



## Il lavoro dopo la crisi

### Il Veneto vitale

Giancarlo Galan, *Presidente della Regione del Veneto*

**N**on mi ritrovo nel coro che intona il *de profundis* dell'economia occidentale e, men che meno, l'ineluttabile decadenza del Veneto o del Nordest come protagonisti sulla scena internazionale. Non sotto-stimo la gravità della situazione in cui ci troviamo da un anno e mezzo a questa parte, ma sono convinto che sia essenziale che torni a circolare il bene primario di ogni sistema economico: la fiducia tra operatori, la fiducia nel futuro.

È indubbio che il tessuto produttivo veneto, con la sua articolazione "molecolare", possiede fattori di flessibilità e dinamismo tali da consentire una reazione alla crisi più incisiva e rapida di altre zone del Paese. Anche nella nostra Regione ci sono stati e ci sono segnali negativi, tuttavia ci sono anche indicatori che mostrano una sostanziale tenuta dell'economia del Veneto: mi riferisco alle imprese attive nel settore industriale e nei servizi; all'export che non cede; al turismo che registra flessioni molto lievi, se il confronto lo si fa con anni record quali il 2007 e il 2008.

La Regione del Veneto ha fatto e continuerà a fare quel che le compete: costruire il contesto normativo più adeguato a liberare le energie imprenditoriali. Per affrontare la crisi economica abbiamo agito nel campo del credito, nell'insieme del sistema economico e in quello occupazionale. Si è partiti dal Tavolo tecnico di monitoraggio sulla situazione del credito alle imprese, dai Consorzi fidi, dal finanziamento alle Pmi. Ci sono state iniziative in materia di lavori pubblici, nell'innovazione e ricerca, nel settore agricolo, nel settore edilizio e nella valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Articolate e assai consistenti poi, sono state le misure urgenti adottate per il sostegno alle famiglie, al lavoro, all'occupazione e all'impresa. Inoltre, la Regione del Veneto contribuisce a migliorare la competitività delle imprese procedendo con il piano di modernizzazione delle infrastrutture: dopo il Passante di Mestre, stiamo lavorando all'autostrada Valdastico Sud e alla terza corsia della A4 Venezia-Trieste. Interventi per poco meno di una ventina di miliardi di euro. Per guardare al futuro con fiducia dobbiamo ricordare quali sono i settori in cui veniamo guardati come modello: i nostri primati in fatto di qualità dei servizi sanitari, di livello del sistema formativo, di intensità dell'offerta culturale sono stati e restano punti di leva formidabili sui quali agire nella costruzione di un futuro di sviluppo. Le piccole e medie aziende venete - nonostante siano quasi sempre abbandonate a loro stesse da uno Stato che aiuta e facilita in ogni modo solo le attività della grandi imprese - hanno una flessibilità che in questo momento le rende le più adatte a vincere le sfide del mercato e della competizione internazionale. Ecco perché il Veneto ce la farà, ce la farà perché da noi è cresciuto il comparto più dinamico e vitale dell'imprenditoria privata.



Giancarlo Galan

Le opinioni degli osservatori sono concordi. I segni della ripresa economica ci sono, ma molto più lenta sarà la ripresa dell'occupazione. E anche quando tutto sarà passato, il quadro non tornerà quello di prima: cambia la tecnologia, cambia la società, cambia il lavoro.

Nuovi lavori, nuovi profili di competenza e nuove carriere lavorative si aggiungono alle opportunità professionali di chi si affaccia per la prima volta

nel mercato del lavoro e di coloro che, il lavoro, lo hanno perso e per i quali la possibilità di trovarne uno esattamente uguale è remota. Affinché queste novità siano effettivamente delle opportunità è necessario che siano da tutti ben conosciute e comprese. Questo numero si ripromette di fare questo, aiutando tutti, decisori e organismi territoriali, a familiarizzare con il quadro di trasformazioni in corso.

