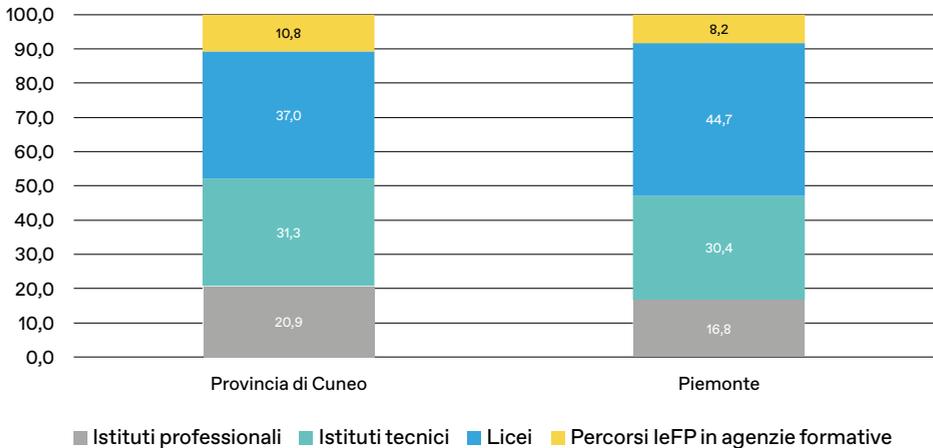
In altri termini si nota fin da subito una minore predisposizione, in provincia di Cuneo, per gli studi dell'alta formazione, probabile effetto della coincidenza di una limitata attrattività del sistema universitario locale, con giovani cuneesi che preferiscono andare a studiare a Torino e a un fabbisogno di medie competenze espresso dal sistema delle imprese. I numeri non cambiano se si considerano diverse fasce di età, per esempio i giovani: le percentuali rimangono più basse di quella regionale e nazionale, a dimostrazione della persistenza del fenomeno nel tempo.

3.2 Gli studenti dell'istruzione secondaria di secondo grado

↳ La predilezione per gli studi di carattere tecnico e professionale

Considerando i dati di IRES Piemonte⁴⁰ in riferimento all'anno scolastico 2018/2019 si evince che gli studenti in provincia di Cuneo prediligono i Licei (37% sul totale) e gli Istituti Tecnici (31,3%). Comparando questi dati a quelli delle altre province piemontesi, si nota che la percentuale di studenti liceali è mediamente più bassa rispetto a quella della maggior parte delle altre – la media regionale è del 44,7% – mentre si nota una percentuale superiore alla media regionale per quanto riguarda gli iscritti agli Istituti Professionali (20,9%) e i percorsi leFP in agenzie formative (10,8%) (fig. 2).

Figura 2. Percentuale iscritti per tipo di scuola secondaria di secondo grado (a.s. 2018/2019)



Fonte: elaborazione degli autori su dati IRES e Piemonte

Un altro dato significativo è quello degli abbandoni scolastici: a Cuneo, nel biennio 2018/2019 gli *Early Leavers from Education and Training* (ELET) erano il 14,8% e, quindi, in crescita di quasi 2 punti percentuali rispetto al biennio 2017-2018 in cui erano il 12,9%⁴¹. Confrontati questi dati con quanto accade nel resto del Piemonte, si può osservare che la media cuneese degli anni 2018/2019 è superiore alla media regionale, che registra il 12,6%.

40 Per ulteriori statistiche relative al mondo dell'istruzione si rimanda a: <http://www.sisform.piemonte.it/dati-e-statistiche/istruzione/anno-2018-2019>.

41 Per un maggiore approfondimento si rimanda a Fondazione CRC – Centro Studi e Innovazione *Dossier socio economico Cuneo 2020*.

3.3 Gli Istituti Tecnici Superiori

↳ Gli ITS a Cuneo: punti di forza e particolarità

Per quanto riguarda la formazione terziaria non accademica, gli ITS piemontesi stanno aumentando i loro iscritti, con l'ITS Agroalimentare per il Piemonte, avente sede in provincia di Cuneo, che si colloca terzo nella classifica regionale per numero di iscritti (197 nell'annualità 2019/2020)⁴². Se, quindi, l'alta formazione accademica piemontese è prevalentemente concentrata a Torino, non altrettanto si può dire degli Istituti Tecnici Superiori i quali, in un contesto produttivo come quello cuneese, possono giocare un ruolo fondamentale per promuovere la formazione dei molti giovani che svolgono, nell'istruzione secondaria superiore, percorsi professionali e tecnici. Significativo è il fatto che l'ITS cuneese è quello che vede la maggior percentuale di iscritti oltre ai 30 anni, che nel 2019/2020 sono il 12,2% del totale, contro una media regionale del 7,2%, a dimostrazione di un fabbisogno formativo presente e che non trova risposte adeguate nell'attuale offerta professionale e tecnica, un fabbisogno riconosciuto non solo dai giovani ma dalle stesse imprese.

3.4 L'università: offerta del territorio e studenti

↳ Un sistema ancora poco attrattivo

Considerando la provincia di Cuneo dal punto di vista della formazione universitaria, il territorio ospita le sedi di tutti gli atenei presenti in Piemonte: Università di Torino, Università del Piemonte Orientale, Università di Scienze Gastronomiche e Politecnico. Per l'anno accademico 2018/2019 su un totale di 122.194 studenti iscritti agli atenei piemontesi, gli iscritti alle sedi attive sul territorio di Cuneo⁴³ risultano essere 2.823, così come riportato nel *Dossier socio economico Cuneo 2020* elaborato dal Centro Studi e Innovazione di Fondazione CRC. La sede più numerosa è quella di Savigliano, con 1.247 studenti, seguono quelle di Cuneo (1.145 studenti) e Pollenzo (431).

Se si considerano i *trend* degli iscritti agli atenei piemontesi per sede universitaria, si evince che nell'anno accademico 2018/2019 la sede di Cuneo ha registrato una diminuzione di circa il 2% rispetto all'anno precedente e di circa il 30% rispetto all'anno accademico 2007/2008. Se si considerano, invece, oltre agli iscritti a Cuneo, anche gli iscritti alle sedi decentrate di Savigliano e Pollenzo, emerge un aumento di 98 unità rispetto all'anno precedente, in cui si contavano complessivamente 2.725 iscritti (tab. 4).

42 IRES Piemonte (2020) Rapporto istruzione e formazione professionale Piemonte 2020.

43 Si intende Cuneo e Savigliano (Unito) e Pollenzo (Università di Scienze Gastronomiche).

Tabella 4. Trend iscritti atenei piemontesi: studenti iscritti per sede universitaria (a.a. 2007/2008, 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019)

	2007/2008	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Alessandria	3.387	2.908	3.342	3.690
Asti	777	918	1.111	1.236
Biella	739	269	252	207
Cuneo	1.669	1.086	1.165	1.145
Cuneo e decentrate (Savigliano e Pollenzo)	3.180	2.491	2.725	2.823
Grugliasco	2.603	3.779	3.753	3.730
Novara	4.197	7.712	7.705	8.020
Torino	78.997	92.242	95.975	98.811
Vercelli	2.250	1.201	1.331	1.467

Fonte: rielaborazione degli autori su dati Ustat (MIUR)

↳ La mobilità degli studenti cuneesi

Un dato interessante per comprendere le dinamiche del sistema della formazione universitaria cuneese è quello della mobilità degli studenti, sia di coloro che, da altre province o regioni, si spostano per studiare a Cuneo, sia dei giovani cuneesi che, per studiare, si spostano in altre province o regioni.

La maggior parte degli studenti iscritti a università con sedi in provincia di Cuneo è residente nella provincia Granda (76%), anche se, soprattutto dal 2015 (MIUR, Anagrafe Nazionale Studenti), è aumentato il numero di studenti che arrivano dal Torinese, i quali erano, nell'anno accademico 2017/2018, quasi il 20% del totale.

Rimane, invece, confermato che i giovani cuneesi prediligono spostarsi a Torino per studiare: solo il 17% sceglie di proseguire i suoi studi in una sede universitaria in provincia di Cuneo. Il sistema della formazione terziaria è, quindi, prevalentemente Torino-centrico, una tendenza costante negli anni e in leggero aumento, a conferma del fatto che l'attrattività del sistema locale non è significativamente aumentata negli anni.

La maggior parte dei Cuneesi (87%) sceglie di studiare in Piemonte: la loro mobilità non è, quindi, prevalentemente orientata verso altre regioni, a conferma del fatto che la formazione terziaria piemontese vanta un centro particolarmente attrattivo, Torino, che raccoglie i giovani anche dalle altre province. Comprensibilmente, quindi, anche l'alta formazione post universitaria (master, dottorati) sarà prevalentemente concentrata in quest'area.

3.5 Il mercato del lavoro locale e le prospettive occupazionali dei laureati

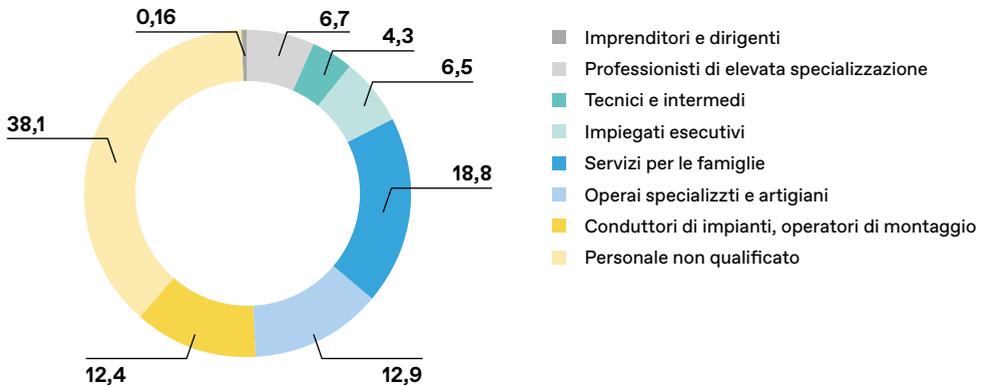
↳ Alta occupazione, bassa disoccupazione e inattività giovanile

Considerando i giovani potenzialmente interessati o iscritti a percorsi di alta formazione (coorte 18-29 anni⁴⁴) si osserva che i dati riguardanti il mercato del lavoro cuneese sono migliori di quelli riferiti sia al Piemonte che all'Italia, per quanto riguarda occupati, disoccupati, inattivi.

In riferimento agli occupati nella fascia di età considerata, il tasso di occupazione raggiungeva nel 2019 il 54,3% del totale, contro il 46,4% della popolazione piemontese e il 39,1% nazionale. Per quanto riguarda, invece, il tasso di disoccupazione, a Cuneo nello stesso anno arrivava al 12%, contro il 17,8% della media regionale e il 22,2% di quella nazionale. Infine, anche il tasso di inattività presenta *performance* migliori sul territorio per i giovani tra i 18 e 29 anni: nel 2018 si fermava al 38,3%, contro il 43,5% piemontese e il 49,8% nazionale⁴⁵.

Alta occupazione, bassa disoccupazione e bassa inattività dimostrano che, se esiste un problema nel mercato del lavoro locale, non è tanto da cercare nella "quantità" di lavoro, ma nella sua "qualità": è quindi opportuno capire i titoli di studio raggiunti dalla popolazione, utili per passare poi ad analizzare la partecipazione a corsi di alta formazione e comprendere se quest'ultima può giocare un ruolo strategico nella promozione dell'attrattività e della crescita del territorio.

Figura 3. Composizione in percentuale dei profili richiesti nelle procedure di assunzione (2019)



Fonte: elaborazione degli autori su dati Camera di Commercio di Cuneo, *Rapporto Cuneo 2020*

44 Si prende in considerazione questa classe d'età in riferimento alla possibilità dei giovani di inserirsi nel mercato del lavoro o di continuare a formarsi anche mediante l'attivazione di tirocini formativi e di contratti di apprendistato.

45 Fonte dei dati che seguono è l'Istat.

↳ La composizione della forza lavoro locale: prevalenza di operai specializzati e personale non qualificato

↳ I laureati delle sedi cuneesi e le loro prospettive occupazionali

↳ Provenienza degli studenti delle sedi cuneesi e la loro sede di lavoro

Nel 2019 i giovani tra i 20 e i 29 anni erano il 10,2% del totale della popolazione a Cuneo. È interessante anche approfondire, per lo stesso anno, le figure professionali ricercate nelle procedure di assunzione (fig. 3). Da notare come il personale non qualificato e gli operai specializzati e artigiani occupino, da soli, più del 50% della forza lavoro richiesta a livello locale.

Per quanto riguarda invece l'occupazione nelle imprese dei diversi settori produttivi⁴⁶, a Cuneo il principale settore per occupati dipendenti è quello delle attività manifatturiere, con il 37% di occupati sul totale (anno 2017)⁴⁷, seguito dai servizi⁴⁸ (32%) e dal commercio (22%).

Per completare le informazioni sin qui raccolte, analizziamo nel dettaglio le potenzialità lavorative che offrono i percorsi universitari in provincia di Cuneo. Come illustreremo nel capitolo 4, esistono dei *gap* su più fronti tra la domanda di lavoro da parte delle imprese e l'offerta di lavoro delle figure formate dal sistema dell'alta formazione. Queste frizioni possono dar luogo sia a una sotto-occupazione delle persone formate sia a perdite di produttività del tessuto imprenditoriale. A tal proposito, per misurare l'adeguatezza del sistema universitario abbiamo utilizzato i dati raccolti da AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati del 2018 iscritti alle sedi cuneesi del sistema universitario (AlmaLaurea non raccoglie dati sugli ITS).

Nel 2018, sono stati 285 i laureati delle università situate in provincia di Cuneo, di cui più di due terzi rappresentati da donne (205). Al questionario sulla condizione occupazionale ha risposto circa il 90% degli intervistati (257), perciò molte delle informazioni raccolte sono pienamente rappresentative della popolazione di interesse. Guardando ai settori disciplinari individuati da AlmaLaurea, la quota più numerosa (33%) si riferisce ai laureati iscritti a corsi di laurea afferenti a *Agraria e veterinaria*, seguito dagli iscritti ai gruppi disciplinari *Medico* (27%) e *Insegnamento* (16%). Questo dato indica che la scelta formativa degli studenti segue con una certa aderenza gli sbocchi lavorativi offerti dalla struttura economica della provincia, dato l'importante contributo del settore agricolo all'economia provinciale e l'estensione dei distretti sanitari del territorio.

Un'informazione chiave circa le potenzialità formative e lavorative della provincia è quella della provenienza dei laureati e della loro sede di lavoro. Sono circa la metà (131 su 257) i laureati che provengono da un comune del Cuneese. Un terzo arriva da un'altra provincia del Nord-Ovest e il restante 15% arriva da un'altra area del territorio italiano o dall'estero. Per quanto riguarda la sede lavorativa, i dati mostrano che la stragrande maggioranza di chi trova lavoro nel Cuneese proviene dalla provincia di Cuneo (circa l'85%), mentre solo il 15% è occupato sul territorio cuneese

46 È escluso dal conteggio il settore primario.

47 Fonte: Istat.

48 Sono stati considerati i seguenti settori ATECO: H,I,J,K,L,M,N,O,P,Q,R,S.

pur provenendo da fuori provincia. In altri termini, è ancora limitato il potenziale attrattivo relativo alla forza lavoro dell'istruzione universitaria provinciale.

Al netto della dimensione locale degli impatti dell'alta formazione, le sedi universitarie cuneesi sembrano assolvere pienamente il compito di formare gli studenti all'ingresso nel mercato del lavoro, visto che il 77% dei laureati trova lavoro a distanza di un anno (dato molto simile tra uomini e donne). Esiste, tuttavia, una forte eterogeneità tra gruppi disciplinari. Tenendo conto del numero di iscritti, le più alte probabilità di impiego sono offerte dai gruppi *Medico* (88%) e *Insegnamento* (85%), due settori disciplinari per i quali, tra l'altro, il tempo impiegato per l'ingresso nel mercato del lavoro è tra i più bassi (circa 1,7 mesi contro i 2,7 della media tra settori). Di molto inferiori sono le probabilità di impiego dei settori *Politico-sociale* (65%) e *Giuridico* (58%). Il gruppo disciplinare con più iscritti, *Agraria e veterinaria*, dimostra un tasso di occupazione intermedio tra questi estremi, attorno al 71%. Vista l'attuale attenzione a coloro che non studiano, non sono coinvolti in processi di formazione, né cercano lavoro (i cosiddetti *Neet*), va segnalato che questo gruppo rappresenta l'8% dei laureati delle università della provincia di Cuneo e che il fenomeno è particolarmente critico per gli iscritti ai corsi di laurea afferenti all'area *Politico-sociale*.

L'analisi dei dati di Almalaurea consente di approfondire anche alcune dimensioni della qualità del lavoro consecutivo al percorso di formazione. Solitamente, maggiori sono le competenze acquisite, più appetibile diventa la persona formata e migliori sono le condizioni di lavoro, sia in termini di salario che in termini di solidità contrattuale. Il tema assume un'importante rilevanza alla luce dell'articolazione del *Documento Strategico Unitario* della Regione Piemonte, secondo gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable development goals* - SDG dell'Agenda 2030 dell'ONU), tra i quali si ritrovano Lavoro dignitoso e crescita economica (SDG 8) e Ridurre le disuguaglianze (SDG 10).

Se guardiamo alla tipologia di contratto che regola i rapporti di lavoro nati a un anno di distanza dalla laurea degli iscritti delle università cuneesi, per il 51% si tratta di contratti non standard, tipologia che comprende il contratto a tempo determinato, il lavoro interinale, il lavoro socialmente utile/di pubblica utilità, il lavoro intermittente o a chiamata, il lavoro ripartito. Il dato è molto più elevato della media nazionale, che si attesta tra il 35% (laureati di primo livello) e il 39% (laureati di secondo livello). Al tempo stesso, la quota di laureati assunti a tempo indeterminato risulta essere il 26%, circa due punti percentuali sopra la media nazionale, mentre risultano meno frequenti il profilo di autonomo e di parasubordinato. Questi dati, nel loro complesso, segnalano una maggior incertezza lavorativa rispetto alla media nazionale (per via della maggior presenza di contratti discontinui), ma anche una minor frammentazione delle tipologie contrattuali (per il minor utilizzo di parasubordinati e autonomi). Se da un lato, quindi, i laureati delle università cuneesi trovano una do-

➤ **Quale contratto dopo la laurea?**

↳ Quale salario dopo la laurea?

manda di lavoro più facile da comprendere, dall'altra il mercato utilizzo dei contratti non standard ne può pregiudicare la produttività e la crescita professionale⁴⁹.

La qualità del lavoro si riflette, per ultimo, nel livello salariale ottenuto dai lavoratori per lo svolgimento della propria mansione. Il salario medio mensile dei laureati in provincia di Cuneo è di 1.236 euro, 1.263 euro per gli uomini e 1.226 euro per le donne, in linea con quello nazionale (il quale, tuttavia, presenta una differenza di genere più marcata di 84 euro a favore degli uomini). Le retribuzioni migliori si trovano tra gli iscritti ai gruppi disciplinari *Medico* (1.305 euro), *Agraria e veterinaria* (1.260 euro), *Economico-statistico* (1.219 euro), mentre le più basse sono nel *Chimico-farmaceutico* (1.012 euro) e *Giuridico* (1.055 euro). È emblematico come questa evidenza vada di pari passo con il grado di adeguatezza della laurea, indicato dagli studenti, per la mansione svolta. Come è stato menzionato nei precedenti capitoli, le trasformazioni tecnologiche e produttive stanno, infatti, modificando la domanda di competenze richieste nel mercato del lavoro. Alcune di queste non sono più necessarie, altre devono aggiornarsi con l'ambiente produttivo circostante, altrimenti sono a rischio sia l'inquadramento retributivo del lavoratore sia il potenziale produttivo che egli può esprimere. A parziale ma suggestiva conferma di questa constatazione vi è il fatto che le quote più alte di laureati che ritengono la laurea efficace o molto efficace per il lavoro svolto, si trovano in quei gruppi disciplinari che rivelano una retribuzione maggiore, e viceversa.

Da quanto appena descritto si delinea bene l'esigenza di rendere più forte e intenso il confronto tra le realtà dell'alta formazione e il mondo produttivo. Non solo per incidere quantitativamente sulle opportunità di incontro tra domanda e offerta di lavoro sul territorio, ma anche per innescare dinamiche positive di attrazione e di miglioramento delle condizioni di lavoro nell'ottica delle pari opportunità, in particolar modo per quanto riguarda i giovani in uscita dai percorsi dell'alta formazione locale.