### Ripartire da quello che abbiamo

Elena Donazzan, *Assessore alle Politiche dell'Istruzione, della Formazione e del Lavoro*

**L**a crisi ha sorpreso la nostra regione nel mezzo di un processo di trasformazione accelerando di fatto processi già avviati da tempo: le difficoltà del settore manifatturiero, il parallelo aumento della domanda di servizi e le nuove caratterizzazioni di questi settori non sono più lo scenario futuro ma elementi di attualità ai quali sta corrispondendo un nuovo mondo del lavoro.

È decisivo conoscere bene questo quadro che si va delineando. In attesa di dati certi abbiamo incrociato quelli a disposizione con alcune esperienze dirette di coloro che la crisi la stanno attraversando con successo. Lo scopo è offrire qualche suggestione a chi, imprenditore e lavoratore o studente, è chiamato adesso a riconvertire rapidamente le proprie aziende o le proprie aspettative di carriera lavorativa.

Ci sono infatti alcune parole chiave ricorrenti nelle storie aziendali raccolte e raccontate in questo numero.

Le imprese che reggono usano le nuove tecnologie o per continuare, nella tradizione, a fare quello che si è sempre fatto o innovano radicalmente facendo ricerca e sviluppo di nuovi prodotti. Hanno saputo coniugare la competenza e la tradizione alla creatività e all'innovazione per produrre e vendere qualcosa di irripetibile e quindi di competitivo. Hanno passione per il lavoro e curiosità di capire le nuove domande sociali. Infine guardano "vicino", al territorio, alle persone e alla col-

lettività. I nuovi consumatori chiedono servizi sempre più personalizzati che rispondano a un'esigenza di benessere e di qualità (misurata) di vita.

Le imprese chiedono professionalità sensibili a questi aspetti e la società chiede imprenditori preparati a rispondere a queste esigenze.

L'analisi può e deve andare in maggior profondità, pensiamo comunque che i quattro fattori evidenziati siano già evocativi di ciò che il mercato del lavoro richiede e forniscano precise indicazioni alle politiche regionali della formazione, dell'istruzione e del lavoro.

Nel complesso quel che emerge però in controluce è la necessità di impegnarsi in un investimento straordinaria

per i giovani. La scuola dovrà appoggiare le novità per uscire dall'auto-referenzialità e rafforzare il collegamento con il mondo del lavoro. Questo ci si aspetta dalla riforma dell'istruzione. Occorre inoltre rendere più agevole la domanda e offerta di lavoro rendendo trasparenti le competenze acquisite nel corso degli studi e delle esperienze lavorative e di vita. Questo è il risultato che ci attendiamo dalla sperimentazione che ci stiamo accingendo a realizzare con le risorse del Fondo sociale europeo. Infine è indispensabile proseguire nella messa a punto di strategie di tutela per i lavoratori parasubordinati, che sono in massima parte giovani. Lo stiamo facendo in questa circostanza straordinaria di crisi con uno stanziamento di 12 milioni di euro per i lavoratori parasubordinati, somministrati e a progetto ma occorrerà metterlo in agenda anche nel prossimo futuro.

Le aziende hanno bisogno di giovani energie, aggiornate, qualificate, sintonizzate con il cambiamento dei tempi, ma anche capaci di mettere le mani nelle cose. A questa domanda corrisponde spesso una difficoltà di reperimento. Mettere i giovani al centro delle politiche del lavoro potrebbe aiutarci a ri-orientare le politiche in una direzione più rispondente alle esigenze attuali di tutti, anche del sistema economico nel suo complesso. Sono loro la nostra forza per la ripresa. Sono loro che possono far tornare il Veneto ancora regione leader nel mondo.