3.6 Le imprese a Cuneo

Considerando ora la struttura delle imprese del territorio, un primo dato utile riguarda la ripartizione dei lavoratori nelle aziende in base alla loro dimensione. Il 45,6% dei lavoratori occupati in provincia di Cuneo lavora presso aziende che hanno da 0 a 9 dipendenti, il 20,8% in azienda da 10 a 49, il 15,4% da 50 a 249 e il 18,1% dei lavoratori è impiegato presso aziende che hanno oltre 250 dipendenti. Concentrandoci ora esclusivamente sulla dimensione aziendale, le imprese attive sul territorio, a esclusione di quelle del settore prima-

⁴⁹ Va tenuto conto che il tipo di contratto è anche il riflesso della struttura economica (settori e mansioni ricercate) prevalente nella provincia.

rio, sono 46.278: 43.810 hanno da 0 a 9 dipendenti (il 94,6% del totale), 2.134 da 10 a 49 (2,5%), 289 da 50 a 249 (0,7%), 45 oltre 250 (0,1%). Già dall'esposizione di questi primi dati emerge chiaramente la struttura produttiva del territorio, formata da poche grandi aziende e da numerose micro o piccole imprese, con queste ultime che impiegano circa metà della forza lavoro locale (tab. 5).

Tabella 5. Numero di imprese attive e di addetti per classe dimensionale in provincia di Cuneo (2017)

Tipo Dato	Numero imprese attive					Numero addetti delle imprese attive (valori medi annui)				
	0-9	10-49	50-249	250+	Tot.	0-9	10-49	50-249	250 +	Tot.
Classe di addetti										
Estrazione di minerali	27	6	/	/	33	65	78	/	/	143
Attività manifatturiere	3.868	773	33	9	4.793	10.490	14.896	12.484	15.359	53.229
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	387	12	2	1	402	439	250	127	343	1.159
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	87	22	5	/	114	188	461	498	/	1.147
Costruzioni	7.423	210	20	1	7.654	13.084	3.569	1.944	575	19.172
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	10.955	420	31	9	11.415	22.178	7.333	2.883	10.670	43.063
Trasporto e magazzinaggio	1.042	113	12	3	1.170	2.367	2.138	1.402	864	6.772
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	3.170	187	2	1	3.360	9.297	2.828	144	286	12.557
Servizi di informazione e comunicazione	661	60	5	1	727	1.397	1.092	414	276	3.181
Attività finanziarie e assicurative	988	24	3	1	1.026	1.564	328	2.064	486	4.444
Attività immobiliari	2.392	5	/	/	2.397	3.638	79	/	/	3.718
Attività professionali, scientifiche e tecniche	6.184	93	8	1	6.286	8.898	1.426	816	637	11.778
Noleggio, agenzie di viaggio e attività di supporto alle imprese	1.173	82	3	5	1.283	2.176	1.684	2.224	3.030	9.115
Istruzione	279	14	1	/	294	453	251	86	/	791

Tipo Dato	Numero imprese attive					Numero addetti delle imprese attive (valori medi annui)				
	0-9	10-49	50-249	250+	Tot.	0-9	10-49	50-249	250 +	Tot.
Classe di addetti										
Sanità e assistenza sociale	2.293	59	28	3	2.383	3.248	1.151	2.836	883	8.119
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	432	20	3	/	455	730	332	248	/	1.312
Altre attività di servizi	2.449	34	3	/	2.486	4.019	565	247	/	4.832
Totale	43.810	2.134	89	5	46.278	84.231	38.461	28.417	33.409	184.532

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat

Per quanto riguarda l'*export* delle aziende cuneesi, il settore agroalimentare rappresenta la punta di diamante del territorio, anche se è opportuno sottolineare la presenza sui mercati esteri anche di altre settori locali: sul totale delle esportazioni cuneesi nel 2019, i prodotti alimentari, bevande e tabacco pesano il 34,4% sul totale, seguite dai mezzi di trasporto (18,2%) e i macchinari e apparecchi NCA (13,1%)⁵⁰.

3.7 Le imprese e le *start up* innovative

Dopo Asti, Cuneo è l'ultima provincia piemontese per imprese che svolgono servizi ad alto contenuto di conoscenza (si rimanda alla definizione di *Knowledge Intensive Activities – Business Industries* (KIABI) fornita da Eurostat): imprese quindi definite innovative sono il 6,5% sul totale delle imprese registrate, contro una media regionale del 9,2% e nazionale del 9,4%. Ciò nonostante, è opportuno sottolineare che il dato del 2019 è in netto miglioramento, con un +2% sull'anno precedente, miglior risultato regionale: il Piemonte si ferma infatti al +1,2%⁵¹.

Cuneo è, invece, la seconda provincia piemontese per *start up* innovative (96), dopo Torino (384). Se, quindi, mediamente le imprese che si occupano di attività innovative sono in percentuale minore rispetto alle altre province piemontesi, è da notare il numero significativo di *start up* che, se letto assieme ai precedenti dati riguardanti l'occupazione giovanile, suggerisce una dinamica territoriale per la quale a grandi aziende tradizionali si stanno lentamente affiancando piccole o micro imprese dedicate ad attività innovative.

50 Camera di Commercio di Cuneo (2020) *Rapporto Cuneo 2020*.

51 Ivi.

Tentando una lettura integrata dei dati finora presentati, ciò che emerge è un territorio che presenta dinamiche positive, ma anche possibili criticità emergenti sul lungo periodo. Entrambe vengono qui elencate, in modo schematico e per punti:

↳ Punti di forza del sistema locale

Elementi positivi

- **Il mercato del lavoro.** I dati riguardanti il mercato del lavoro sono positivi, sia rispetto alla media nazionale, che rispetto a quella regionale, a dimostrazione di un processo di crescita robusto e trasversale, non limitato ai soli settori di punta come quello agroalimentare. Alta occupazione e bassa disoccupazione indicano inoltre una certa fluidità del mercato locale, capace di ben coniugare domanda e offerta di lavoro.
- **Il Sistema ITS.** Se la formazione terziaria accademica è uno degli elementi critici del territorio, altrettanto non si può dire di quella non accademica: l'Istituto Tecnico Superiore locale, dedicato all'agroalimentare, è il secondo per iscritti a livello regionale. Questo è un elemento particolarmente importante anche alla luce del fatto che nei settori più tradizionali sta emergendo un fabbisogno di competenze professionali che i normali percorsi di studi secondari superiori non riescono a soddisfare. Gli ITS data la loro struttura duale, partecipata sia da istituzioni formative che da imprese, sono strumenti particolarmente utili per leggere le trasformazioni in atto e progettare percorsi di formazione capaci di rispondere ai nuovi fabbisogni di competenze, aiutando così i giovani a trovare impieghi di alto profilo anche in esito a percorsi a vocazione prettamente professionale.
- **Le start up innovative.** Un altro elemento positivo è la crescita delle *start up* innovative che, insieme all'alta presenza di giovani nelle micro imprese, può rivelarsi un fattore determinante per la crescita del sistema territoriale. Evitando di concentrare le alte competenze possedute dai giovani solo nelle aziende più grandi, è possibile immaginare una crescita diffusa e partecipata del tessuto produttivo, non limitata quindi ai grandi gruppi già in possesso delle risorse in grado di innovare. Altro elemento positivo riguardante l'innovazione è la presenza del Polo Innovativo Agroalimentare, secondo in Piemonte per fondi destinati e progetti gestiti, virtuoso esempio di collaborazione tra diversi enti, pubblici e privati, per favorire la ricerca e lo sviluppo locale.

Possibili criticità

↳ Limiti e criticità del sistema locale

- **Un territorio che invecchia.** Non è tanto la migrazione verso altri territori o Paesi a essere una variabile demografica determinante, quanto piuttosto l'aumentare dell'età media della popolazione dovuta, in particolare, a un sempre più basso tasso di natalità. Quest'ultimo punto non verrà, per ovvi motivi, ulteriormente approfondito all'interno della presente ricerca: ciò nonostante,

è fin da subito chiaro che, a partire dalla lettura dei dati sopra esposti, è fondamentale che il sistema locale riesca a rendere virtuosa la mobilità estera dei giovani e, soprattutto, riesca ad aumentare l'attrattività del sistema dell'alta formazione locale, così come quella delle imprese del territorio.

- **Scarsa attrattività di formazione terziaria locale.** La maggior parte dei giovani residenti in provincia di Cuneo sceglie di studiare fuori provincia, prevalentemente a Torino. Questo elemento è particolarmente indicativo per comprendere, di conseguenza, i bassi numeri dell'alta formazione locale. Allo stesso tempo, un sistema dell'alta formazione scarsamente sviluppato riesce solo in parte a costruire con le imprese del territorio una trama di relazioni in grado, da una parte, di favorire la costruzione di percorsi formativi svolti in *partnership* – per esempio, strutturando percorsi di master in apprendistato di alta formazione – e, dall'altra, di progettare attività di ricerca in grado di avere effetti significativi sul territorio, a partire dal sistema delle imprese, principali beneficiari degli stessi.
- **Livello di istruzione più basso della media.** Mediamente, un giovane di Cuneo preferisce gli studi professionali e tecnici, concludendo spesso anticipatamente i suoi studi rispetto ai suoi coetanei di altre province o regioni. L'alta formazione, così come viene considerata nella presente ricerca e non considerando ora gli ITS, di cui si è già parlato, richiede giovani che abbiano conseguito un titolo di studi terziario. È questo un fattore determinante, sul lungo periodo, lo sviluppo e la crescita del territorio.

Concludendo, la ricostruzione svolta riconsegna un territorio che può essere definito in lenta trasformazione. Alle vocazioni produttive del territorio, che rimangono ben salde, si affiancano nuove attività e, più in generale, si innalza il bisogno di innovare per competere sui mercati esteri. Davanti a questi fabbisogni emergenti, tuttavia il sistema formativo rimane perlopiù statico: la maggior parte dei giovani iscritti a percorsi di istruzione secondaria superiore o non prosegue gli studi o, quando lo fa, non sceglie l'offerta formativa presente sul territorio, spostandosi altrove. L'efficacia dell'alta formazione è quindi un elemento sul quale riflettere, dato il suo ruolo strategico nell'accompagnare le imprese e tutto il territorio nelle trasformazioni del mondo del lavoro. Efficacia raggiungibile abbracciando la logica presentata nel primo capitolo, quella cioè degli ecosistemi territoriali della formazione e dell'innovazione, attraverso la strutturazione di strategiche *partnership* progettuali e formativi tra sistemi formativi e produttivi.

FABBISOGNI PROFESSIONALI E DI COMPETENZE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE CUNEESE

4

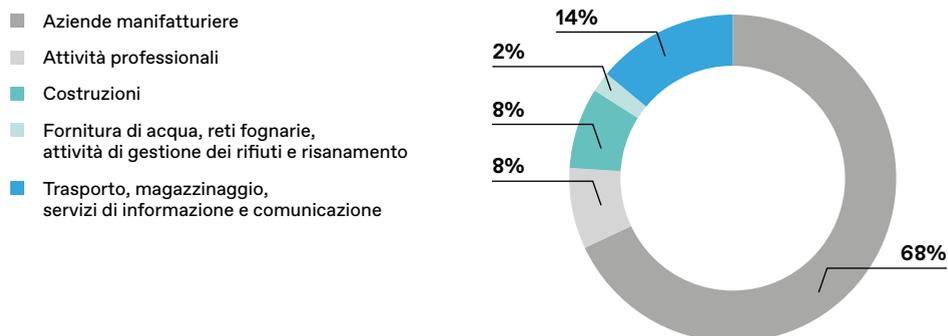
In questo capitolo verranno analizzati i fabbisogni professionali di competenze del tessuto produttivo locale cuneese, emersi da un questionario somministrato a un campione di aziende e da tre *focus group*: uno destinato al sistema delle imprese, uno agli enti della formazione e uno partecipato da un gruppo eterogeneo di *stakeholder* locali: scuole, parti sociali, agenzie per il lavoro, centri per l'impiego. Questi *focus group*, dato il particolare momento storico, sono stati condotti a distanza, in modalità telematica sulla piattaforma Zoom.

4.1 Il campione di imprese coinvolto nell'indagine: un dato chiave per analizzare i fabbisogni

Come precisato poc'anzi, tra marzo e luglio 2020 è stato somministrato, in formato digitale, attraverso la piattaforma Google Moduli, un questionario a 1.866 imprese che operano in provincia di Cuneo, individuate attraverso i dati forniti dalla Camera di Commercio di Cuneo e tra le imprese associate a Confindustria Cuneo. Anche a causa del concomitante scoppio della pandemia e della conseguente crisi economica e sociale, il tasso di risposta è stato contenuto: sono state ottenute 84 risposte. Il campione di aziende cuneesi che ha risposto al questionario è composto per il 68%⁵² da aziende manifatturiere, con una maggiore preponderanza di aziende dell'area della fabbricazione di macchinari e apparecchiature NCA (codice ATECO 28), dell'industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (codice ATECO 16), dell'industria alimentare e delle bevande (codice ATECO 10-11), della fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (codice ATECO 22) e di aziende relative alla fabbricazione di prodotti chimici (codice ATECO 20). L'8% delle aziende coinvolte è afferente, invece, al settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche, l'8% all'area delle costruzioni, il 2% all'area della fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento (fig. 4). Le restanti rappresentano il trasporto e magazzinaggio, i servizi di informazione e comunicazione e le attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento. Tenuto conto delle caratteristiche del tessuto produttivo provinciale, è possibile affermare che i settori rappresentati dal campione coinvolto nell'indagine sono in linea con quanto esistente nella realtà locale.

⁵² Si considerano in questo caso i macro raggruppamenti dei Codici ATECO (in questo caso, per esempio, lettera C - Attività manifatturiere).

Figura 4. Composizione percentuale del campione d'impresa



Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

Le caratteristiche delle aziende oggetto della ricerca

Passando a rilevare le principali caratteristiche dei partecipanti alla ricerca, si nota come le aziende siano dislocate su tutta la provincia. Nel dettaglio, il maggior numero di aziende ha sede nei comuni di Alba, Cuneo, Cherasco, Caramagna Piemonte, Mondovì, Savigliano, Fossano, Trinità, Bra, Dronero e Racconigi.

L'80,95% delle aziende non ha unità produttive situate fuori dalla provincia di Cuneo e il 77,38% ha un unico stabilimento produttivo.

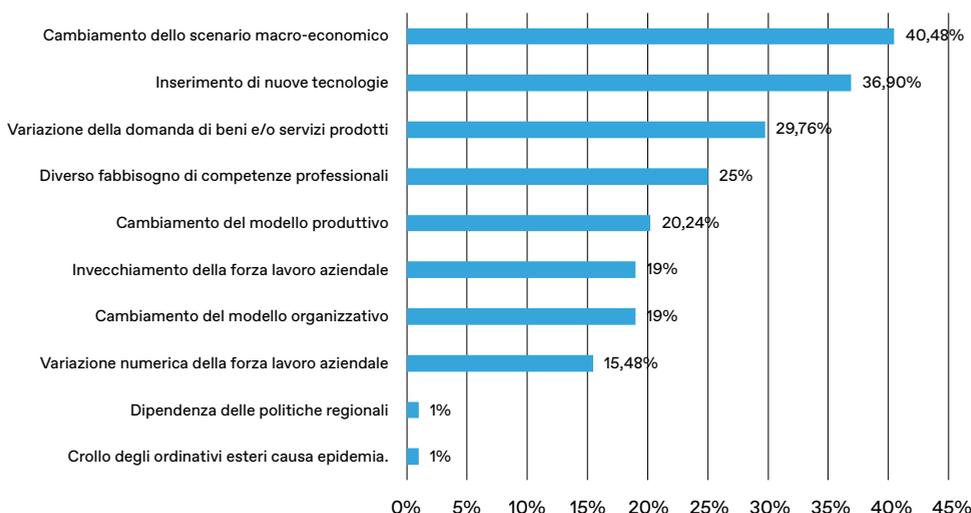
La maggior parte del campione (75%) è costituito da aziende che non fanno parte di gruppi aziendali controllati. Pratica poco diffusa è anche la partecipazione a una rete d'impresa, attiva solo nel 25% dei casi. Le aziende che hanno partecipato all'indagine sono associate a Confindustria Cuneo, a Confartigianato e, in misura minore, a Coldiretti, Confcommercio e Confcooperative.

Nel questionario è stato chiesto alle aziende: "Negli ultimi tre anni, qual è stato l'andamento del numero di addetti, del fatturato e dell'export?" ed è emerso che il numero di addetti nelle singole aziende è stabile nel tempo per il 45% di esse, mentre per il 41% è in aumento. Anche l'andamento del fatturato e dell'export sono per lo più stabili (rispettivamente per il 46% e 48%) o in aumento (rispettivamente per il 39% e 37%).

Passando ora a considerare più nel dettaglio le osservazioni raccolte dal questionario, emerge innanzitutto come da parte delle imprese vi sia consapevolezza dei macro cambiamenti che stanno investendo la struttura produttiva dell'intero territorio provinciale, così come quella del settore produttivo di riferimento. Le singole aziende, chiamate a riflettere su quelli che saranno i principali elementi di cambiamento all'interno della propria realtà, hanno identificato alcuni fattori che più di altri stanno generando e genereranno gli impatti più significativi.

Alla domanda “Secondo lei quali potranno essere i principali elementi di cambiamento della Sua azienda?”, il 40,48% delle aziende ha citato come altamente impattante il cambiamento dello scenario macro economico; il 36,90% ha, inoltre, fatto riferimento all’inserimento di nuove tecnologie, il 29,76% ha considerato la variazione della domanda di beni o servizi prodotti, il 25% ha, invece, indicato dei cambiamenti sostanziali nella forza lavoro in quanto in un futuro sempre più prossimo ci sarà un diverso fabbisogno di competenze professionali.

Figura 5. Percezione dei principali driver di cambiamento che impatteranno sulle realtà aziendali



Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

↳ **Strategie innovative attuate dalle aziende: inserimento di nuove tecnologie, competenze collaborazioni, ricerca e sviluppo**

Per fronteggiare questi fattori di mutamento, per prepararsi alle trasformazioni e per gestire al meglio la nuova situazione, le aziende possono predisporre una serie di attività più o meno innovative sia sul lato dell’investimento in capitale che su quello dell’investimento nel fattore lavoro. Per esempio, le aziende possono introdurre nuovi macchinari e tecnologie, così come modificare la ricerca delle competenze della forza lavoro che deve essere preparata a gestire al meglio le nuove tecnologie introdotte, oppure aumentare il grado di collaborazione con le imprese del medesimo distretto per condividere le attività di ricerca sviluppo.

Sembra che le trasformazioni in atto abbiano stimolato una buona propensione all’innovazione organizzativa e produttiva da parte del campione di aziende. Infatti, rispondendo alla domanda “Quali tipologie di innovazione sono state introdotte in azienda nell’ultimo biennio (2018-2019)?” si registra che le aziende hanno introdotto alcuni elementi di novità. Il 53,57% delle aziende ha inserito nel proprio processo produttivo e organizzativo delle

↳ La realtà produttiva locale è eterogenea in termini di dimensioni aziendali

tecnologie incorporate nell'acquisizione di nuovi impianti, sistemi di produzione, macchinari; il 36,90% ha investito risorse e tempo in attività di ricerca e sviluppo, mentre una quota residuale ma comunque significativa (19%) ha implementato e rafforzato collaborazioni con soggetti esterni all'azienda in modo da attrarre più risorse e aumentare la propria competitività. In generale, la metà delle aziende coinvolte ritiene sia fondamentale modificare o migliorare i prodotti e i servizi esistenti e potenziare le relazioni reticolari con altri attori strategici dei mercati del lavoro (clienti, fornitori, rappresentanti) per aumentare la propria competitività.

A lato di questa preliminare analisi del campione è da evidenziare la forte eterogeneità che caratterizza la realtà produttiva del territorio di Cuneo, in quanto, come è caratteristico del nostro sistema Paese, a fianco di grandi aziende multinazionali convivono e agiscono piccole e medie imprese. Questo elemento è emerso durante tutte le fasi dell'indagine, soprattutto all'interno dei *focus group*, durante i quali aziende di diversa struttura occupazionale si sono ritrovate a confrontarsi e a discutere di tematiche legate al mercato del lavoro e al sistema dell'alta formazione, presentando di fatto problemi e soluzioni divergenti, dettate proprio dalla differente dimensione e dal settore specifico di riferimento.