Elena Donazzan

#### ALL'INTERNO

##### Formare i lavoratori per la ripresa

La strategia regionale di Sergio Trevisanato

A PAG. 2

##### Giovani, donne e ricerca per guardare al futuro

di Marialuisa Coppola e Vendemiano Sartor

A PAG. 3

##### Ricerca e innovazione per l'industria

Tecnici, ricercatori e nuovi assetti organizzativi

A PAG. 4

##### Competenze e tradizione per l'artigianato del futuro

Rispondere alle domande di oggi con la competenza del passato

A PAG. 5

##### Territorio e persone per un'economia sostenibile

Agricoltori e imprenditori al servizio dello sviluppo

A PAG. 6

##### Creatività e comunità per le nuove domande sociali

Professioni in crescita nei servizi alla persona

A PAG. 7

# Formare i lavoratori per la ripresa

Sergio Trevisanato, Segretario Regionale Attività Produttive, Istruzione, Formazione e Lavoro

## Chi sono gli assunti del 2009

Un modo per testare lo stato del mercato del lavoro è quello di guardare alla domanda di assunzioni messa in atto dalle aziende venete. Si tratta di un indicatore che non consente di ricavare un bilancio compiuto delle dinamiche occupazionali e dell'impatto della crisi ma che comunque permette di cogliere la presenza di figure e lavori che presentano un andamento in controtendenza rispetto al progressivo rallentamento del volume complessivo dei flussi iniziato alla fine dello scorso anno. I dati del Sil (Servizi per il Lavoro), elaborati dall'Osservatorio di Veneto Lavoro, mostrano in effetti che nel complesso dei primi nove mesi del 2009 le assunzioni (448mila) sono calate di 144mila unità rispetto al corrispondente periodo dello scorso anno (-24,3%). La flessione maggiore della domanda si è concentrata tra le figure professionali tipiche del manifatturiero (come ad esempio gli operai addetti alle lavorazioni metalliche o all'assemblaggio dei prodotti, che hanno registrato una contrazione del volume dei flussi intorno al 60%), e bisogna guardare oltre ai confini del secondario per trovare lavori che al contrario hanno segnalato il mantenimento, se non addirittura la crescita della domanda.

All'interno di quest'ultimo ambito rientra in primo luogo la domanda stagionale del turismo e dell'agricoltura, che non sembra subire i contraccolpi della crisi: in misura prevalente questa è rivolta a figure professionali generiche o poco qualificate (che crescono mediamente di circa il 15% nel periodo esaminato), ma anche ad addetti qualificati alle attività zootecniche, a operai specializzati nelle attività agroforestali (+5%) o a personale qualificato nei servizi ricreativi e culturali (+4%). Cresce la domanda di professioni legate da una parte al tempo libero (aumentano di circa il 20% le assunzioni di specialisti in discipline artistico-espressive, di operai specializzati dell'industria dello spettacolo, di istruttori allenatori di discipline sportive), e dall'altra ai servizi socio-sanitari (infermieri +17%, personale ausiliario +11%, tecnici paramedici +2% e medici +5%).

La crisi economico-finanziaria globale ha interessato anche il Veneto con significative ripercussioni sulla produzione e sull'occupazione, determinando un calo del prodotto stimato per il 2009 attorno al 4,3%, una contrazione delle esportazioni del 20% circa rispetto al 2008, una crescita esponenziale della Cassa integrazione (circa 400% rispetto alle ore concesse nel 2008), un aumento del tasso di disoccupazione che si prevede superiori nel 2010 la soglia del 6% a fronte di un 3,5% registrato nel 2008.

Rispetto a uno scenario quale quello descritto, la Regione ha posto in atto una serie di interventi urgenti e mirati finalizzati alla tutela dei livelli occupazionali, tuttavia la complessità e la gravità dell'attuale momento congiunturale non possono distogliere l'attenzione dalla necessità di approntare strumenti idonei per affrontare il dopo crisi.

Sin da ora la Regione è chiamata ad attivare misure che favoriscano una pronta ripresa dell'economia, che forniscano alle imprese strumenti adeguati per affrontare il post recessione, che garantiscano ai lavoratori e ai giovani un'occupazione di qualità in un contesto produttivo che certamente uscirà cambiato dalla crisi.

È oramai un dato assodato che la competitività del sistema produttivo dipende dalla sua capacità di innovare ed è per questo che le politiche intraprese tendono a promuovere maggiori



investimenti in ricerca e innovazione e a favorire il trasferimento tecnologico attraverso il dialogo tra enti di ricerca e imprese. Queste politiche tuttavia non possono essere disgiunte dagli investimenti a favore del capitale umano che, parte del processo di innovazione, deve essere adeguatamente formato in tal senso. Quali caratteristiche avrà l'occupazione del futuro, come saranno i nuovi lavori, che competenze dovranno avere i lavoratori e i giovani rispetto alle richieste del mercato del lavoro?