4.2 Le figure professionali chiave

Al fine di indagare i fabbisogni professionali del tessuto produttivo cuneese sono state rilevate le professioni chiave per il gruppo di imprese coinvolte, chiedendo esplicitamente alle aziende: *“Qual è la figura professionale chiave per la sua impresa oggi?”*.

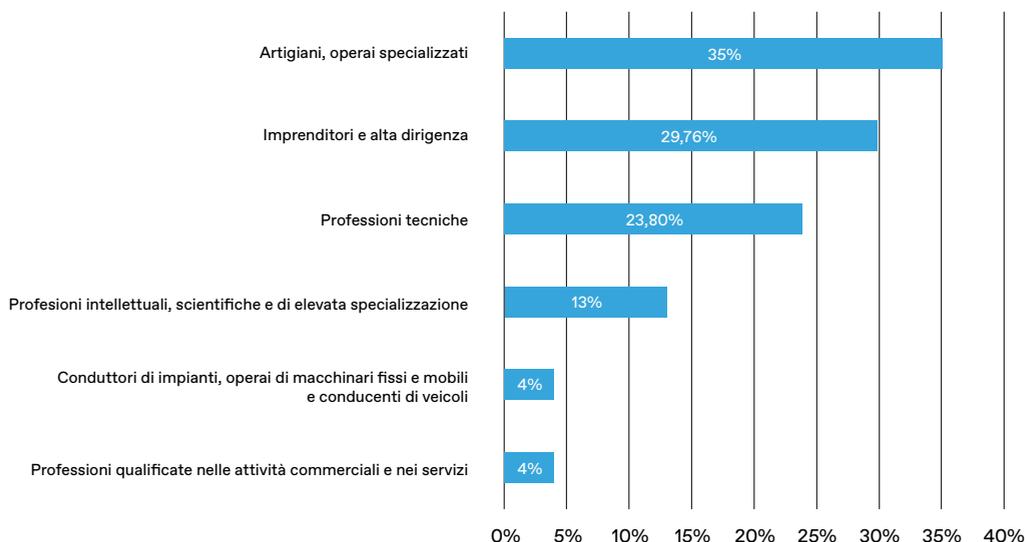
Sia nei *focus group* che nei questionari sono state citate dalle aziende un vasto numero di figure. Il gruppo di ricerca, per ovviare a questa complessità identificativa, ha ritenuto opportuno raggruppare le singole figure citate dalle aziende all'interno dei gruppi professionali elaborati dal navigatore delle professioni Istat⁵³. Nel dettaglio, utilizzando questo espediente categoriale, che ha permesso di ridurre la complessità terminologica esistente, è emerso come il 35%⁵⁴ delle aziende abbia segnalato quali figure chiave quelle afferenti al gruppo degli artigiani e operai specializzati, il 29,76% ha indicato dei profili attinenti al gruppo dei *manager* e alta dirigenza, il 23,80% ha segnalato le professioni tecniche, il 13% professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (con una sovrarappresentazione della figura dell'ingegnere nelle più svariate specializzazioni), il 4% delle imprese ha citato conduttori di impianti,

53 Il navigatore delle professioni Istat organizza le professioni in nove raggruppamenti: 1) legislatori, imprenditori e alta dirigenza, 2) professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, 3) professioni tecniche, 4) professioni esecutive nel lavoro d'ufficio, 5) professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi, 6) artigiani, operai specializzati e agricoltori, 7) conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli, 8) professioni non qualificate, 9) forze armate.

54 La somma delle percentuali non equivale al 100% in quanto alcune aziende hanno segnalato più di una figura chiave.

operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli e, infine, il 4% del campione ha individuato professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (fig. 6).

Figura 6. Le figure professionali considerate “chiave” dal campione di imprese



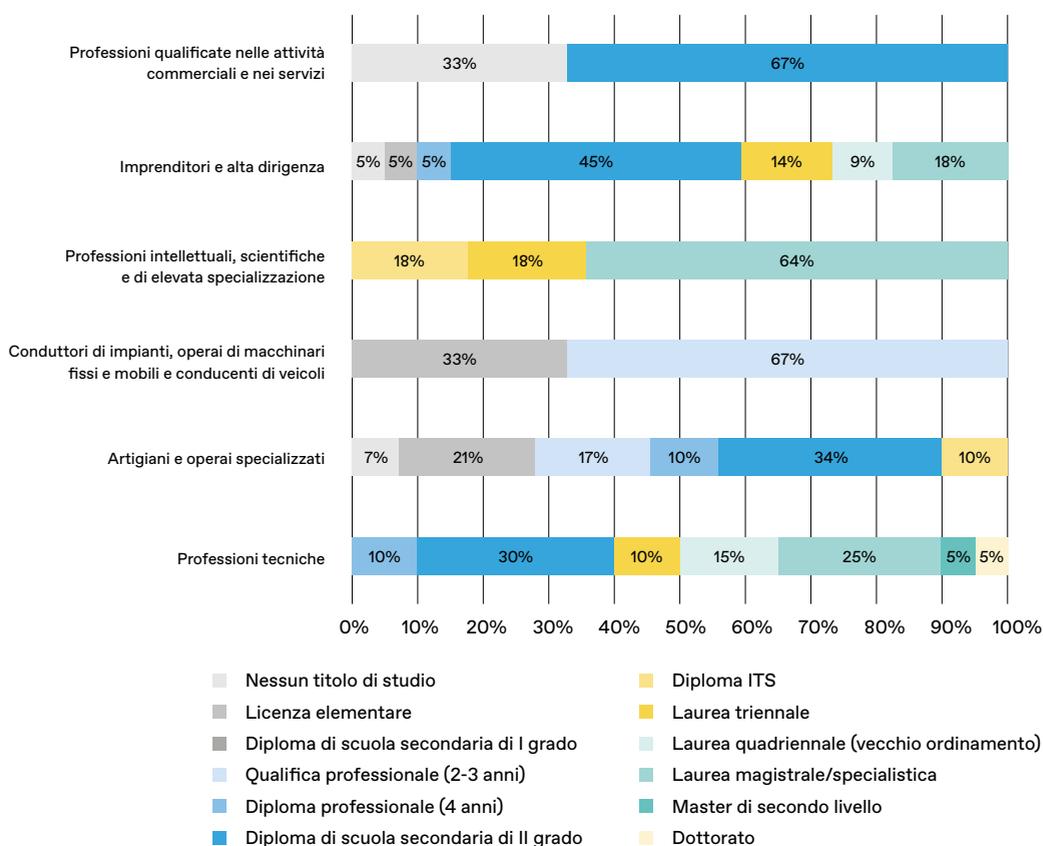
Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

↳ **Titoli di studio maggiormente richiesti: diploma di scuola secondaria di II grado e laurea magistrale/quadriennale**

Come risulta chiaro dai dati raccolti è il macro gruppo degli artigiani e degli operai specializzati a essere ritenuto strategico e fondamentale per le aziende del territorio. Dal momento che tale gruppo raccoglie al suo interno una moltitudine di figure professionali eterogenee tra loro, occorre specificare che le figure appartenenti a questo gruppo professionale, caratterizzate da esperienza e conoscenze tecniche e specialistiche dei materiali, degli strumenti e dei processi di lavoro, sono ricercate all'interno di tutti i tipi di aziende. Non ci sono differenze nelle richieste in termini di settore di riferimento, dimensioni aziendali e livello di innovazione. Un altro dato interessante da rilevare, in relazione alle caratteristiche delle figure professionali più citate da parte delle aziende, è sicuramente il livello di istruzione individuato per poter svolgere e ricoprire una data professione. In termini assoluti, dal momento che nel questionario è stato esplicitamente richiesto di segnalare il titolo di studio necessario a svolgere quella data mansione, si può osservare come i titoli di studio maggiormente richiesti siano il diploma di scuola secondaria di II grado e la laurea magistrale/specialistica o quadriennale (vecchio ordinamento), segnalati entrambi dal 29% delle aziende, seguiti dalla laurea triennale e dalla qualifica professionale (2-3 anni) indicate entrambe dal 10% delle rispondenti. Prendendo atto delle indicazioni rilasciate dalle aziende cuneesi si può affermare che la richiesta formativa e d'istruzione per le figure professiona-

li chiave del tessuto produttivo cinese si concentra sui livelli di istruzione più bassi, tralasciando quasi totalmente i livelli più alti di specializzazione rappresentati dai dottorati di ricerca e dai master di II livello. Tale tendenza non stupisce in quanto in Italia la richiesta di altissima formazione è relativamente contenuta. È sufficiente, infatti, considerare i dati del recente rapporto Istat del 2019⁵⁵ che rileva il *mismatch* dei dottori di ricerca⁵⁶ il quale, seppur sia limitato in termini assoluti, denota alcune problematiche. Nello specifico si rileva che, in alcuni ambiti settoriali e disciplinari, la forza lavoro è più qualificata del livello richiesto per svolgere la mansione assegnata. Analizzando più nel dettaglio tale dato e associandolo ai macro gruppi professionali individuati si rileva una particolare connessione tra titolo di studio richiesto e gruppo professionale di appartenenza, così come riportato nel grafico (fig. 7).

Figura 7. Richiesta di titoli di studio per singoli gruppi professionali



Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

⁵⁵ Si rinvia a: Istat, <https://www.istat.it/it/archivio/230897>.

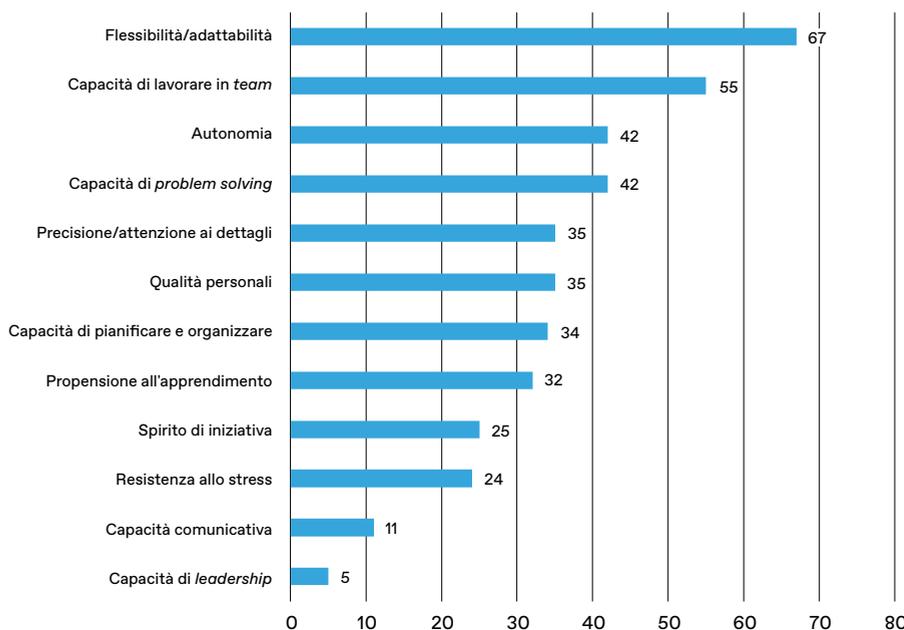
⁵⁶ Il 17,1% degli intervistati sostiene che il dottorato non è stato né requisito d'accesso né strumento necessario per l'attività lavorativa svolta.

↳ **Le competenze tecniche più richieste: informatiche e linguistiche**

Soltanto alcuni gruppi (e con percentuali basse) necessitano di un'alta formazione e, quindi, di titoli di istruzione più elevati: dottorato, master di secondo livello, laurea magistrale e diploma ITS. Da evidenziare che il dottorato non rientra tra i titoli più richiesti per operare all'interno del campione di imprese, in quanto è citato soltanto da una stretta minoranza di aziende in relazione alle professioni tecniche.

Pur considerando l'alta variabilità delle figure professionali indicate, si può individuare un nocciolo duro di competenze che sono state citate da buona parte delle aziende e che sono quindi imprescindibili per la maggior parte dei profili individuati. Sul lato delle competenze tecniche di base, si richiedono conoscenze e competenze informatiche e linguistiche (conoscenza e utilizzo della lingua madre e inglese), mentre sul lato delle competenze trasversali sono ricercate capacità di progettazione e organizzazione del proprio lavoro, autonomia processuale, predisposizione all'apprendimento, capacità di lavorare in *team*, capacità di *problem solving* e competenze comunicative relazionali per gestire la multifattorialità e l'interazione con diversi attori (colleghi, clienti, fornitori, superiori, sottoposti) (fig.8).

Figura 8. Le competenze maggiormente richieste per operare all'interno delle aziende cuneesi



Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

Incrociando le competenze citate con le figure professionali segnalate dalle singole aziende rispondenti, si rileva che le competenze informatiche sono indicate come fondamentali so-

prattutto per le professioni tecniche e le professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, mentre l'importanza del saper comunicare è segnalata per tutti i gruppi professionali, soprattutto per coloro che hanno quotidiani rapporti e relazioni con fornitori, clienti, consumatori finali o che gestiscono direttamente il lavoro e le attività di un gruppo di persone. Le competenze trasversali sono, invece, citate indistintamente per tutte le figure professionali, a testimonianza che nei processi di lavoro moderni la centralità della persona del lavoratore incide sulla produttività e qualità delle attività lavorative.

Analizzato il livello generale dei gruppi professionali passiamo ora all'osservazione puntuale di tre figure professionali che, seppur specifiche, sono state citate da molti rispondenti e, dunque, meritano un ulteriore approfondimento nell'ottica di cogliere quelle che sono le peculiarità e i fabbisogni delle figure professionali strategiche per il tessuto produttivo cuneese.

4.2.1 L'operaio specializzato

La figura dell'operaio specializzato è quella più citata dalle 84 imprese che hanno compilato il questionario. Seppur le categorie segnalate siano variegata e talvolta specifiche del settore nel quale l'azienda è attiva, è comunque possibile ravvisare delle attività comuni e delle competenze ricorrenti (Box 1). Dall'elenco delle attività individuate dagli intervistati spiccano incarichi altamente specifici, come la gestione e l'utilizzo di macchinari e strumentazioni di lavoro, la cura di apparecchi lavorativi e la capacità di saper utilizzare programmi fondamentali del processo produttivo. In generale, sono attività che richiedono conoscenze tecniche e pratiche dei processi, degli impianti e delle macchine e un'ampia parte di lavoro manuale e pratico.

Per lo svolgimento della prestazione lavorativa sono indicate conoscenze e competenze tecniche imprescindibili, come la conoscenza degli strumenti di lavoro, e conoscenze specifiche inerenti al processo produttivo e organizzativo dell'azienda (capacità di lettura, interpretazione e comprensione di disegni tecnici, conoscenze nella meccanica industriale, pulizia delle macchine, utilizzo di precisi quantitativi di prodotti ed elementi). Le aziende hanno poi segnalato un insieme di competenze trasversali che devono essere possedute da questa figura professionale: capacità di lavorare in gruppo, abilità comunicative, tempestività, flessibilità, responsabilità, autonomia, precisione e ordine. Si rileva, infatti, che la figura di operaio specializzato che opera all'interno delle imprese cuneesi si avvicina sempre di più a quei «ruoli aperti, agiti», «a banda larga», descritti da Federico Butera⁵⁷. A queste figure si richiede una responsabilità nel processo di lavoro, una spiccata capacità di gestione e auto-or-

⁵⁷ Tra i tanti testi si vedano per esempio: Butera F. (2018) *Industria 4.0 come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G., *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, pp. 81-116; Butera F. (2017) *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in «L'Industria», 3, pp. 291-316.

ganizzazione del processo lavorativo, che deve essere interpretato, “agito” e implementato attraverso una serie di competenze e conoscenze che si acquisiscono costantemente.

In riferimento alle competenze possedute dai candidati al momento del primo ingresso in azienda, la maggior parte delle imprese ha riconosciuto che essi già dispongono delle competenze di base richieste per poter svolgere il proprio ruolo all'interno della struttura aziendale.

→ BOX 1

Operaio specializzato

Categorie maggiormente citate:

Carpentiere
Carrellista
Litografo
Disegnatore
Manutentore
Montatore meccanico
Sabbiatore
Saldatore
Tipografo
Verniciatore

Competenze più ricorrenti:

Flessibilità (6,89%)
Tempestività (10,34%)
Responsabilità (34,48%)
Lavoro in *team* (31,03%)
Autonomia (17,24%)

Qualora non possedano tutte le competenze richieste, queste possono essere formate *on the job*. I titoli di studio maggiormente posseduti da questa figura sono la licenza media e il diploma di scuola secondaria di II grado. In misura minore detengono, invece, la qualifica professionale (2-3 anni), il diploma professionale (4 anni) e il diploma ITS.

4.2.2 L'ingegnere

In termini numerici, dopo quella dell'operaio specializzato, la figura maggiormente citata dalle aziende coinvolte nella ricerca è stata quella dell'ingegnere, in alcuni casi associata a una precisa specializzazione. Nel dettaglio, infatti, è stata segnalata la centralità degli ingegneri elettronici, meccatronici, meccanici, chimici e gestionali. Considerata la composizione settoriale del campione risulta ragionevole la scelta di queste specializzazioni e l'assenza della figura dell'ingegnere edile, per esempio.

Con riferimento alle principali attività svolte da questo gruppo professionale e dalle informazioni rilasciate dagli intervistati,

emerge che buona parte del lavoro consiste in attività di progettazione, programmazione, gestione, coordinamento, ricerca e sviluppo. Se si considera la figura dell'ingegnere industriale delineata dall'Atlante del lavoro e delle qualificazioni INAPP, si nota che questa raccoglie al suo interno tutte le specializzazioni ingegneristiche segnalate dai rispondenti e che le attività previste corrispondono a quelle dichiarate dalle aziende cuneesi. Le competenze fondamentali maggiormente citate dagli intervistati sono le conoscenze tecnico specialistiche della professione, come la programmazione dei macchinari a controllo numerico, la conoscenza informatica applicata ai processi, la conoscenza della progettazione meccanica e dei sistemi di calcolo strutturale e la conoscenza dei circuiti elettrici. Fondamentali anche per questa figura altamente specializzata e professionalizzata sono le *soft skill*. Tra le competenze più citate in questo gruppo troviamo la *leadership*, la capacità di lavorare per obiettivi e in gruppo, la disponibilità e l'adattabilità al cambiamento.

→ BOX 2 Ingegnere

Categorie maggiormente citate:

Ingegnere meccanico
Ingegnere mecatronico
Ingegnere elettronico
Ingegnere chimico
Ingegnere gestionale
Ingegnere generico

Competenze più ricorrenti:

Conoscenze tecnico-specialistiche della professione (81,81%)
Leadership (18, 18%)
Disponibilità (9,09%)
Adattabilità al cambiamento (18, 18%)
Capacità di lavorare per obiettivi (9,09%)
Lavoro in *team* (18, 18%)

4.2.3 Il tecnico

Anche la figura del tecnico è stata molto citata dalle aziende coinvolte nella ricerca. Tale figura si occupa di attività specifiche all'interno dell'assetto organizzativo e produttivo dell'azienda: programmazione di sistemi, programmazione informatica, scrittura e installazione di programmi informatici, configurazione di applicazioni software, *networking*, progettazione, installazione e manutenzione dei macchinari, consulenza, analisi di progetti. Tra le competenze tecniche segnalate troviamo: conoscenze impiantistiche, meccaniche e di processo, conoscenza delle tecnologie alimentari, chimiche e biologiche, competenze nello sviluppo di

software, capacità di rilevazione delle misure, padronanza della lingua inglese. Anche per questa figura, come per le altre, sono state segnalate come necessarie *soft skill*, quali flessibilità, proattività, lavoro in *team*, *problem solving*, voglia di imparare, gestione dell'innovazione e delle plurime informazioni con le quali si entra in contatto. Considerate tutte le competenze che secondo le aziende devono essere possedute da questi professionisti, il 66% delle aziende che ha menzionato una figura afferente al profilo del tecnico, alla domanda "All'atto dell'assunzione i candidati selezionati per ricoprire questo ruolo possedevano le competenze che ha appena indicato?", ha segnalato che al momento del primo ingresso in azienda questi profili professionali non detenevano parte delle competenze necessarie. Tra le cause di tale asimmetria si può immaginare la forte disomogeneità nei titoli di studio generalmente detenuti da tali professionisti. I titoli, infatti, variano dalla qualifica professionale (2-3 anni) al master di secondo livello. Secondo i rispondenti, l'assenza di tali competenze può però essere rimediata attraverso la partecipazione a corsi in modalità *e-learning* o in presenza, in aula o direttamente *on the job*. Una possibilità indicata dalle aziende è anche l'organizzazione di percorsi di formazione duale, organizzati in collaborazione tra istituzioni formative e imprese.

→ BOX 3 Tecnico

Figure professionali maggiormente citate:

Impiegato commerciale
Progettatore tecnico
Perito tecnico
Tecnologo alimentare
Tecnico programmatore
Tecnico generale

Competenze più ricorrenti:

Flessibilità (5%)
Proattività (5%)
Lavoro in *team* (5%)
Problem solving (15%)
Capacità di gestione (5%)
Competenze linguistiche/comunicative (35%)
Conoscenze di processo (5%)

4.3 Le competenze ricercate dalle imprese

Come ormai universalmente riconosciuto, le competenze detenute dai lavoratori sono uno degli elementi chiave per una maggiore competitività, dinamicità e produttività delle organizzazioni. Seppur non esista una definizione di competenza unanimemente condivisa dall'intera comunità scientifica e da tutti gli attori coin-

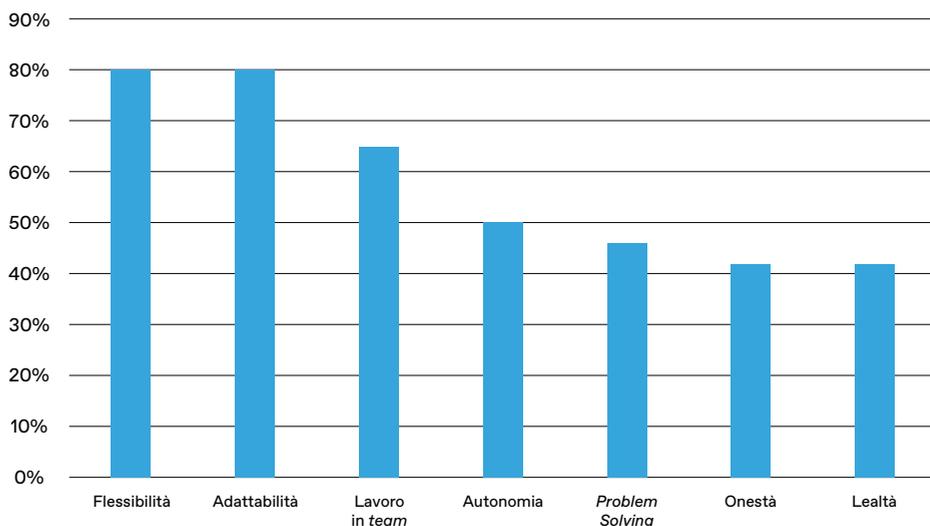
↳ **Le competenze ritenute molto importanti: la comunicazione in lingua italiana e la capacità di imparare a imparare.**

volti nei moderni mercati del lavoro, consideriamo qui la definizione di “competenze chiave” contenuta nelle raccomandazioni dell’Unione Europea presenti nel documento del 22 maggio 2018 (2018/C 189/01): competenza alfabetica funzionale; competenza multilinguistica; competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria; competenza digitale; competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare; competenza in materia di cittadinanza; competenza imprenditoriale; competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturale.

Nel questionario, al fine di mappare le abilità richieste dalle aziende è stato esplicitamente chiesto ai rispondenti “*Secondo lei quanto sono importanti le seguenti competenze per un lavoratore della Sua azienda?*”, rilevando in questo modo il grado di importanza ricoperto dalle competenze elencate per poter lavorare all’interno delle realtà produttive cuneesi. Nel dettaglio, è emerso come le competenze ritenute molto importanti dalla maggior parte delle aziende (67,86%) siano saper comunicare correttamente in lingua italiana e la capacità di imparare a imparare. Seguono poi le competenze digitali e lo spirito di iniziativa e di imprenditorialità, giudicate molto importanti rispettivamente dal 42,86% e dal 44% delle aziende. Poca importanza viene, invece, data alla competenza comunicativa in una lingua diversa dall’italiano e dall’inglese da parte del 43% delle imprese. Sono, infine, identificate come abbastanza importanti dal 48% delle aziende le competenze matematiche e le competenze di base in scienza e tecnologia.

Nell’ottica di rilevare le principali competenze che devono essere detenute dai lavoratori impiegati nelle aziende coinvolte nell’indagine, sono state considerate anche le *soft skill*, cioè quelle competenze che si riferiscono alla gestione del proprio ruolo e delle proprie attività lavorative che sono in comune a molti profili professionali. Dalla domanda “*Indichi le cinque soft skill che dovrebbero essere possedute dai dipendenti della Sua azienda*” è emerso che le cinque competenze trasversali maggiormente indicate dal campione di aziende sono: la flessibilità/adattabilità (segnalate dall’80% del campione), la capacità di lavorare in *team* (65%), l’autonomia (50%), la capacità di *problem solving* (46%) e le qualità personali, come l’onestà e la lealtà (42%) (fig. 9).

Figura 9. Soft skill maggiormente ricercate dalle imprese cuneesi



Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

↳ I neoassunti non dispongono le soft skills richieste

Secondo quanto espresso dalle aziende, si rileva una certa frequenza nell'affermazione che i neoassunti al momento del primo ingresso in azienda non detengono le *soft skill* richieste. Tale visione è stata sostenuta dal 51% delle aziende, con il 29% che ha dichiarato di non riuscire a fornire una risposta affermativa o negativa sulla questione. Sul punto non sono state rilevate differenze riconducibili al settore di appartenenza, in quanto tale lacuna è stata indicata indistintamente da tutti i tipi di aziende appartenenti all'indagine. Consistentemente, è stato evidenziato, sia dalle imprese coinvolte sia da alcuni responsabili delle agenzie per il lavoro, centri per l'impiego e rappresentanti di categoria, come sia necessario investire sulla formazione di queste competenze:

C'è una mancanza dal punto di vista relazionale. Perché è chiaro che poi quando si entra in un'impresa, [...] è molto importante sapersi rapportare e capire quali sono le dinamiche aziendali. [...] Vediamo che i giovani, a volte, hanno proprio delle difficoltà oggettive da questo punto di vista perché non sanno calarsi in un contesto strutturato, anche quando questo contesto è piccolo. Ci sono tanti aspetti [...] di competenze soft che mancano (Focus 3, Responsabile agenzia per il lavoro).

Al di là della competenza tecnica, la maggior parte dei ragazzi scivola sul saper stare in un gruppo, sapersi relazionare, saper comprendere come ci si muove in un contesto organizzato. Quindi va bene lo studio però forse manca tanto il senso di praticità, di che cosa significa collettività operativa (Focus 3, Responsabile grande impresa).

Al fine di implementare questo tipo di competenze tra i giovani, il 58% delle aziende ha sostenuto che le scuole dovrebbero organizzare corsi più specifici per preparare gli studenti all'inserimento nel mondo del lavoro; il 46% segnala, invece, che gli istituti scolastici, le università e le imprese dovrebbero dialogare per capire quali sono i fabbisogni di competenze.

Per quanto riguarda la totalità delle competenze e il percorso di apprendimento, è stata chiesta in generale la percezione che le aziende hanno sul livello di competenze effettivamente detenuto dai propri lavoratori e se e quanto le competenze segnalate potessero essere formate e acquisite all'esterno dell'azienda, ossia, in percorsi di formazione e apprendimento formali.

Al di là della molteplicità di dati forniti dai singoli rispondenti e delle variabilità di denominazioni utilizzate per riferirsi a competenze e a figure professionali, con il preciso riferimento alle competenze segnalate, si rileva che il 38% dei rispondenti dichiara che, all'atto di assunzione, i candidati selezionati non possedevano buona parte delle competenze necessarie. Il 29% delle aziende non ha saputo fornire una risposta sul punto, mentre il 33% afferma che le competenze erano detenute dalla nuova forza lavoro al momento del primo ingresso in azienda. Inoltre, per la stragrande maggioranza delle aziende (63%), le competenze richieste possono essere formate soprattutto *on the job*; molto meno frequente è il caso di competenze acquisibili attraverso percorsi di formazione duale organizzati in collaborazione tra istituzioni formative e imprese (36%), corsi di formazione in presenza/aula (20%) e nei percorsi d'istruzione della scuola secondaria di secondo grado (15%).

Il campione rileva l'estrema necessità di un aggiornamento delle competenze dei dipendenti della propria azienda nel breve periodo in quanto, entro il 2025, i cambiamenti strutturali del mercato del lavoro, le nuove dinamiche demografiche e le trasformazioni sociali e culturali inaspriranno l'esigenza di un'evoluzione delle competenze possedute e una rivisitazione delle mansioni svolte da alcuni lavoratori all'interno dell'azienda, come testimoniato da un responsabile aziendale:

Per quanto riguarda il nostro settore, l'evoluzione dei social media è continua, quindi bisogna stare dietro all'evoluzione, con una formazione costante [...]. Notiamo che è sempre più necessaria l'integrazione tra le competenze che noi definiamo tecniche, intese come afferenti alla progettazione di sistemi, con le competenze comunicative [...]. Per cui non abbiamo più, come invece accadeva in passato, la figura del tecnico progettista che sta in ufficio, ma richiediamo una figura che deve avere capacità comunicative nel presentare delle elaborazioni e deve sapersi interfacciarsi con il cliente per capirne le necessità (Focus 3, Responsabile grande impresa).

↳ **Aggiornamento delle competenze dei lavoratori già inseriti in azienda**

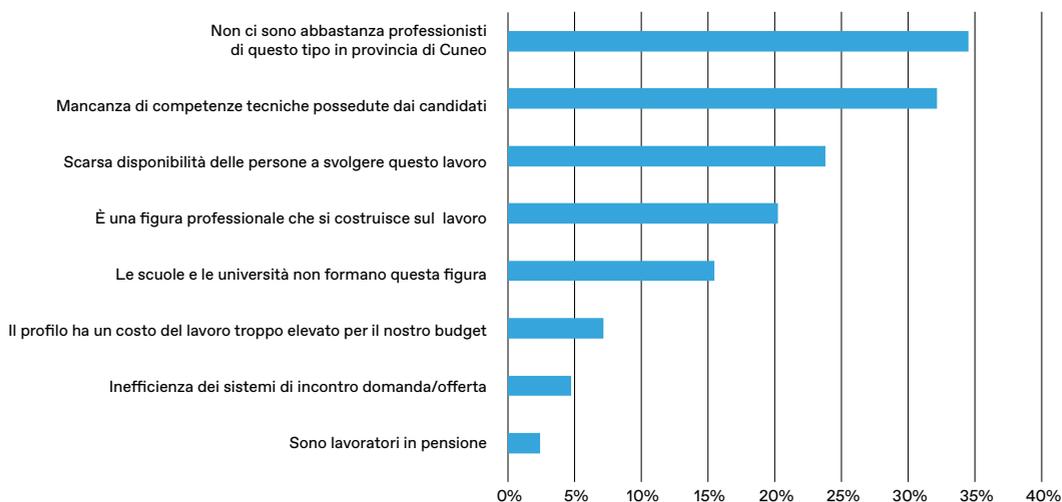
4.4 La dinamicità del mercato del lavoro locale: disallineamento tra domanda e offerta

Una parte considerevole della ricerca è stata dedicata all'analisi della domanda e dell'offerta di competenze sul territorio locale, rilevando l'esistenza di un considerevole fenomeno di disallineamento tra esse. Per analizzare questo particolare aspetto del mercato del lavoro è stato chiesto alle aziende: *“Alla Sua azienda è mai capitato di non riuscire a trovare la figura professionale di cui aveva bisogno?”*; e la frequenza di diffusione del fenomeno: *“Con quale frequenza ha riscontrato delle difficoltà di reperimento?”*.

↳ **Difficoltà nel reperimento delle figure professionali**

La maggior parte delle aziende coinvolte nell'indagine (63%) ha segnalato una sostanziale difficoltà nel reperimento delle figure professionali necessarie all'operatività della propria realtà produttiva e organizzativa. Tale fenomeno è abbastanza diffuso: infatti il 55% delle aziende ha dichiarato che la difficoltà si riscontra “qualche volta”, mentre il 45% ha indicato che accade “quasi sempre”. Al fine di renderne esplicite le cause sottostanti, nel questionario è stato esplicitamente chiesto: *“Per quali motivi, secondo lei, è difficile reperire tali profili?”*. I due fattori determinanti secondo le aziende sono: l'assenza dei professionisti ricercati in provincia di Cuneo e la mancanza di competenze tecniche da parte dei candidati. Altre cause sono la scarsa disponibilità delle persone a svolgere quel ruolo specifico e l'incapacità delle scuole e delle università a formare i profili richiesti (fig.10).

Figura 10. Cause del fenomeno di disallineamento dei profili professionali esistenti in provincia di Cuneo



Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

Entrando nel dettaglio, emerge che alcuni gruppi occupazionali sono più difficili da intercettare di altri nel territorio provinciale. Raggruppando i singoli profili professionali secondo la nomenclatura e la classificazione delle unità professionali dell'Istat, si può osservare che la maggior parte delle aziende ha indicato di difficile reperimento le figure facenti parte il raggruppamento artigiani e operai specializzati, ma anche il gruppo delle professioni tecniche. Nello specifico, considerando le singole figure contenute nei macro gruppi professionali è emerso che le figure più difficili da reperire sono carrellisti, manutentori, saldatori e verniciatori per il gruppo degli artigiani e operai specializzati, mentre per il gruppo delle professioni tecniche le figure più difficili da trovare sono progettisti, commerciali, programmatori e tecnici elettronici. Da segnalare anche la difficoltà di selezionare ingegneri, con una prevalenza degli ingegneri meccanici. Molto difficili da rintracciare sono anche le figure dei responsabili in differenti ambiti: ricerca e sviluppo, area commerciale, logistica, acquisti, amministrazione e qualità. Alcune cooperative hanno evidenziato anche la difficoltà, inasprita dalla pandemia in corso, di trovare personale qualificato come infermieri e OSS (operatore socio sanitario) (fig. 11).

Figura 11. Profili professionali di difficile reperimento in provincia di Cuneo



Fonte: elaborazione degli autori sulla base dei dati raccolti con il questionario rivolto alle imprese

↳ Le figure di difficile reperimento da parte delle aziende

Tali problematiche sono state evidenziate non soltanto dalle aziende, ma anche da tutti gli altri attori del territorio che si occupano di studiare, analizzare e far coincidere domanda e offerta di lavoro:

Per l'attività socio sanitaria assistenziale noi facciamo una fatica mostruosa a trovare personale qualificato e il Covid ha innescato ancor più problematiche, quest'anno, nel trovare infermieri. È un problema, non se ne trovano, come non si trovano Oss (Focus 3, Responsabile grande impresa).

Abbiamo a che fare comunque con molte aziende del territorio e vediamo che una delle figure professionali più difficili da reperire è quella del manutentore. Tra elettricista e idraulico abbiamo veramente molta difficoltà a reperire figure specializzate, ma anche non specializzate, perché a volte abbiamo difficoltà a trovare anche l'operaio più generico, nel settore metalmeccanico, che è quello che permea di più il territorio (Focus 3, Responsabile agenzia per il lavoro).

↳ Skill mismatch e skill gap

Considerata l'ampia letteratura nazionale e internazionale che da anni si occupa del tema, il fenomeno risponde al cosiddetto *skill mismatch*, ossia il disallineamento tra le competenze offerte dai lavoratori e quelle richieste dalle imprese (lavoratori qualificati in imprese di media produttività e lavoratori poco qualificati in imprese molto produttive). Le aziende hanno poi evidenziato una difficoltà nell'individuare profili professionali che detengono tutte le competenze necessarie per poter operare all'interno dei moderni processi produttivi e organizzativi. Se lo *skill mismatch* si configura ripetutamente come mancanza di lavoratori qualificati in imprese molto produttive, allora si parla di *skill gap*⁵⁸. La letteratura di riferimento individua alcune cause scatenanti di tale fenomeno: la mancanza di capitale umano, un basso livello di istruzione, carenze o distorsioni informative e/o di orientamento tra i lavoratori soprattutto nella transizione scuola-lavoro, l'inefficienza nelle pratiche di selezione e gestione del personale e il ruolo dei sistemi di istruzione e formazione, come attori preposti alla organizzazione e strutturazione di corsi e programmi dedicati alla costruzione di specifiche figure professionali.

È importante accennare anche a una particolarità che si è potuta rilevare tra le micro imprese familiari nell'ambito agroalimentare, che concorrono a comporre il quadro produttivo del territorio di Cuneo. Tra queste pare, infatti, non sussistere un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro in quanto, come dichiarato da alcuni imprenditori, è spesso richiesta una manodopera stagionale che non deve disporre di specifiche competenze tecniche.

Per quanto riguarda la nostra attività, prevalentemente manuale agricola, molto spesso sono richiesti lavoratori molto basic e spesso senza assunzione diretta di soggetti ma posso pensare

58 Per un ulteriore approfondimento si rimanda a: Casano L., Roiatti M., Seghezzi F. (2018) *Literature Review. Fabbisogni di competenze professionali. Dalla rilevazione alla ricomposizione del disallineamento*, pubblicato nell'ambito dell'Osservatorio del Mercato del lavoro del terziario e del turismo, Umbria.

a contoterzisti, lavoratori stagionali spesso mandati da cooperative. Così come l'attività esterna del commercialista o l'avvocato per risolvere determinati problemi. Andiamo a reperire la manodopera dove serve ma per brevissimi tempi (Focus 3, Responsabile impresa agricola di famiglia).

Nel mio caso molto spesso – io ho frutta, kiwi, pesche, peperoncini rossi – [i lavoratori] erano studenti, quando c'era il voucher, il contratto a chiamata con cui lo studente che era al quinto anno di superiori o che magari aveva più tempo libero, veniva uno, due, tre mesi e poi l'anno dopo iniziava l'università e ne veniva qualcun altro. Generalmente erano ragazzi di zona dei paesi vicini che si proponevano per fare, per quei 600, 700 € al mese, un periodo lavorando 15 giorni al mese per farsi le vacanze (Focus 3, Responsabile impresa agricola di famiglia).

Dall'analisi condotta si conferma che il tessuto produttivo della provincia di Cuneo è caratterizzato da una forte eterogeneità interna dettata dalle differenti dimensioni delle aziende che operano in una pluralità di settori. Infatti, a fianco di grandi aziende multinazionali si trovano imprese di medie dimensioni e micro imprese a conduzione familiare. Tale eterogeneità è un dato rilevante di cui è importante tener conto in quanto i bisogni e le richieste delle aziende si diversificano proprio sulla base di tale discriminazione.

In conclusione, esiste un disallineamento tra i profili professionali che il territorio forma e offre e i profili richiesti dalle imprese. Questa realtà, emersa soprattutto da aziende di medie e grandi dimensioni, genera nuovi bisogni di raccordo, dialogo e scambio con il mondo della formazione e dell'istruzione locale, al fine di costruire i profili professionali necessari e un insieme di competenze, soprattutto trasversali, di cui i lavoratori non dispongono. Tali criticità, secondo il campione di imprese, affiorano a fronte di un'incapacità dei percorsi formativi e di istruzione standard di fornire un nucleo forte di competenze ai futuri lavoratori, e la difficoltà di un efficace *matching* tra domanda e offerta di lavoro aumenta all'aumentare del titolo di studi richiesto: la forbice tra competenze attese e offerte è più stretta nel caso dei diplomati e va allargandosi con i titoli di studi universitari.

Questa problematica non risulta omogenea nel campione, in quanto le aziende più piccole e afferenti al settore agroalimentare intercettano facilmente sul territorio le professionalità di cui necessitano, spesso sulla base della stagionalità del loro prodotto.

In generale, si delinea dunque l'importanza di tessere relazioni con gli attori della formazione per creare quelle figure specializzate, iper specializzate e professionali ricercate dal tessuto produttivo locale.

L'OFFERTA DI ALTA FORMAZIONE TERZIARIA A CUNEO

5

Il presente capitolo descrive il sistema di alta formazione locale in termini di attori, percorsi formativi e progetti di ricerca attivati. L'obiettivo è approfondire le logiche e le dinamiche con cui si sono inseriti nel contesto territoriale di riferimento, in connessione con il mondo delle imprese e con altri soggetti del territorio. Dopo il lavoro di mappatura, l'indagine è stata condotta mediante un questionario e un'intervista telefonica a testimoni privilegiati che operano all'interno degli enti formativi, volta a rilevare quali fossero i percorsi di alta formazione presenti a Cuneo, con particolare riferimento a quelli direttamente connessi al tessuto produttivo e imprenditoriale locale. Quanto emerso in questa fase è stato successivamente approfondito attraverso un *focus group* di confronto rivolto agli attori della formazione presenti sul territorio.