Da uno studio condotto dal Cedefop sui fabbisogni di competenze in Europa nel prossimo decennio emergono alcuni elementi interessanti. Tra le tre principali tendenze della domanda di lavoro al 2020:

► i due terzi dell'occupazione europea si concentreranno nel settore terziario;

► la "nuova" occupazione sarà caratterizzata da lavo-

ri ad alta intensità di conoscenza e competenze tecniche;

► tutti i tipi di lavoro, anche le occupazioni elementari, richiederanno livelli di istruzione/formazione più elevati.

Lo studio del Cedefop, ripreso dalla Commissione europea in una Comunicazione al Parlamento del dicembre 2008 evidenzia che nel 2020 il 31,5% dei posti di lavoro richiederà qualifiche di alto livello e il 50% qualifiche di medio livello.

Alla luce di questi dati previsionali è evidente che le imprese potrebbero trovarsi a dover fronteggiare, nel prossimo futuro, un deficit di competenze professionali con pesanti ripercussioni sulla loro capacità di competere e, sul versante dell'occupazione e del mercato del lavoro, ci si potrebbe trovare nella condizione di non soddisfare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per evitare ciò e riprendendo le considerazioni

formulate nel documento "Italia 2020 - Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro" bisogna "trasformare la recessione in una opportunità di cambiamento e attivarci sin da ora per la ripresa".

Dal punto di vista istituzionale questo significa:

► ripensare il percorso del *lifelong learning* in tutte le sue fasi: dall'istruzione e formazione iniziale, alla formazione superiore, all'alta formazione, alla formazione degli adulti, percorrendo con decisione, ai diversi livelli di governo e ciascuno sulla base delle proprie competenze, la strada delle riforme degli ordinamenti scolastici e dell'università, rilanciando l'istruzione tecnico-professionale e ripensando il ruolo della formazione universitaria;

► progettare percorsi di istruzione e formazione di qualità coerenti con il si-

stema produttivo, affinché le capacità professionali che ne deriveranno siano in grado di sostenere un'economia basata sull'innovazione il che, in termini pratici, significa orientare l'offerta su percorsi di alta formazione e specializzazione;

► monitorare attentamente la domanda e l'offerta all'interno del mercato del lavoro ed effettuare delle valutazioni previsionali con l'apporto del sistema imprenditoriale e delle Parti sociali e conseguentemente potenziare la funzione dell'orientamento.

A fronte dell'attuale situazione congiunturale, la Regione del Veneto, sulla base di un accordo con il Governo, si è impegnata a stanziare, nel biennio 2009/2010 risorse per circa 236 milioni di euro da destinare a interventi di politica attiva del lavoro correlati a forme di sostegno al reddito. A oggi le risorse impegnate in questa direzione ammontano a circa 50 milioni di euro. Tuttavia, nonostante le contingenti esigenze di tutela dei lavoratori, non è venuto meno l'investimento sull'alta formazione come dimostra lo stanziamento di circa 50 milioni di euro nel biennio 2009/2010, pari circa alla metà delle risorse programmate per il sessennio 2007/2013, a valere sull'Asse "Capitale umano" del Por Fse 2007/2013, cui si aggiungono, sempre nel biennio di riferimento, ulteriori 4 milioni di euro circa di risorse comunitarie destinate all'alta formazione a voucher.