5.1 Attori e numeri dell'alta formazione a Cuneo oggi

La mappatura sul territorio di Cuneo è stata finalizzata a rilevare la presenza di corsi di laurea magistrale, di master di primo e di secondo livello e di dottorati di ricerca per quanto riguarda la formazione terziaria accademica, e dei diplomi di tecnico superiore ottenuti in esito ai percorsi realizzati dagli Istituti Tecnici Superiori, per la formazione terziaria non accademica.

Come bacino di utenza i percorsi di alta formazione organizzati da ITS e università, che si svolgono sul territorio provinciale cuneese, raccolgono 426 iscritti⁵⁹ (tab. 6).

Tra questi, si rileva la presenza di due ITS che offrono corsi nella provincia di Cuneo. Si tratta dell'Istituto Tecnico Superiore Agroalimentare per il Piemonte, con sede a Cuneo, e della Fondazione ITS Turismo e Attività culturali – Regione Piemonte, con sede a Torino, ma che organizza un corso sul territorio di Bra.

Tabella 6. Gli attori dell'alta formazione a Cuneo

Tipologia	Iscritti per tipologia	Nome	Sede corsi	Iscritti alta formazione a Cuneo
ITS	79	ITS Agroalimentare per il Piemonte	Cuneo	30
		ITS Turismo e Attività culturali – Regione Piemonte	Bra	49
Università	347	Università di Torino	Cuneo	133
		Università di Scienze Gastronomiche	Pollenzo	199
		Politecnico di Torino	Mondovì	15
Totale	426	Totale		426

Fonte: elaborazione degli autori su dati interviste e *focus group*.

⁵⁹ Il dato potrebbe non essere esaustivo.

Sul territorio sono inoltre attive⁶⁰ l'Università di Torino, il Politecnico di Torino⁶¹ e l'Università di Scienze Gastronomiche. Infine, occorre segnalare sul territorio la presenza del Polo d'innovazione Agrifood, avente sede a Dronero (Box 5). Distinguendo gli iscritti per tipologia di percorso formativo, si contano:

- tre corsi ITS per un totale di 79 studenti;
- due lauree specialistiche/magistrali totale di 197 studenti;
- sei master universitari per un totale di 143 studenti⁶²;
- un dottorato per un totale di 7 studenti.

Come si evince dal titolo dei corsi, questi attori offrono una formazione particolarmente connessa, per materie e ambiti di interesse, a quello che è il tessuto produttivo e imprenditoriale locale.

5.2 L'offerta di alta formazione universitaria

Prendendo qui come riferimento i corsi di laurea specialistica, i master e i dottorati, in provincia di Cuneo sono tre le università che offrono percorsi di alta formazione. Particolarmente estesa è l'offerta formativa nell'ambito agroalimentare e dell'agroindustria, in linea con una delle principali vocazioni produttive territoriali. Non mancano però alcune progettualità su percorsi di alta formazione condivisi tra diversi attori locali.

5.2.1 Università di Torino

L'Università di Torino è presente sul territorio con la laurea specialistica in Scienze e tecnologie alimentari, volta a formare la figura del tecnologo alimentare di secondo livello. Il percorso, biennale, ha sede a Cuneo e raccoglie complessivamente 133 iscritti – dato in forte crescita – molti dei quali non residenti sul territorio cuneese.

Nel pensare a Cuneo come sede di questo corso si può cogliere la volontà da parte dell'Università di rafforzare la connessione tra la propria offerta formativa e il tessuto produttivo locale. Il corso di laurea magistrale, negli ultimi anni, ha avuto un costante aumento degli iscritti e l'offerta formativa, arricchita anche di percorsi in inglese, ha rappresentato un fattore di attrattività anche per studenti provenienti dall'estero.

A completamento del quadro, per quanto non siano entrati nella rilevazione, occorre sottolineare che la stessa Università di Torino svolge sul territorio una parte dei due corsi di laurea triennale

↳ Capacità del territorio di offrire opportunità di apprendimento

60 Per completezza si specifica che sul territorio di Cuneo è presente anche l'Università del Piemonte Orientale, con i corsi triennali in Fisioterapia a Fossano. Tuttavia, ai fini della presente ricerca, questo tipo di percorsi non è preso in considerazione. In tal senso sono escluse dal presente conteggio anche gli altri percorsi di laurea triennali presenti sul territorio tenuti dalle altre università.

61 L'offerta di alta formazione del Politecnico di Torino è in fase di avvio con i due master Industry 4.0 e Internet of things, in partenza per il 2020 e per il 2021.

62 Sul territorio sono in avvio altri due master (master di I Livello in Change Management 4.0 - Università di Torino e Politecnico di Torino e il master di II livello in ICT del Politecnico di Torino); tuttavia non essendo ancora avviati al momento in cui scriviamo la seguente ricerca non è possibile conteggiarli e rilevarne il numero di iscritti.

in Viticoltura ed Enologia (secondo e terzo anno) e del corso triennale in Scienze e tecnologie alimentari (terzo anno). Nella scelta di questa articolazione ha inciso la capacità del territorio cuneese di offrire opportunità di apprendimento esperienziale e laboratoriale all'interno di questi corsi di assoluto rilievo. Ma non solo: alla base si rintraccia anche l'idea che la formazione, proprio nell'ambito agroalimentare, debba diventare maggiormente sistemica per creare delle figure competitive sul mercato del lavoro e per portare un valore aggiunto al settore.

Notiamo che la presenza dell'Università di Torino sul territorio di Cuneo si sta ulteriormente rafforzando: è di recente sottoscrizione una convenzione con alcuni soggetti del territorio finalizzata all'istituzione di un Polo Universitario Cuneese (Box 4). La convenzione da un lato si pone in continuità con i precedenti accordi sottoscritti sul territorio con l'Università di Torino, dall'altro rilancia quanto già realizzato verso una progettualità più strutturata.

→ BOX 4

La convenzione per l'insediamento dei corsi universitari nella provincia di Cuneo - 2020/2021

Soggetti coinvolti: Università degli Studi di Torino, Associazione per gli insediamenti universitari in provincia di Cuneo, Provincia di Cuneo, Comune di Alba, Comune di Cuneo, Comune di Peveragno, Comune di Savigliano, Fondazione CRC, Fondazione CR Savigliano, Camera di Commercio di Cuneo, l'ASO S. Croce e Carle di Cuneo.

Oggetto: Istituzione del Polo Universitario Cuneese dell'Università di Torino specializzato in particolare nei settori agroalimentare, antifrode, ambientale e del turismo, della formazione e del benessere e destinazione di specifici finanziamenti.

Obiettivi: Perseguire la continuità territoriale della ricerca, valorizzare i territori, promuovere la specificità sociale.

Azioni: Sviluppo di attività di didattica e di ricerca la cui direzione e organizzazione è di competenza dell'Università di Torino; sostegno a ulteriori future attività di trasferimento tecnologico connesse con lo sviluppo locale; sviluppo di iniziative di alta qualificazione e formazione, di corsi di spe-

cializzazione, di master, di formazione finalizzata e di servizi didattici integrativi.

Articolazione del Polo Universitario: Istituzione di una cabina di regia, che coordina e sovrintende al funzionamento del Polo, e di tre centri interdipartimentali:

- Centro Interdipartimentale di Ricerca sul cibo e antifrodi in Cuneo sviluppando accordi con altri enti e università presenti sul territorio cuneese (Università di Scienze Gastronomiche);
- Centro Interdipartimentale di Ricerca per la formazione, l'educazione, la salute e l'empowerment del Territorio in Savigliano;
- Centro Interdipartimentale di Ricerca sulla filiera viticoltura e vino in Alba in accordo con il Polo di Asti.

I Dipartimenti attivano corsi di master connessi alle attività di ricerca, anche eventualmente in collaborazione con gli enti locali. Per le lauree delle professioni sanitarie si prevede che la loro azione si svolga in accordo, curato per parte universitaria dalla Scuola di Medicina, con le istituzioni assistenziali e sanitarie del territorio istituendo un apposito tavolo tecnico di confronto.

Durata: dall'anno accademico 2020/2021 all'anno accademico 2023/2024

L'Università si è, inoltre, fatta promotrice sul territorio dell'avvio, nell'anno accademico 2020/2021, del master di I livello in Change Management 4.0, in collaborazione con il Politecnico di Torino. Il percorso formativo ha visto la *partnership* di CCIAA Cuneo e Unione Industriali, coinvolgendo anche alcune imprese quali Bosch, Risorse, Autogrill, Bitron, Wind e Cving.

Queste sinergie fanno del master un'esperienza di alta formazione collaborativa, che nasce dall'esigenza delle aziende del territorio di essere più competitive e innovative sui temi della digitalizzazione. Necessità che nella pratica richiede sempre di più profili professionali capaci di unire le competenze manageriali ingegneristiche a quelle digitali, con un'attenzione nella gestione dei processi economici anche ai temi della sostenibilità ambientale ed energetica.

5.2.2 Politecnico di Torino

Guardando all'offerta formativa del Politecnico di Torino sul territorio di Cuneo (sede a Mondovì), sono in corso di avvio due master di secondo livello particolarmente interessanti sia per gli ambiti innovativi che ne sono oggetto, sia per le modalità di svolgimento della formazione, contestuale all'avvio di percorsi di apprendistato di alta formazione presso le aziende partner del master.

Nello specifico si tratta del Master Manufacturing 4.0, avviato nel novembre 2020, in cui risultano 15 iscritti. Le figure professionali formate sono quelle degli esperti di processi aziendali 4.0, ovvero di produzione additiva, digitalizzazione della produzione, applicazione di *cybersecurity* e *digital twin*. Il programma del master è stato definito e condiviso con gli *stakeholder* locali e, in particolare, con l'Unione Industriali di Cuneo e alcune delle sue aziende associate. Tutti gli iscritti sono laureati in ingegneria, assunti in alto apprendistato presso aziende del territorio, le cui attività nell'arco del biennio del master si articolano in quattro giorni di lavoro in azienda e un giorno da dedicare alla formazione offerta dal Politecnico. L'ente in questione aveva già maturato esperienza per quanto riguarda percorsi di integrazione tra lavoro e formazione, realizzati e consolidati nel territorio torinese su diverse aree tematiche.

In progetto per il 2021, con la collaborazione di Unione Industriali di Cuneo, vi è poi l'avvio di un master in ICT per l'agroindustria, che dovrebbe formare figure professionali di esperti di gestione informatizzata dei sistemi produttivi, esperti di applicazione dell'intelligenza artificiale (AI) ai sistemi produttivi, esperti di algoritmi predittivi per diagnostica e prognostica ed esperti di *radio frequency identification* (RFID). Anche in questo caso si prospetta l'attivazione di percorsi in apprendistato di alta formazione.

Per quanto riguarda la filiera produttiva alimentare, sempre in riferimento all'ambito dell'agroindustria, il Politecnico di Torino sul territorio di Cuneo organizza alcuni corsi specifici all'interno della laurea professionalizzante in ingegneria della manifattura. Il corso di laurea ha sede a Torino; tuttavia, gli studenti del secondo

↳ Sinergie con il mondo delle imprese e l'apprendistato come strumento d'integrazione

e del terzo anno possono scegliere l'orientamento agroindustriale e seguire corsi e tirocini nella sede monregalese, con la prospettiva futura di organizzare un corso interamente collocato nel territorio di Cuneo⁶³.

Lo stesso Politecnico ha provato, inoltre, a rafforzare il legame con il mondo degli ITS, in particolare proprio con l'ITS Agroalimentare cuneese, avviando un confronto per una collaborazione nell'ottica dell'integrazione e della continuità rispetto a quella che è l'offerta formativa dell'ITS.

Questo anche attraverso un potenziamento delle infrastrutture del Politecnico sul territorio e in particolare nell'area del Monregalese con la predisposizione di un *hub*, in partecipazione con l'Unione Industriali, per laboratori di trasferimento tecnologico in cui sarebbero coinvolte imprese e personale del Politecnico.

Altre progettualità nate dal confronto tra gli istituti dell'alta formazione hanno riguardato la costituzione di percorsi di formazione rivolti ai laureati in ingegneria o in agraria per il rafforzamento delle competenze negli ambiti della meccanizzazione agricola, della gestione dell'agricoltura di precisione, della produzione alimentare, della sensorizzazione dei sistemi e del *packaging*.

5.2.3 Università di Scienze Gastronomiche

↳ Attrattività e internazionalizzazione

L'offerta di alta formazione più ampia sul territorio è quella dell'Università di Scienze Gastronomiche (UNISG), università privata nata nel 2004, con sede a Pollenzo, frazione del Comune di Bra. L'università organizza corsi tematici su cibo e alimentazione, caratterizzati da una forte interdisciplinarietà che si riflette anche sulle competenze dei profili in uscita.

Attualmente UNISG copre tutte le tipologie di corsi di alta formazione con cinque master⁶⁴, una laurea specialistica e un corso di dottorato (per un totale di 199 studenti iscritti). Nell'ultimo anno ha fatto registrare una crescita complessiva degli iscritti nella maggior parte dei percorsi attivati.

Nonostante il forte collegamento tra gli ambiti oggetto dei corsi e quello che è il contesto produttivo cuneese, si rileva una spiccata vocazione internazionale dell'Università, con circa la metà degli studenti provenienti dall'estero e, più in generale, una forte attrattività di studenti che non risiedono sul territorio cuneese.

Guardando ai master, per esempio, solo 3 dei 128 iscritti sono residenti in provincia di Cuneo. Da rilevare, inoltre, come 4 di questi 5 master siano stati avviati negli ultimi quattro anni, segnale di un'offerta formativa che si è ampliata e rinnovata recentemente. I master formano figure professionali ad ampio spettro del settore nel cibo (tab. 7).

63 Nonostante tale percorso non sia stato considerato nella ricognizione – proprio perché si tratta di una laurea triennale con sede in un altro territorio – resta importante sottolineare l'elevata connessione rispetto a quelli che sono i fabbisogni professionali del territorio.

64 Altri potrebbero essere in corso di attivazione.

Tabella 7. Corsi di alta formazione dell'Università di Scienze Gastronomiche

Corsi di alta formazione dell'Università di Scienze Gastronomiche	Figure professionali in uscita	Numero iscritti (al 31/12/2019)
Master of Gastronomy: Creativity, Ecology and Education	Professionisti in grado di operare nelle seguenti aree: giornalismo enogastronomico; marketing, comunicazione e gestione del <i>brand</i> ; educazione alimentare; ricerca e sviluppo prodotti; organizzatori di eventi artistici e gastronomici; consulenza; <i>F&B management</i>	24
Master of Gastronomy: World Food Cultures and Mobility	Professionisti nel settore profit e no profit del <i>food</i> e dell'agricoltura, con particolare riferimento alla sovranità alimentare nelle seguenti aree: marketing e comunicazione; consulenza, ricerca e sviluppo; educazione e formazione; organizzazioni non governative; giornalismo; produzione; <i>F&B management</i>	27
Master of Applied Gastronomy: Culinary Arts	Figure professionali operanti nei seguenti settori: ristorazione; catering e ristorazione collettiva; gestione dei processi produttivi; ricerca e sviluppo; educazione e formazione; consulenza	25
Master in Food Culture, Communication & Marketing	Professionisti operanti per lo più nel settore <i>food for profit</i> nei seguenti ambiti: marketing e comunicazione; gestione e management servizi di ristorazione; ricerca e sviluppo; educazione e formazione	29
Master in Wine Culture and Communication	Figure professionali del settore vitivinicolo nei ruoli di: <i>wine market analyst; junior export manager; international sales manager; export area manager; brand ambassador; social media expert and influencer; junior marketing manager; hospitality & public relations; national sales manager; media content analyst.</i>	23
Laurea magistrale in Food Innovation & Management	Professionisti con conoscenza applicata delle scienze gastronomiche operanti presso ambiti: imprenditoriali (<i>food & beverage, gdo, food equipment</i> - macchine per la produzione del cibo, <i>packaging</i> specializzato per il settore <i>food & beverage</i> , consulenza strategica, agenzie di comunicazione e marketing); istituzionali (finanza specializzata, istituzioni pubbliche e organizzazioni internazionali, organizzazioni non governative, enti di ricerca e fondazioni, educazione e formazione)	64
Dottorato in Enogastronomia, Formazione e Società	Professionisti che possano intraprendere la carriera accademica, negli enti di ricerca e nei centri studi in ambito sia nazionale che internazionale, relativamente alle valenze ecologiche, formative e sociali del cibo e della gastronomia intesi come sistemi complessi. Professionisti con elevate attitudini alla ricerca nel mondo del lavoro e dell'impresa, in particolare nelle aree che richiedono una preparazione di livello superiore.	7
Totale		199

Fonte: elaborazione degli autori su dati interviste e *focus group*.

Sul versante lauree, il percorso di laurea magistrale in *Food Innovation & Management* forma professionisti nell'ambito delle scienze gastronomiche che si possano collocare tanto in contesti imprenditoriali quanto istituzionali, sfruttando la loro competenza applicata sulla materia acquisita durante le attività esperienziali del corso. Tra queste vi sono tirocini curriculari, viaggi didattici e l'organizzazione di laboratori pratici. Anche qui è interessante sottolineare come dei 63 iscritti a questo corso di laurea solo 5 risiedono nella provincia di Cuneo, a conferma della forte attrattività di questi percorsi per studenti di altre aree.

Infine, il Dottorato in Ecogastronomia, Formazione e Società, di recente attivazione, mira a formare professionisti con elevate attitudini alla ricerca nel mondo del lavoro e dell'impresa, in ambito sia nazionale che internazionale, approfondendo aspetti inerenti alle valenze ecologiche, formative e sociali del cibo e della gastronomia intesi come sistemi complessi. Si tratta di figure in grado di approcciarsi all'ambito in questione nella sua complessità e in quelle che sono le sue sfaccettature e interconnessioni con discipline umanistiche, sociali e scientifiche. Gli iscritti al corso provengono tutti da territori al di fuori della provincia cuneese, trattandosi, in diversi casi, di ricercatori provenienti dall'estero. Da sottolineare come nel panorama dell'alta formazione del territorio, questo è l'unico dottorato con sede a Cuneo.

5.3 L'offerta di alta formazione degli ITS

Due sono, invece, gli ITS che organizzano corsi nel territorio cuneese. I tre percorsi attivi si propongono di formare figure specializzate nel comparto dell'agroalimentare, nel settore del turismo e delle attività culturali.

5.3.1 ITS Agroalimentare per il Piemonte

L'ITS Agroalimentare nasce nel 2015⁶⁵ nell'ambito di un bando della Regione Piemonte volto a creare, a livello regionale, un sistema di formazione specializzata per il settore in questione. Pertanto, pur avendo la sua sede a Cuneo, l'ITS organizza diversi corsi tematici sul territorio piemontese.

Sul territorio di Cuneo, l'ITS agroalimentare si occupa di formare la figura del tecnico superiore responsabile delle produzioni e delle trasformazioni agrarie, agroalimentari e agroindustriali e

↳ Una formazione specializzata che fatica a entrare nell'immaginario collettivo

65 Nella fase progettuale che ha anticipato la nascita dell'ITS sono state condotte diverse ricerche sul territorio per comprendere quali fossero le esigenze di creare una rete di soggetti che collaborassero nell'ambito della formazione per il settore agroalimentare, vista anche la rilevanza della produzione alimentare sul territorio di Cuneo. In tal senso, vi sono state intense collaborazioni con altri *stakeholder* locali, operanti nell'ambito agroalimentare ma non solo, tra cui il Polo d'Innovazione agroalimentare, l'Università di Scienza Gastronomiche, agenzie formative (Agenform), associazioni per la promozione della formazione e scuole tra cui l'istituto alberghiero e l'istituto agrario.

della trasformazione ortofrutticola. Il corso, avviato nel 2018⁶⁶, attualmente raccoglie circa 30 iscritti, in lieve diminuzione rispetto all'anno precedente. Per la maggior parte si tratta di studenti residenti sul territorio, se pur si registra, anche qui, un buon grado di attrattività con dieci studenti che risiedono fuori provincia. La fascia d'età in cui si colloca il maggior numero di iscritti è quella 25-29 anni, a testimonianza del fatto che la scelta di intraprendere questi percorsi spesso non è consequenziale all'uscita dal ciclo di scuola secondaria, ma che spesso viene presa in considerazione in un secondo momento. Tra le ragioni si possono individuare lo scarso orientamento che viene fatto durante la scuola secondaria verso tali percorsi, che più in generale ancora faticano a essere pienamente conosciuti dagli studenti e dalle loro famiglie e a entrare nell'immaginario collettivo tra quelli da prendere in considerazione come formazione post diploma.

L'offerta formativa è caratterizzata dalla componente pratico esperienziale: pertanto, i tirocini presso le imprese rappresentano una parte centrale del percorso di apprendimento così come l'organizzazione di laboratori pratici. L'apprendistato di secondo livello resta la forma d'inserimento privilegiata degli studenti nel mondo del lavoro al termine del percorso formativo, mentre l'attivazione di percorsi duali di apprendistato di alta formazione è pressoché assente.

In ultimo, l'emergenza Covid ha imposto un riadattamento di questi percorsi che ha portato alla sperimentazione, per i contenuti teorici, anche modalità di formazione a distanza (*e-learning*) sia in modalità sincrona che asincrona: elemento di novità che probabilmente verrà mantenuto anche in futuro.

5.3.2 ITS Turismo e Attività culturali – Regione Piemonte

L'ITS Turismo e Attività culturali, che ha sede a Torino, ha aperto dal 2017 una propria sede distaccata a Bra – con anche la partecipazione del Comune quale socio della Fondazione – sfruttando una struttura operativa idonea, già presente sul territorio, dotata di aule, spazi e strumenti necessari per il corso biennale degli allievi. La scelta della sede a Bra si ricollega proprio alla particolare rilevanza che l'area di Bra - Alba - Roero ha assunto nel contesto regionale, in misura crescente negli ultimi anni, in relazione agli ambiti del turismo enogastronomico e delle attività di turismo naturalistico e sciistico collegate alla montagna, che genera una richiesta di figure professionali in tal senso da parte del mercato del lavoro locale. Non è un caso che la percentuale di coloro che trovano occupazione al termine dei due percorsi di qualifica professionale offerti dall'ITS in questione sia dell'85-90% (come emerso dall'intervista al referente ITS di Bra).

⁶⁶ Si consideri però che sin dalla nascita dell'ITS sono stati avviati corsi a Cuneo per la formazione di figure operanti nella produzione e nella trasformazione ortofrutticola.

Il primo corso, avviato nel 2018, ha come oggetto la formazione della figura del tecnico superiore per la gestione di strutture turistico ricettive, ovvero di addetti alla gestione di tutte le attività collegate al comparto alberghiero (*front office*, gestione amministrativa, promozione, pianificazione territoriale, gestione del personale, *budgeting*, *food and beverage*). Attualmente raccoglie 25 iscritti.

Il secondo è incentrato sulla formazione della figura del tecnico superiore per la promozione e il *marketing* delle filiere turistiche e delle attività culturali – *Incoming Event Manager* – ovvero di addetti all'organizzazione di eventi e di tutte le attività inerenti alla creazione del prodotto turistico. Il corso, avviato nel 2019, attualmente conta 24 studenti iscritti.

Per quanto riguarda le attività formative, anche qui la maggior parte delle lezioni, prima dell'emergenza Covid, veniva svolta in aula e integrata da progetti in *partnership* con le imprese, seminari e progetti pratici. Particolare importanza in questi percorsi è rivestita dal tirocinio curricolare, la cui attivazione avviene anche attraverso la collaborazione con altri soggetti del territorio, tra cui Granda Lavoro e Confcommercio, che si occupano di mettere in contatto imprese e studenti. I 49 iscritti totali all'ITS si ripartiscono equamente tra studenti residenti in provincia di Cuneo e non. Guardando all'età, la maggior parte di loro si colloca nella fascia 18-24.

→ BOX 5

Polo di innovazione Agrifood

Oltre agli attori tipici dell'alta formazione citati, a Cuneo è presente il Polo Agrifood. Si tratta di un aggregatore di imprese, enti di ricerca, laboratori e associazioni operanti nel settore agroalimentare – circa 200 soggetti per la maggior parte PMI – che si propone di supportare l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la condivisione delle conoscenze all'interno delle imprese per quanto riguarda l'ambito in questione. Il Polo si inserisce all'interno del sistema di politica industriale di Regione Piemonte che ha portato alla creazione di sette poli di innovazione. Nel caso specifico il Polo Agrifood – Miac Scpa è stato localizzato a Cuneo in ragione della vocazione territoriale per i comparti dell'agricoltura/agroalimentare/agroindustria.

Anno di fondazione: 2009 - **Sede:** Dronero (CN) - **N. dipendenti:** 8

Attività: Coordinamento istituzionale; promozione di bandi rivolti alle imprese; laboratori di sperimentazione; seminari; corsi professionalizzanti per le principali certificazioni in ambito alimentare; consulenza; progetti di ricerca e innovazione; collaborazione costante con l'ITS Agroalimentare e con le università del territorio. Inoltre si registra un frequente utilizzo dello strumento dell'apprendistato per l'assunzione del personale impiegato nei bandi promossi dal Polo. Questa azione si colloca nel quadro più ampio di *policy* regionale per cui si richiede alle aziende che accedono a finanziamenti europei del FESR di assumere apprendisti di ricerca

Offerta formativa: Corso per Tecnico Esperto in Sistemi di Gestione per la Qualità e la Sicurezza Alimentare; Corso per

Esperto in Produzioni Biologiche – Modulo specialistico Trasformazione; Corso per la qualifica di Auditor Interno di Sistemi di Rintracciabilità ISO 22005; Corso PCQI – Preventive Controls for Human Food; Corso per la qualifica di Valutatore interno di sistemi di gestione della produzione inte-

grata e delle buone pratiche agricole conformi a normative volontarie (UNI 11233, SQNPI e GLOBALG.A.P.). I corsi vengono organizzati a Torino e sono pensati nell'ottica della complementarità rispetto a quella che è la formazione universitaria.

5.4 Alta formazione e ricerca

La maggior parte dei progetti di ricerca sul territorio si concentra nel settore agroalimentare, come è logico, visto la presenza di numerosi soggetti dell'alta formazione che operano in questo ambito. Tuttavia, si registrano anche alcuni progetti nel campo dell'ingegneria applicata del Politecnico di Torino.

Poco coinvolti nella promozione di progetti di ricerca sono, invece, gli ITS che propongono attività prevalentemente volte all'apprendimento di conoscenze tecniche, anche se, sempre più frequentemente, gli studenti ITS vengono inseriti in progetti di ricerca portati avanti dalle imprese.

5.4.1 La ricerca nel settore agroalimentare

Proprio la presenza sul territorio di diversi soggetti specializzati nel settore agroalimentare favorisce più in generale la realizzazione di progetti di ricerca nell'ambito in questione.

Negli ultimi cinque anni il Polo di innovazione Agrifood ha partecipato a diversi progetti di ricerca – sempre in collaborazione con altri soggetti, quali università, aziende o enti locali come la Camera di Commercio – mettendo a disposizione la propria sede per quanto riguarda le attività di laboratorio. Un esempio è rappresentato dal Laboratorio tematico tracciabilità e conservazione dei prodotti agroalimentari, avviato nel 2020 e riguardante le attività legate alle tecniche innovative per il confezionamento dei prodotti dei territori montani della provincia di Cuneo e della relativa conservazione.

I progetti di ricerca del Polo di innovazione si caratterizzano per un approccio di tipo applicato, che pur portati avanti in collaborazione con le università, si distanziano dalle logiche della ricerca di base. Il *focus* è quello dell'innovazione, anche tecnologica, e della capacità di trasferimento della stessa al mondo delle imprese. Il trasferimento tecnologico diventa al tempo stesso oggetto e obiettivo dei progetti di ricerca portati avanti con l'obiettivo di produrre innovazione di sistema.

↳ Una ricerca applicata e rivolta all'innovazione

Tra questi vi è anche il progetto sulle nuove tecnologie per l'agroalimentare 4.0, in corso di svolgimento e finanziato dalla Fondazione Cassa Risparmio di Cuneo (tab.8).

Tabella 8. Progetti di ricerca del Polo Agrifood negli ultimi tre anni

Progetto di ricerca	Soggetti Coinvolti	Obiettivo del progetto	Anni
SMAQ Agroalimentare 4.0 (Fondazione CRC)	M.I.A.C. Scpa – Polo AGRIFOOD; Università di Torino; Università di Scienze Gastronomiche	Strategie di <i>marketing</i> per l'agroalimentare di qualità	2018-2021
FoodExtend (MIPAAF)	M.I.A.C. Scpa – Polo AGRIFOOD; Università di Torino – DISAFA	Decontaminazione a freddo mediante plasma per allungare la <i>shelf life</i> degli alimenti freschi e freschissimi	2019
NUTRAcore (Piattaforma Bioeconomia Reg. Piemonte)	M.I.A.C. Scpa – Polo AGRIFOOD; Università del Piemonte Orientale; Università di Torino – DISAFA; Politecnico di Torino; Ponti Spa Altre aziende agroalimentari piemontesi	Piattaforma integrata per lo sviluppo di processi innovativi nel contesto della bioeconomia finalizzati alla produzione sostenibile di ingredienti funzionali e sicuri per alimenti e nutraceutici	2019-2021
PITER ALPIMED (Interreg Alcotra)	Camera di Commercio di Cuneo; M.I.A.C. Scpa – Polo AGRIFOOD; Altri 8 <i>partner</i> piemontesi, liguri e francesi	Piano integrato per l'area rurale e montana delle Alpi del Mediterraneo	2018-2021
ESSICA (Interreg Alcotra)	Associazione Terre dei Savoia; M.I.A.C. Scpa – Polo AGRIFOOD; Università di Torino – DISAFA; Altri 3 <i>partner</i> francesi	Innovazione di processo nella filiera transfrontaliera delle erbe	2018-2020

Fonte: elaborazione degli autori su dati interviste e *focus group*

All'interno dell'organizzazione è presente uno staff di ricercatori che si occupa di questa attività con il coinvolgimento degli atenei universitari piemontesi e stranieri (tab. 8).

Oltre al Polo Agrifood, l'Università di Torino ha scelto di localizzare buona parte delle attività di ricerca, specialmente nell'ambito dell'enologia e della viticoltura, sul territorio di Cuneo (tab. 9). Scelta che ha sottolineato da parte dell'università l'impegno nel voler rafforzare la connessione tra le proprie attività di ricerca e il contesto territoriale cuneese, come ribadito anche dalla recente convenzione sopra citata. L'obiettivo è, in questo caso, quello di riuscire a creare l'ultimo anello di congiunzione tra mondo della ricerca e imprese per favorire un trasferimento tecnologico diffuso. Tra i *partner* dei progetti si trovano non solo imprese o altri centri di ricerca/università, ma anche lo stesso Polo Agrifood, Fondazione CRC e associazioni locali.

Tabella 9. Progetti di ricerca dell'Università di Torino negli ultimi tre anni

Progetto di ricerca	Soggetti coinvolti	Obiettivo del progetto	Anni
Strategie di Cantina per il contenimento dell'alcol nei vini	Fondazione CRC, Imprese, Associazioni	Miglioramento delle pratiche enologiche	2014-2018
SAFEGRAPPE: approcci di lotta sostenibile ai patogeni fungini della vite	Fondazione CRC, Imprese	Miglioramento delle pratiche viticole	2016-2020
Diversità dei tannini nei vini rossi italiani	MIUR, Università, Centri di ricerca, Imprese (in particolare per vini a base Nebbiolo)	Miglioramento delle pratiche enologiche	2016-2019
Diversità degli aromi nei vini bianchi italiani	MIUR, Università, Centri di ricerca (in particolare per vini a base Arneis)	Miglioramento delle pratiche enologiche	2020-2023
Nuove pratiche enologiche	Imprese	Miglioramento delle pratiche enologiche	2016-2022
Caratterizzazione enologica dei vini prodotti nei territori del Barbera d'Asti DOCG come strumento per una loro migliore valorizzazione	Regione, Consorzi, Imprese (produttori vini a base Barbera)	Miglioramento delle pratiche enologiche	2017-2018
Sviluppo di metodi e strumenti per il miglioramento della qualità di uve e vini	Imprese	Miglioramento delle pratiche viticolo-enologiche	2015-2019
Bioprotezione del mosto: una via naturale per l'inibizione dei contaminanti microbici	Imprese	Miglioramento delle pratiche microbiologiche	2019-2020
Progetto MeatExtend (P.O.R. FESR 2014-2020, Regione Piemonte)	Università del Piemonte Orientale; Polo Agrifood (Miac Scpa, Dronero, CN); Imprese del comparto carne in provincia di Cuneo (Sa Car srl, MEC spa, Macelleria Oberto sas)	Prolungamento della <i>shelf life</i> di prodotti carnei attraverso tecnologie innovative volte a ridurre la contaminazione microbica iniziale	2017-2019

Fonte: elaborazione degli autori su dati interviste e focus group

5.4.2 Altri progetti di ricerca

Sul territorio sono stati avviati, recentemente, anche due progetti di ricerca del Politecnico di Torino nell'ambito dell'ingegneria applicata. Anche questi progetti nascono da una *partnership* con le imprese. In un caso il progetto ha come oggetto l'individuazione di miglioramenti produttivi per un sito produttivo, mostrando dunque un orientamento spiccatamente industriale. Il secondo progetto ha, invece, come *focus* i sistemi di tracciamento inquinanti e purificazione per gli acquedotti di montagna per il consorzio di acque locale: gli *outcome* del progetto, quindi, andranno a beneficio del territorio nel suo complesso. Pur essendo progettualità particolarmente legate al territorio, per la realizzazione di queste ricerche sono state sfruttate però prevalentemente infrastrutture torinesi, tenuto conto anche del fatto che il Politecnico è tornato sul territorio di Cuneo con una sede fisica solo recentemente (tab. 10).

Tabella 10. Progetti di ricerca del Politecnico di Torino negli ultimi tre anni

Nome / titolo progetto di ricerca	Soggetti coinvolti	Obiettivo del progetto	Anni
Progetto <i>PITEF 4 assi</i>	Michelin spa, Nuova Sitec, Cubar	Miglioramenti produttivi per il sito di Madonna dell'Olmo	2020-2022
Progetto <i>Smartwater</i>	ACDA consorzio acque	Sistemi di tracciamento inquinanti per gli acquedotti di montagna e metodologie per l'eliminazione del Cl2 dalla sterilizzazione delle acque	2020-2022

Fonte: elaborazione ADAPT su dati interviste e *focus group*

L'offerta di alta formazione nel settore cuneese è particolarmente estesa e articolata per quanto riguarda gli ambiti collegati al settore agroalimentare e gastronomico. A tal proposito, negli ultimi anni, il panorama di attori e di percorsi formativi offerti è stato continuamente ampliato e rafforzato, con corsi altamente attrattivi anche per studenti non residenti a Cuneo. Nell'ambito in questione, gli attori dell'alta formazione hanno compreso le opportunità che un territorio, ricco di esperienze imprenditoriali in questo settore, può offrire in termini di attività di apprendimento pratico esperienziali. Questo ha creato maggiori occasioni per ripensare e progettare percorsi che integrino teoria e pratica, studio e lavoro, ricerca e attività sul campo.

In generale, per quanto vi sia frequentemente l'obiettivo di una collaborazione su diversi progetti formativi e di ricerca tra gli attori dell'alta formazione, e tra questi e le realtà imprenditoriali, queste sinergie sembrano seguire, per il momento, ancora logiche di confronto a progetto piuttosto che di costruzione di un sistema dell'alta formazione sul territorio.

**PUNTI DI FORZA, CRITICITÀ
E OPPORTUNITÀ
DEL SISTEMA CUNEESE:
CONSIDERAZIONI DI SINTESI
E INDICAZIONI DI *POLICY***

6

A partire dagli esiti delle analisi illustrate, che hanno restituito il punto di vista degli *stakeholder* del territorio, il presente capitolo si pone l'obiettivo di fornire una panoramica trasversale di quelle che sono le strategie territoriali, i rapporti e le modalità di confronto tra i diversi attori locali che contribuiscono a costruire e a determinare, qualitativamente, il sistema dell'alta formazione cuneese, e di presentare, in conclusione, alcuni spunti e indicazioni di *policy*.

6.1 I punti di forza

↳ Attività
in collaborazione
con le imprese

Le analisi condotte permettono di evidenziare alcuni punti di forza del sistema formativo territoriale, con particolare riferimento ai recenti tentativi di raccordo con il sistema territoriale nel suo complesso.

Guardando ai percorsi di alta formazione rilevati sul territorio è possibile sottolineare come, in generale, una parte di questi nascano come risultato di un preliminare confronto e di una collaborazione, più o meno stretta, tra attori dell'alta formazione e imprese del territorio. Perciò anche tutti i corsi, sia quelli universitari che quelli degli ITS, prevedono attività di *placement*, tirocini curriculari e altre attività formative realizzate con la *partnership* delle imprese.

Collaborazione che emerge, con più evidenza, per quei percorsi di alta formazione di tipo più tecnico, come quelli organizzati dagli ITS e dal Polo Agrifood, la cui peculiarità sta proprio nella capacità, tanto in fase di progettazione dell'offerta formativa, quanto in fase di realizzazione delle attività didattiche, di coinvolgere e ascoltare il mondo delle imprese. È perciò naturale riscontrare come le relazioni tra ITS e imprese del territorio siano molto intense e molte delle attività formative vengano realizzate con docenti provenienti dalle aziende. Imprese che, non di rado, mettono anche a disposizione spazi e strumentazioni per la realizzazione di laboratori pratici. La collaborazione tra ITS e imprese si estende però anche ad ambiti meno tradizionali, che includono la programmazione dei contenuti dei corsi in base al fabbisogno di competenze espresso dalle imprese per cui talvolta vengono condotte analisi congiunte tra ITS e aziende su quelli che sono i fabbisogni aziendali e settoriali del territorio. Si arriva così alla creazione di nuovi corsi che sono diretta espressione delle esigenze di formazione da parte delle imprese di capitale umano, altrimenti di difficile reperimento sul territorio. In altre parole, proprio grazie alla struttura degli ITS, si rende possibile dare risposta ai fabbisogni delle imprese rapidamente, poiché le stesse aziende sono socie della fondazione e sono generalmente coinvolte in prima persona nella pianificazione delle attività formative.

Per quanto riguarda il mondo universitario si registra un'interlocuzione con le imprese, anche nella veste di associazioni datoriali di rappresentanza, per la costruzione dei percorsi formativi di alta formazione presenti sul territorio (Università di Torino e

↳ Le relazioni sul territorio

Politecnico di Torino). In particolare, le università hanno investito molto sulla costruzione di master di primo e di secondo livello che, con la peculiarità di essere flessibili, snelli e adattabili, potessero rispondere alle specifiche esigenze del territorio. Tali master sono strettamente connessi con le innovazioni e i cambiamenti in termini di tecnologia, processo, organizzazione e gestione che stanno investendo anche le aziende della provincia di Cuneo. Questi percorsi formativi specialistici hanno il pregio di aver provato a intercettare possibili interlocutori sia a livello nazionale sia locale, al fine di rispondere alle necessità di un territorio più vasto e creare connessioni in grado di apportare esempi di *best practice* nella provincia Granda.

Non solo, in alcuni casi la scelta di spostare alcuni corsi sul territorio di Cuneo è stata frutto anche della volontà di raccordarsi maggiormente con il mondo dell'industria e, di conseguenza, di fornire maggiori opportunità d'inserimento agli studenti. Volontà che si è concretizzata anche con la localizzazione di alcune attività di ricerca sul territorio con l'obiettivo, di più ampio raggio, di favorire il trasferimento tecnologico e di competenze. In aggiunta, ciclicamente, da parte delle università vengono avviate operazioni di revisione dei percorsi offerti agli studenti che non si limitano a intercettare soltanto il mondo delle imprese, ma si estendono anche agli enti amministrativi come la Regione, la Provincia e il Comune, al fine di individuare le reali esigenze che nascono dal territorio per realizzare processi formativi che siano efficaci e in grado di soddisfare le esigenze attese. È utile ricordare, in relazione alle riflessioni portate avanti in questa ricerca, il tentativo di andare oltre la semplice relazione di scambio utilitaristico tra imprese e mondo della formazione avviato dall'Università di Scienze Gastronomiche che, durante la scorsa primavera, ha avviato una indagine sul Comune di Bra per capire quale fosse l'impatto dell'Ateneo e della presenza degli studenti sull'evoluzione per esempio delle attività commerciali presenti sul territorio e sulle attività culturali che vengono proposte nel comune.

È importante sottolineare come tutti questi soggetti dell'alta formazione fanno generalmente parte di un *network* più ampio sia a livello territoriale che regionale (sistema universitario, sistema regionale degli ITS e rete di Innovation Hub). La presenza di attori dell'alta formazione sul territorio appare, dunque, essere un elemento già in grado di per sé di creare collegamenti importanti tra il territorio di Cuneo e l'esterno.

In provincia di Cuneo sussistono delle connessioni, nonché punti di contatto, anche tra la pluralità di enti che si occupano della costruzione e realizzazione di percorsi formativi. Su questo, è importante evidenziare che enti afferenti a diversi gradi e tipologie di formazione collaborano e comunicano tra loro al fine di sviluppare processi di apprendimento coerenti e non sovrapposti. Reiterate nel tempo sono le collaborazioni tra il Polo Agrifood con le università e gli ITS e tra gli ITS e alcuni istituti secondari di

↳ L'offerta formativa del settore agroalimentare

secondo grado. Meno frequenti, ma non per questo inesistenti e non degne di nota, sono le relazioni che si instaurano tra le diverse università presenti sul territorio. Intercorrono anche delle connessioni tra le associazioni datoriali del territorio (Confindustria, Col-diretti e Confcooperative) e alcune scuole secondarie di secondo grado al fine di attuare percorsi di orientamento. Quindi, tra le potenzialità rilevate vi è sicuramente la capacità di rispondere alle esigenze di un territorio in evoluzione.

Particolarmente virtuoso è il sistema formativo della provincia che gravita attorno al settore agroalimentare, sistema che probabilmente consoliderà la storica vocazione agricola del territorio. Infatti, anche se non sempre la pluralità di enti della formazione afferenti ai diversi gradi di istruzione comunicano tra loro in modo efficace e costante e anche se, a causa delle piccole dimensioni delle aziende, le connessioni tra i mondi della formazione e del lavoro sono limitate, nell'ambito dell'agroalimentare si possono intravedere ambiti di sviluppo, crescita e aggiornamento professionale rispondenti alle esigenze dichiarate dalle aziende.

Rispetto al tessuto produttivo locale, si nota una buona capacità di adattabilità da parte delle aziende che, nonostante le dichiarate problematiche esistenti, avviano azioni e strategie interne ed esterne per individuare soluzioni e progredire nel processo produttivo e organizzativo. Tra gli esempi troviamo aziende che attuano processi di formazione interni per fornire ai lavoratori tutte quelle competenze, tecniche e trasversali, necessarie per le mansioni quotidiane, ma di cui non dispongono all'uscita dai percorsi di apprendimento formali. In aggiunta, si può anche evidenziare che aziende di piccole dimensioni, non altamente strutturate al proprio interno, avviano relazioni virtuose, reiterate nel tempo, con diversi gradi di stabilizzazione, al fine di individuare strategie e approcci integrati finalizzati allo sviluppo e all'innovazione.

6.2 I punti di debolezza

Una prima criticità della provincia di Cuneo è il calo demografico. È stato osservato nel terzo capitolo come il progressivo invecchiamento del territorio non sia da collegare a processi di emigrazione interna o esterna, ma al calo del saldo naturale. Questo primo dato è da leggere assieme a un secondo: quello della scelta della sede per la propria formazione terziaria dei giovani della provincia. Molti di essi prediligono gli studi tecnici e professionali, e quelli che scelgono di proseguire gli studi con l'accesso all'università lo fanno, nella maggior parte dei casi, spostandosi a Torino: solo il 17% rimane a Cuneo.

↳ Il "senso" di periferia

Al di là delle difficoltà demografiche e di attrattività, i *focus group* hanno fatto emergere alcune criticità più specifiche. Innanzitutto, come esplicitato dal materiale empirico raccolto, la provincia di Cuneo presenta alcuni punti deboli legati alla sua con-

↳ Costruire luoghi di integrazione

formazione territoriale che impattano negativamente su alcune dinamiche di sviluppo e innovazione. In particolare, la sua collocazione geografica la porta a essere definita come periferica per le difficoltà logistiche legate al raggiungimento delle sedi formative e produttive. In aggiunta, un'altra percezione sul territorio raccolta durante i *focus group* è legata al retaggio culturale che caratterizza le famiglie, gli studenti e anche una parte del mondo imprenditoriale, ancora troppo connesso e legato a una dimensione locale che ignora le potenzialità e le connessioni con altri sistemi e dinamiche regionali, nazionali e internazionali.

Un secondo fattore di debolezza è attualmente rappresentato dal problema della scarsità di infrastrutture, intese come luoghi volti ad accrescere la collaborazione e l'integrazione tra il mondo dell'impresa e il mondo della formazione⁶⁷. Questo potrebbe contribuire a superare quel senso di periferia, non soltanto inteso in termini geografici, ma anche in termini culturali, di cui pare risentita parte del tessuto produttivo e del mercato del lavoro cuneese. Infrastrutture che diventano fondamentali affinché le grandi imprese possano guardare al territorio cuneese come a un ambiente in cui trovare la collaborazione di enti di ricerca e di enti della formazione ovvero il sostegno di una rete entro cui sviluppare queste progettualità.

Il problema delle infrastrutture si ripropone anche sul versante dell'attrattività e della ricettività di studenti che provengono da altri territori, con un *trend* in crescita negli ultimi anni. In generale, un rafforzamento di questi elementi permetterebbe di accelerare ulteriormente sul fronte dell'internazionalizzazione e della eterogeneità del capitale umano presente sul territorio⁶⁸. Questo, indirettamente, può portare verso un'apertura a nuove possibilità di apprendimento e confronto, specialmente per i giovani.

↳ La capacità di rilevazione dei fabbisogni professionali

Dal mondo delle imprese emerge, comunque, una generale difficoltà a reperire le figure professionali necessarie. Da un lato, si sottolinea l'assenza di figure tecniche specializzate, dall'altro si evidenzia uno scarso interesse verso l'apporto che l'alta formazione può contribuire a fornire in tal senso. Anche la scarsa attenzione al tema dell'innovazione da parte del tessuto produttivo provinciale è stata identificata come un punto di debolezza. Il riferimento è, in particolare, all'innovazione digitale, all'applicazione del cosiddetto paradigma dell'Industria 4.0 che le piccole e medie aziende non adottano o che stanno iniziando ad approcciare attraverso un lento processo di inserimento di nuove tecnologie e impiego di innovativi processi operativi e organizzativi, dimostrando comunque un ritardo rispetto ad altre esperienze di eccellenza a livello nazionale. Tra le cause di questo fenomeno è individuato il «nanismo» (Focus 1, referente alta formazione) che caratterizza molte imprese del territorio e che limiterebbe non

67 Da qui anche la progettualità del Politecnico di Torino.

68 In questa direzione anche la "Convenzione per l'insegnamento dei corsi universitari nella provincia di Cuneo - 2020/2021" sottoscritta con l'Università di Torino. Si veda Box 4, capitolo 5.

↳ L'esigenza di un nuovo per la progettazione di nuovi percorsi formativi

soltanto la propensione all'innovazione, ma anche le possibilità di inserimento di giovani altamente istruiti all'interno delle realtà aziendali. Tale aspetto, secondo alcuni testimoni privilegiati, costituirebbe un motivo di rallentamento o, addirittura, di freno della crescita economica della provincia.

Guardando ai percorsi formativi offerti dal territorio, un elemento di debolezza è rappresentato da una gestione ancora poco coordinata di alcune aree che potrebbero, invece, essere gestite in coabitazione ovvero integrando discipline diverse con il coinvolgimento di altri attori dell'alta formazione. Questi percorsi ibridi stanno provando a farsi largo sul territorio ma, a oggi, si configurano come sporadiche esperienze innovative piuttosto che come un *modus operandi* consolidato con cui progettare una nuova offerta formativa. Questo si spiega anche con il fatto che diversi attori dell'alta formazione si sono insediati solo recentemente sul territorio di Cuneo e pertanto non hanno ancora una struttura operativa stabile in grado di promuovere questo tipo di interazione sul territorio.

Al di là dei singoli percorsi formativi, mancano però anche iniziative volte a dare maggiore organicità di sistema rispetto ai diversi percorsi di alta formazione del territorio, anche nell'integrazione di quella che è l'offerta di formazione professionale. Un aspetto centrale è, dunque, quello della capacità di costruire una maggiore complementarità tra ciò che è già presente sul territorio e le future progettualità nell'ambito dell'alta formazione.

In riferimento all'offerta formativa già presente, uno spaccato chiaro della situazione ci è restituito dall'offerta di alta formazione nell'ambito agroalimentare, rispetto alla quale si registra la presenza di numerosi corsi e iniziative di diverso ambito e livello. Sebbene questo di per sé rappresenterebbe un punto di forza, si nota come, però, sia ancora sottovalutato l'effetto moltiplicatore che potrebbe avere una più compiuta messa a sistema di tutti questi percorsi. Come suggerito dal confronto tra gli stessi partecipanti ai *focus group*, questo passa anche attraverso l'acquisizione della consapevolezza che ciascuno di essi costituisce un tassello del sistema formativo territoriale. Per quanto riguarda, invece, la costruzione di nuovi percorsi di alta formazione sul territorio, e allargando lo sguardo ad altri settori, si osserva invece un'offerta di alta formazione non così ampia e diffusa, nonostante nel settore meccanico si riscontrino iniziative innovative, di ricerca e formazione.

Aspetti critici che riguardano poi più nello specifico le relazioni tra ricerca universitaria e imprese sono collegati alle difficoltà di interazione dovute alle differenti tempistiche, e talvolta logiche, con cui si muovono questi due mondi. Sullo sfondo sembra permanere il vecchio retaggio per cui l'università non è del tutto in grado di rispondere alle esigenze di innovazione delle imprese, esigenze dettate dai tempi del mercato. Un problema, questo, che si riscontra, per esempio, nell'articolazione degli strumenti volti a finanziare i progetti di ricerca e innovazione che possono essere sviluppati

↳ Le difficoltà nel realizzare progetti di ricerca che coinvolgono le imprese

proprio in *partnership* tra università e imprese. Da un lato, quindi, lo strumento dei bandi offre opportunità di finanziamento per ambiti di assoluto interesse, tanto per le imprese quanto per le università; dall'altro, persistono criticità legate alle tempistiche con cui questi progetti si sviluppano, perché risultano molto dilatate tra le varie fasi di progettazione, presentazione, valutazione e realizzazione. Così, sempre più spesso, le imprese tendono a non rivolgersi al mondo universitario quando vi è una criticità contingente da risolvere nel breve periodo. Il risultato è che dal mondo imprenditoriale arrivano principalmente "richieste a sportello", che si avvicinano più a una consulenza che a un'attività di ricerca strutturata e anche questo è un ostacolo alla costruzione di progetti di ricerca e innovazione di più ampio respiro.

A questo si aggiunge anche il tema della differenza di visioni circa il tipo di approccio da adottare per le ricerche che coinvolgono università e imprese. Nella pratica emergono due differenti tipologie di impostazione ovvero quella *top-down*, con l'ente di formazione che propone all'azienda idee e progettualità su cui lavorare insieme, oppure quella *bottom-up*, in cui è l'impresa a suggerire all'università tematiche su cui lavorare e che viene adottata solitamente in presenza di un problema da risolvere con immediatezza. Per quanto un approccio non escluda l'altro, è possibile riscontrare una polarizzazione sia all'interno del mondo delle imprese, ma anche all'interno del mondo universitario tra fautori dell'una o dell'altra impostazione. Sarebbe, invece, logico pensare che entrambi, a seconda della situazione, possano essere utilizzati in modo efficace e adattati alla specifica progettualità, ma questo impone una capacità di confronto e dialogo costante tra i diversi attori.

Le ragioni della difficoltà di interazione tra imprese e università si ricollegano anche a una mancanza di tempo per coltivare relazioni e un'assenza di occasioni per poter allacciare questi rapporti. Tali criticità vengono sollevate soprattutto dalle aziende di più piccole dimensioni che, probabilmente a causa di una ridotta disponibilità di risorse e opportunità, vedono ridotti gli spazi di manovra in questa prospettiva. Dal lato del mondo della formazione e dell'istruzione, soprattutto in riferimento alla grande macchina burocratica delle università, i limiti sono dettati dalle azioni, talvolta farraginose e restrittive richieste da specifiche direttive e piani d'azione a livello centrale.

Ancora sul fronte della formazione si denota una limitata propensione all'aggiornamento continuo delle competenze. Da questa ricerca, se un lato sono emersi, infatti, molti esempi virtuosi di percorsi formativi pensati per i giovani, dall'altra si evidenzia come siano pochi i corsi di formazione e di riqualificazione delle competenze di coloro che già da anni sono inseriti nel mercato del lavoro e operano all'interno delle aziende cuneesi.

Come ricordato, esistono degli esempi di successo nella creazione di reti e connessioni tra il mondo della formazione e il mondo

↳ Una limitata propensione alla formazione continua

produttivo ma, nonostante tali ammirevoli eccezioni, la maggior parte delle relazioni che si instaurano sono legate a circostanze di necessità e bisogno reciproco.

Parrebbe, infatti, che queste due realtà entrino in contatto tra loro qualora si debbano instaurare dei rapporti burocratici e amministrativi legati, per esempio, all'avvio di esperienze di alternanza scuola-lavoro, alla stipulazione di tirocini curriculari, all'organizzazione di visite aziendali e alla comunicazione dei nominativi dei diplomati e dei laureati.

Invece, la diffusione dell'apprendistato, strumento che per eccellenza dovrebbe creare un sistema e una connessione diretta tra il mondo della formazione/istruzione e il mondo del lavoro, risulta essere ancora molto limitata. Tale percezione, se da un lato può essere giustificata dai valori contenuti del tasso di disoccupazione⁶⁹ territoriale, appare quanto meno stridente, invece, se rapportata all'elevata dispersione scolastica⁷⁰. Segnale forse che – quantitativamente – il lavoro c'è e che, di fronte alla domanda se proseguire gli studi o fare ingresso nel mondo del lavoro, la scelta ricada sul lavoro, qui con maggiore intensità rispetto ad altri territori. Tuttavia, resta sullo sfondo una riflessione sulla qualità dell'occupazione che il territorio riesce a produrre e che si riflette poi direttamente sulla capacità delle imprese di accrescere – anche per il tramite delle competenze e del capitale umano presente sul territorio – la loro competitività e il loro grado di innovazione. In tal senso, l'apprendistato porterebbe con sé il vantaggio di integrare formazione e lavoro, offrendo la possibilità di uscire dalla scelta dicotomica studio/lavoro valorizzando queste due esperienze nella dimensione della persona.

↳ La scarsa conoscenza del mondo ITS

Guardando, per esempio, al rapporto tra ITS e imprese, risulta pressoché assente l'attivazione di percorsi di apprendistato di alta formazione e ricerca. La scarsa diffusione dell'apprendistato di terzo livello è da associarsi prevalentemente a una mancanza di conoscenza dello strumento stesso. Talvolta l'elevata percentuale di presenza richiesta per il conseguimento del titolo ITS è vista come un ostacolo alla possibilità di attivare questo tipo di percorsi.

Infine, un ultimo tema è quello della difficoltà che hanno gli ITS nel riuscire a entrare nell'immaginario collettivo di famiglie e studenti, complice anche una scarsa conoscenza di questi percorsi che suggerisce di rafforzare la comunicazione e la capacità di narrazione delle esperienze che possono offrire questi percorsi all'interno del sistema di offerta formativa territoriale, nonché l'orientamento in ingresso a partire dalle scuole.

69 Il riferimento qui è ai dati del 2019 e alla situazione pre emergenza Covid. Per approfondimento si veda Camera di Commercio di Cuneo (2020) *Rapporto Cuneo 2020*.

70 Si rimanda al Quaderno 23 *Quelli che lasciano* della Fondazione CRC-Centro Studi e Innovazione, per approfondimenti.

6.3 Indicazioni di *policy*

Le presenti proposte di *policy* si strutturano lungo tre direttrici di azione, corrispondenti a tre macro aree di intervento. A ognuna di esse corrisponde una serie di possibili azioni che gli attori del territorio potranno adottare, ovviamente con diversi gradi di responsabilità. Le tre macro aree sono tra di loro interconnesse e le azioni che le compongono si richiamano a vicenda: la loro efficacia dipende, quindi, dalla possibilità di adottarle secondo una logica sistemica e integrata, senza isolarle dall'orizzonte complessivo nel quale si muovono.

6.3.1 Conoscere e orientare

↳ La proposta di un Osservatorio Territoriale delle Competenze

Come è emerso dal questionario e dai momenti di confronto descritti nei capitoli precedenti, la realizzazione di una rilevazione dei fabbisogni precisa e accurata è fondamentale per la progettazione di adeguate strategie per la loro risposta e anticipazione. Diverse realtà presenti nel territorio si occupano di queste rilevazioni periodiche. Per migliorarne la qualità, l'efficacia e, soprattutto, favorirne una lettura integrata e periodica può essere, dunque, utile la costruzione di un Osservatorio Territoriale sulle Competenze presso i Centri per l'Impiego, partecipato in particolare dalle realtà della rappresentanza datoriale territoriale e dai rappresentanti dei lavoratori. I compiti di questo osservatorio non dovrebbero limitarsi alla sola unificazione delle rilevazioni effettuate, ma anche allo sviluppo di un sistema basato su confronti periodici con i rappresentanti dei diversi settori produttivi, al fine di implementare strategie per l'anticipazione e la costruzione dei fabbisogni, favorendo quindi tali pratiche anche nelle realtà o nei settori a oggi non intercettati da queste attività. Inoltre, un osservatorio così costituito sarebbe un elemento prezioso per la progettazione di azioni comuni di orientamento e di informazione.

Una seconda azione è, infatti, specificatamente dedicata all'orientamento, a partire dalle scuole secondarie superiori, per favorire una migliore e capillare conoscenza del sistema cuneese, sia nei suoi aspetti produttivi – opportunità di lavoro, competenze richieste, settori locali e loro storia – sia nei suoi aspetti formativi – le opportunità di studio offerte dall'alta formazione, le specificità e le qualità degli Istituti Tecnici Superiori locali, le opportunità di formazione duale. Favorire una migliore conoscenza delle specificità e delle opportunità presenti, attraverso incontri, seminari, testimonianze, anche coordinati dall'Osservatorio Territoriale per le Competenze, può contrastare quei fenomeni di emigrazione formativa già ricordati e incoraggiare la costruzione di più efficaci collegamenti tra percorsi formativi secondari e mondo dell'alta formazione e delle imprese.

Un altro problema locale è quello della dispersione scolastica, dovuto probabilmente anche a scelte poco informate durante il

delicato periodo di transizione tra i livelli di istruzione. Un problema accentuato dalla pandemia in atto e dalle restrizioni adottate, che rischiano di isolare gli studenti più svantaggiati, i quali sono tradizionalmente più soggetti a fenomeni di abbandono degli studi. Come è emerso più volte dalle rilevazioni condotte, persiste – ed è un fenomeno presente su scala nazionale – un forte deficit comunicativo e informativo, soprattutto per quanto riguarda le offerte formative svolte in *partnership* con il sistema delle imprese, come quelle legate all'apprendistato di alta formazione e ricerca. Favorire la circolazione delle informazioni e delle conoscenze sul territorio può essere un primo passo per vedere aumentare l'interesse nei confronti di queste possibilità formative, fondamentali per la costruzione e lo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione e della formazione locale.

Ritornando sulla proposta di un Osservatorio delle Competenze, esso potrebbe avere anche il compito di riconsegnare una mappa capillare dei diversi fabbisogni e specificità per favorire, di rimando, l'implementazione di azioni e interventi non “calati dall'alto” e omogenei, ma declinati in base ai fattori sopra descritti.

6.3.2 Integrare e costruire

In un territorio nel quale l'innovazione è spesso limitata alle imprese più strutturate, investire su processi di crescita del capitale umano può rivelarsi fondamentale. In altre parole, se l'innovazione non è una necessità percepita dalla singola azienda, che nella maggior parte dei casi è di piccola dimensione e non dispone di personale dedicato alla ricerca e allo sviluppo, essa può comunque comparire sotto altra forma, ossia grazie alla presenza di giovani efficacemente formati. L'innovazione passerebbe, quindi, dalle persone e sarebbe determinata dalle loro competenze e non tanto inizialmente dalla disponibilità di determinate tecnologie. Per raggiungere questo obiettivo, uno strumento concreto già pienamente operativo e incentivato dalla stessa Regione Piemonte è l'apprendistato di alta formazione e ricerca.

L'apprendistato di terzo livello permette, infatti, di conseguire tutti i titoli dell'alta formazione attraverso un percorso integrato di studio, ricerca e lavoro, grazie alla sottoscrizione di un contratto di lavoro e l'attiva partecipazione di un'impresa alla progettazione e realizzazione del progetto formativo. L'istituto è relativamente diffuso sul territorio, anche in questo caso però solo in alcuni settori ed enti dell'alta formazione. Proporre, invece, una vera e propria Alleanza per l'apprendistato potrebbe favorire la costruzione di un “modello Cuneo” di fare apprendistato: data anche la recente adozione, da parte della Regione Piemonte, di un nuovo Testo Unico dell'apprendistato, che permette di collegare, in un sistema duale, apprendistato di primo livello – e quindi percorsi scolastici e formativi secondari superiori – e apprendistato di terzo livello. Si potrebbe sviluppare una forte azione di presentazione e orientamento

↳ L'apprendistato di terzo livello

↳ Un'Alleanza per l'apprendistato

↳ L'Apprendistato per attività di ricerca

allo strumento, al fine di costruire reti locali che, anche partendo dalla sperimentazione dell'apprendistato di primo livello (per esempio negli istituti tecnici e professionali) già immaginino il raccordo con un ente dell'alta formazione, proponendo così al giovane un percorso che lo porterà, attraverso l'apprendistato, alla laurea, al diploma ITS o allo svolgimento di ulteriori attività di ricerca. L'Alleanza potrebbe così favorire la diffusione di uno strumento, che oltre ai benefici già richiamati, potrebbe anche scongiurare il fenomeno dell'emigrazione formativa, legando i percorsi secondari superiori a quelli terziari e favorendo anche l'attrattività del territorio, che potrebbe così contraddistinguersi, nel panorama regionale ma anche nazionale, per l'adozione e la diffusione di questo modello integrato di apprendimento, cogestito da imprese ed enti formativi.

L'apprendistato di terzo livello non è, inoltre, esclusivamente collegato al conseguimento di un titolo dell'alta formazione, in quanto è possibile attivarlo anche per lo svolgimento di attività di ricerca in azienda. Questa possibilità permetterebbe anche alle imprese di più piccole dimensioni di dotarsi di personale impegnato in processi di innovazione aziendale, grazie al collegamento con istituzioni dell'alta formazione che, pur meno coinvolte nella fase formativa, potrebbero anche sviluppare così logiche di *placement* universitario e post universitario. Si tratterebbe cioè, anche in questo caso, di esaltare la presenza territoriale di percorsi di alta formazione per favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, impegnandoli in attività di ricerca e sviluppo. Allo stesso tempo, le potenzialità legate all'apprendistato di ricerca incoraggerebbero logiche di diffusione del trasferimento tecnologico, grazie alla creazione di reti tra centri di ricerca e dell'alta formazione e sistema delle imprese, come riconosciute dalla stessa Regione Piemonte, che ha da tempo vincolato il godimento di incentivi connessi all'innovazione all'assunzione di giovani in apprendistato di alta formazione e ricerca. Incoraggiare e rafforzare questa pratica, grazie alla creazione di un'Alleanza locale, non può che moltiplicarne i benefici.

6.3.3 Partecipare e progettare

Un'esigenza emersa sia dalle evidenze raccolte dalla ricerca, sia dagli attori locali che sono intervenuti nei *focus group* organizzati, è quella di una maggiore partecipazione e collaborazione nell'ambito di progetti comuni. Concretamente, è stato riconosciuto, con voce unanime, l'opportunità di un confronto più frequente, non episodico, attraverso momenti di dialogo comuni, al fine di progettare in modo migliore le strategie di intervento condivise con tutti gli *stakeholder* presenti nella provincia. Quest'idea di partecipazione è poi necessaria per la realizzazione dell'Osservatorio proposto precedentemente, anche per superare quella logica collaborativa "a sportello" e temporanea che ancora contraddistingue, nella maggior parte dei casi, i rapporti tra alta formazione e imprese.

Una prima azione che può aiutare a comprendere meglio questa proposta è la costruzione di filiere formative agganciate a quelle produttive, come già in parte accade per il settore agroalimentare. L'idea è cioè quella di tradurre i diversi fabbisogni in percorsi formativi che, a diversi livelli, permettano la costruzione delle professionalità richieste. In base alle esigenze espresse, si potrà così comprendere a quale attore della filiera rivolgersi: la scuola, i percorsi di istruzione e formazione professionale, gli IFTS, gli ITS, l'università. Questo raccordo continuo tra sistema produttivo e formativo richiede, necessariamente, una forte partecipazione dei diversi attori del territorio, ognuno con la propria responsabilità. Le imprese e le parti sociali, in particolare, possono svolgere un ruolo decisivo non solo nell'individuazione delle competenze richieste, ma anche nella costruzione di profili professionali nati dal dialogo con il sistema formativo: così facendo, si otterrebbero percorsi di apprendimento capaci di favorire l'occupabilità dei giovani, perché rispondenti ai fabbisogni emergenti, ma anche in grado di fornire loro competenze abilitanti, grazie alla fattiva collaborazione e partecipazione tra mondo del lavoro e della formazione.

Questo dialogo non può essere ridotto al semplice scambio di informazioni, o alle indicazioni di quali sono le competenze chiave per determinati profili professionali, ma richiede un'attiva partecipazione anche del mondo delle imprese nella progettazione, gestione e realizzazione dei corsi, come accade nel caso degli ITS, o dei master realizzati grazie a *partnership* con aziende del territorio. L'intreccio delle filiere produttive e formative permetterebbe di portare benefici a tutti i soggetti coinvolti: le imprese avrebbero così una base diversificata di percorsi su cui collaborare per costruire i diversi profili di cui necessitano e si aprirebbero a una logica collaborativa, anche attraverso il confronto con altre aziende del territorio, che aiuterebbe soprattutto quelle più piccole e meno strutturate ad accedere a questa possibilità; le istituzioni formative vedrebbero aumentata la propria attrattività grazie al legame con il sistema imprenditoriale e l'efficacia del proprio *placement*, non più realizzato *ex post*, a conclusione del percorso, ma *ex ante*, nella stessa fase di progettazione; l'alta formazione potrebbe vedere aumentare i propri iscritti grazie a un migliore e più efficace collegamento con i percorsi secondari superiori. Queste forme di progettazione congiunta favorirebbero anche forme di trasferimento tecnologico, grazie alla costruzione di reti collaborative tra imprese, università, ITS, centri di ricerca.

Attenzione particolare merita il sistema dell'alta formazione non accademica, e cioè quello composto dagli Istituti Tecnici Superiori. Le potenzialità di questi istituti, nati e gestiti grazie al continuo dialogo e collaborazione tra imprese e realtà formative, sono ancora parzialmente inesplorate. Un loro rafforzamento, realizzato anche grazie a risorse dedicate sul piano nazionale, potrebbe rappresentare sia l'ideale completamento, alternativo a quello universitario, di alcune filiere formative e produttive locali

Un Patto territoriale per l'Innovazione e la Formazione a Cuneo

che non richiedono studi accademici, sia una risorsa per la costruzione di *hub* tecnologici che possano moltiplicare; fenomeni di trasferimento tecnologico e diffusione dell'innovazione. In altre parole, gli ITS non sono semplicemente «un po' più della scuola, un po' meno dell'università»: possono, invece, diventare luoghi di costruzione partecipata di nuove professioni, conoscenze, tecnologie, grazie alla struttura partecipata da imprese ed enti formativi che ne è alla base.

La partecipazione e la collaborazione tra gli enti locali può anche favorire la progettazione e l'implementazione di efficaci percorsi di formazione continua e permanente, formazione che potrebbe variare in base alle specifiche esigenze e richieste: ITS, università, centri di ricerca come il Polo d'Innovazione.

Le attività ora descritte potrebbero essere inserite in un Patto Territoriale per l'Innovazione e la Formazione a Cuneo, firmato dagli *stakeholder* locali, affinché possano essere monitorate e concretamente implementate mediante una cabina di regia permanente che preveda specifici momenti di confronto periodici tra tutti gli attori richiamati. Partecipazione e progettazione potranno essere i due pilastri su cui costruire questo Patto, nell'orizzonte del quale potranno muoversi le diverse strategie territoriali, grazie al continuo, e non episodico, dialogo e lavoro comune tra enti della formazione e della ricerca, imprese, parti sociali, operatori del mercato del lavoro.

Concretamente, ripercorrendo le azioni sopra richiamate, nell'ambito del Patto Territoriale potrebbe rientrare uno specifico piano per l'individuazione, anche grazie ai lavori dell'Osservatorio delle Competenze, di uno o più settori i cui fabbisogni rendano necessario la costruzione di una filiera formativa intrecciata a quella produttiva o il suo completamento; il potenziamento dell'offerta ITS locale anche attraverso la costituzione di nuove fondazioni per i settori individuati; l'apertura di un tavolo per la costruzione di figure professionali trasversali con competenze capaci di favorire l'occupabilità in settori diversi, costruite attraverso percorsi duali e in apprendistato.

6.4 Conclusioni

Il presente lavoro ha raccolto dati e numeri sul mondo dell'alta formazione in provincia di Cuneo. A seguito delle criticità e delle potenzialità emerse dall'analisi, il Quaderno propone alcune indicazioni di *policy*. In particolare, si indica l'opportunità di un Osservatorio territoriale per le competenze e di un'Alleanza per l'apprendistato, che potrebbero entrambi essere costituiti in sede di sottoscrizione di un Patto territoriale per l'Innovazione e la Formazione. La proposta del Patto si fonda sul paradigma interpretativo che si è scelto di adottare nella presente ricerca, quello cioè degli ecosistemi territoriali dell'innovazione e della formazione. Le indicazioni qui contenute intendono essere un primo tassello per la costruzione di questo sistema, identificate grazie alla collaborazione dimostrata, durante le diverse fasi della ricerca, dagli *stakeholder* locali, *in primis* dal sistema imprenditoriale e da quello dell'alta formazione. Questa logica, collaborativa e plurale, sarà determinante per ogni azione che si vorrà intraprendere al fine di ottimizzare i rapporti tra alta formazione, imprese e territorio in provincia di Cuneo.

Bibliografia

Abramo G., D'Angelo C.A., Di Costa F. (2011) *University-industry research collaboration: a model to assess university capability*, in «Higher Education», n. 2, pp. 163-181.

Allulli G. (2015) *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, CNOS-FAP.

AlmaLaurea, AlmaDiploma (2019) *Rapporto 2019 sulla condizione occupazionale e formativa dei diplomati*.

ANVUR (2019) *Rapporto biennale sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca 2018*.

Autor D.H., Dorn D. (2013) *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, in «American Economic Review», 103, n.5, pp. 1553-1597.

Basso G. (2020) *The Evolution of the Occupational Structure in Italy. 2007-2017*, in «Social Indicators Research», 152, n. 2, pp.673-704.

Bertagna G. (2011) *Lavoro e formazione dei giovani*, Milano, La Scuola.

Blackman T. (2018) *Dottorati c.d. pratici e università del XXI secolo*, in «Professionalità studi», n. 4, pp. 183-198.

Butera F. (2017) *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in «L'Industria», 3, pp. 291-316.

Butera F. (2018) *Industria 4.0, come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G., a cura di, (2018), *Il lavoro 4.0, La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press, pp. 81-116.

Butera F. (2019) *New Skills For New Jobs Nella 4 Rivoluzione Industriale. Formare competenze progettando ruoli, mestieri e professioni tecniche: l'esperienza e il valore dell'ITS*, Fiera Didacta.

Camera di Commercio di Cuneo (2020) *Rapporto Cuneo 2020*.

Casano L. (2017) *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, in «Diritto delle Relazioni Industriali», n. 3, pp. 634-686.

Casano L., Roiatti M., Seghezzi F. (2018) *Literature Review. Fabbisogni di competenze professionali. Dalla rilevazione alla ricomposizione del disallineamento*, pubblicato nell'ambito dell'Osservatorio del Mercato del lavoro del terziario e del turismo, Umbria.

Cipriani A., Gramolati A., Mari G., a cura di, (2018) *Il lavoro 4.0, La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press.

Commissione Europea (1995) *Libro Bianco su Istruzione e Formazione – Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*.

Commissione Europea (2016) *Study on higher vocational education and training in the EU*.

Commissione Europea (2017) *Roundtable on Digitising European Industry. Working Group 1, Digital Innovation Hubs: Mainstreaming Digital Innovation Across All Sectors*.

Finegold D. (1999) *Creating self-sustaining, high-skill ecosystems*, in «Oxford Review of Economic Policy», vol. 15, n.1, pp. 60-81.

Fondazione CRUI (2019) *Dottorati industriali: esperienze a confronto*, I Quaderni dell'Osservatorio Università-Imprese, n. 2.

Goos M., Manning A., Salomons A. (2014) *Explaining Job Polarization. Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in «American Economic Review», 104, n. 8, pp. 2509-2526.

IRES Piemonte (2020) *Rapporto istruzione e formazione professionale Piemonte 2020*.

INAPP (2019) *L'apprendistato tra continuità e innovazione. XVIII Rapporto di monitoraggio*.

Istat (2019) *Rapporto annuale 2019. La situazione del Paese*.

Magone A. (2016) *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, in «L'industria», n. 3, pp. 407-426.

Ministero Italiano dello Sviluppo Economico (2016) *Piano Nazionale Industria 4.0*.

Nacamulli R.C.D., Lazazzara A., a cura di, (2019) *L'ecosistema della formazione. Allargare i confini per ridisegnare lo spazio organizzativo*, Egea.

OECD (2015) *The Innovation Impreative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*, Paris, OECD Publishing.

OECD (2019) *Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places*, Paris, OECD Publishing.

OECD/EU (2019) *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Italy*, OECD Skills Studies, Paris, OECD Publishing.

Prodi E. (2016) *Dottorato industriale e ricerca in azienda: un importante chiarimento del MIUR*, in «Bollettino Adapt», 10 ottobre 2016.

Prodi E., Seghezzi F., Tiraboschi M. (2017) *Il Piano Nazionale Industria 4.0. un anno dopo. Analisi e prospettive future*, ADAPT Labour Studies E-Book Series, n. 65.

Schwab K. (2016) *La quarta rivoluzione industriale*, Milano, Franco Angeli.

Seghezzi F. (2017) *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press.

Venturi P., Rago S., a cura di, (2016) *Da spazi a luoghi. Proposte per una nuova ecologia dello sviluppo*, Bologna, AICCON.

World Economic Forum (2016) *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.

Sitografia

EUROSTAT – <https://ec.europa.eu/eurostat/home>.

Gruppi di lavoro ET 2020 – https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-working-groups_it.

INDIRE, ITS – Istituti Tecnici Superiori - <http://www.indire.it/progetto/its-istituti-tecnici-superiori/normativa/>.

Istat – <http://www.istat.it/it/>.

Istat, Navigatore delle Professioni – <http://professioni.istat.it/sistemainformativoprofessionioni/cp2011/index.php>.

Istat, Titolo di studio della popolazione di 6 anni e più – http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_TITSTUDIO.

ITS PIEMONTE – www.itspiemonte.it/#offerta.

MIUR, Portale dei dati dell'Istruzione Superiore – <http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei>.

MIUR, Portale Unico dei Dati della Scuola – <https://dati.istruzione.it/opendata/opendata/>.

OECD – <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>.

POLO AGRIFOOD – www.poloagrifood.it/site/cosa-e-il-polo.

La Fondazione CRC

La Fondazione CRC è un ente no profit, privato e autonomo, che persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, attraverso erogazioni di contributi a favore di soggetti pubblici e privati non profit e tramite progetti promossi direttamente, in partenariato con soggetti del territorio, nei settori dello sviluppo locale e dell'innovazione, dell'arte e della cultura, del welfare, dell'educazione, della salute pubblica e dell'attività sportiva. La Fondazione opera in provincia di Cuneo, prevalentemente nelle zone di principale operatività relative alle aree dell'Albese, del Braidese, del Cuneese e del Monregalese.

Presidente

Giandomenico Genta

Consiglio di Amministrazione

Giandomenico Genta, Presidente
Ezio Raviola, Vice Presidente anziano
Francesco Cappello, Vice Presidente
Enrico Collidà
Davide Merlini
Paolo Merlo
Giuliano Viglione

Consiglio Generale

Daniela Bosia • Annalisa Bove • Carlo Giorgio Comino • Piera Costa
Mariano Costamagna • Michele Antonio Fino • Marco Formica
Patrizia Franco • Giorgio Garelli • Massimo Gula • Graziano Lingua
Claudia Martin • Michelangelo Matteo Pellegrino • Cristina Pilone
Maurizio Risso • Vittorio Sabbatini • Mario Sasso • Mirco Spinardi
Giuliana Turco • Domenico Visca

Collegio Sindacale

Maria Gabriella Rossotti, Presidente
Lorenzo Durando
Nicola Filippi

I Quaderni della Fondazione CRC

1. **Il bilancio dell'Unione Europea 2007**
L'accesso ai finanziamenti comunitari per il territorio (2007)
2. **Percezione e notorietà della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo (2007)**
3. **"Senectus Ipsa Morbus"**
Ricerca sui servizi socio-assistenziali per gli anziani nell'area di Cuneo, Mondovì ed Alba/Bra (2008)
4. **L'Università in provincia di Cuneo**
Gli studenti residenti in provincia iscritti nelle sedi locali e nella sede di Torino (2008)
5. **Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nei territori del cuneese (2009)**
6. **Il Politecnico di Torino in provincia di Cuneo**
Dai dati statistici alle opinioni degli studenti (2009)
7. **Il settore delle utilities in provincia di Cuneo**
Analisi e prospettive (2009)
8. **Università e sviluppo del territorio**
Laureati cuneesi della facoltà di Scienze Politiche e mercato del lavoro (2010)
9. **L'arte della Fondazione**
Valutazione dei progetti di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico finanziati dalla Fondazione CRC (2010)
10. **Un patrimonio valorizzato**
Descrizione dei 100 maggiori interventi di restauro architettonico e artistico finanziati dalla Fondazione CRC (2011)
11. **La ricerca della Fondazione**
Valutazione di tre anni di Bando Ricerca della Fondazione CRC (2011)
12. **L'innovazione sociale in provincia di Cuneo**
Servizi, salute, istruzione, casa (2011)
13. **Il valore della cultura**
Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività culturali (2011)
14. **L'impatto economico delle università decentrate: il caso di Cuneo (2012)**
15. **Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi (2012)**
16. **Innovazione in Comune**
Percorsi innovativi nei sette maggiori Comuni della provincia di Cuneo (2013)
17. **Disagio psicologico**
Diffusione, fattori di rischio, prevenzione e cura (2013)
18. **Il mondo a scuola**
Alunni stranieri e istituzioni formative in provincia di Cuneo (2013)
19. **Terre alte in movimento**
Progetti di innovazione della montagna cuneese (2013)

20. **Facciamo cose**
Progetti di giovani per la provincia di Cuneo (2013)
21. **Granda e Green**
Green economy in provincia di Cuneo (2014)
22. **Langhe e Roero**
Tradizione e innovazione (2014)
23. **Quelli che lasciano**
La dispersione scolastica in provincia di Cuneo (2014)
24. **Alla prova della crisi**
L'innovazione sociale in provincia di Cuneo (2015)
25. **Sviluppo locale**
Politiche e progetti in provincia di Cuneo (2015)
26. **Prevenire e promuovere**
Politiche e progetti per la salute in provincia di Cuneo (2015)
27. **Startup in Granda**
Imprenditoria innovativa in provincia di Cuneo (2015)
28. **Pedalarre per lo sviluppo**
Il cicloturismo in provincia di Cuneo (2016)
29. **Imparare a lavorare**
I tirocini in provincia di Cuneo (2017)
30. **Formarsi in Granda**
La formazione professionale in provincia di Cuneo (2017)
31. **Imprese di valore**
Le cooperative sociali in provincia di Cuneo (2017)
32. **Granda e Smart**
Esperienze smart in provincia di Cuneo (2017)
33. **Impresa possibile**
Welfare aziendale in provincia di Cuneo (2018)
34. **Patrimoni naturali per lo sviluppo**
I parchi della provincia di Cuneo (2018)
35. **Coltivare innovazione**
Prospettive per l'agroalimentare in provincia di Cuneo (2018)
36. **Alternanza scuola lavoro**
I giudizi di chi la fa (2019)
37. **Rigenerare spazi dismessi**
Nuove prospettive per la comunità (2019)
38. **Lavoro migrante in agricoltura**
I distretti della frutta e del vino nel cuneese (2020)
39. **Il dono del 5x1000**
Sussidiarietà fiscale e Terzo settore (2020)
40. **Granda e Global**
Internazionalizzazione del sistema produttivo cuneese (2021)