## Certificare le competenze per trovare lavoro

Esistono ricette per migliorare l'occupabilità della persona? In questo periodo è particolarmente importante tentare di dare una risposta a questa domanda. La ricetta unica e certa non c'è ma esistono metodi, modalità e strumenti che vanno in questa direzione. Il moltiplicarsi dei contesti di apprendimento fa aumentare anche gli strumenti che si propongono di dimostrare tali apprendimenti. I diversi strumenti di certificazione degli apprendimenti si caratterizzano oggi in base a due elementi. Il primo è il diverso valore a essi assegnabile che può essere di atto ufficiale (ad esempio il titolo d'istruzione), di attestazione riconducibile a un contesto definito ma non istituzionale (ad esempio una attestazione del datore di lavoro) oppure di valore personale il cui riconoscimento

si fonda sulla fiducia nei confronti del dichiarante (ad esempio il curriculum vitae). Il secondo elemento è il diverso utilizzo che di tali strumenti si può fare. I dispositivi di trasparenza possono documentare un'esperienza ben precisa, limitata nel tempo o relativa a un determinato ambito (ad esempio attestati di frequenza) oppure le esperienze realizzate lungo tutto l'arco della vita, compresi gli apprendimenti acquisiti in contesti formativi, lavorativi e di vita sociale (ad esempio il libretto formativo).

Ma perché è necessario certificare e ancora prima riconoscere e validare gli apprendimenti che la persona acquisisce nel suo percorso di vita? Le indicazioni europee spingono a trovare soluzioni nell'ottica della trasparenza per consentire processi di mobilità geografica e

professionale. Grazie a questi strumenti la persona può sviluppare consapevolezza delle proprie risorse culturali e professionali, può investire su di sé decidendo di acquisire competenze anche al di là dell'immediata esigenza, orientare e ri-orientare le proprie scelte lavorative. Di conseguenza la possibilità d'inserimento professionale migliora fondandosi non tanto e non esclusivamente sulla denominazione di un titolo di studio, come ricordano in diversi passaggi i ministri dell'Istruzione e del Lavoro nel recente documento "Italia 2020", ma piuttosto sulla esplicitazione trasparente di ciò che la persona può mettere a disposizione - competenze, abilità, conoscenze - per affrontare l'esperienza lavorativa. L'enunciazione di un titolo di studio infatti for-

nisce scarse indicazioni e comunque non sembra rispondere in modo efficace alla domanda del mercato del lavoro. Il mercato è piuttosto interessato ai risultati, agli apprendimenti della persona. In questo senso, la possibilità di certificare non solo titoli di studio ma anche e soprattutto le competenze acquisite rappresenta sicuramente la chiave di volta per il miglioramento dell'inserimento occupazionale. Il recente bando (Dgr 1758 del 16.06.09) proposto dalla Regione del Veneto in tema di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze comunque acquisite dalla persona è quindi un passo di estrema importanza che il sistema veneto vuole compiere per rendere più agevole, rapido ed efficace l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.



## GLI INTERVENTI STRUTTURALI

## Fondi e finanziamenti per l'innovazione

# Giovani e donne per guardare al futuro

Marialuisa Coppola, Assessore al Bilancio, alle Pari Opportunità e all'Imprenditoria femminile e giovanile

Individuare politiche specificamente destinate all'imprenditoria femminile e giovanile è una scelta precisa che la Regione del Veneto ha da tempo intrapreso e che, in tempi più recenti, anche altre istituzioni europee hanno sottolineato come strategie per uscire dalla crisi economica e per uno sviluppo a lungo termine. Mi riferisco, ad esempio, agli interventi del presidente della Commissione europea, José Manuel Barroso, e allo Small business act, approvato dalla Commissione europea nel giugno 2008, che individua nelle piccole e medie imprese il tessuto portante dell'economia europea e nell'imprenditoria femminile e giovanile uno dei punti di forza per la crescita economica e sociale.

La scelta della Regione è stata improntata a due principi: stabilità nel tempo delle iniziative e approccio globale. Ritengo che garantire continuità di azione delle politiche regionali sia l'approccio corretto, in quanto il supporto alle imprese non deve essere intermittente: al centro deve essere collocata l'impresa con i suoi programmi di investimento e le sue logiche di pianificazione, cui il contributo deve essere un utile sostegno.

Il secondo aspetto riguarda l'approccio a 360 gradi. La Regione ha ritenuto strategico per le imprese, in particolare quelle a prevalente partecipazione femminile e giovanile, offrire un insieme di iniziative che partendo dal supporto alla creazione di impresa, dia-

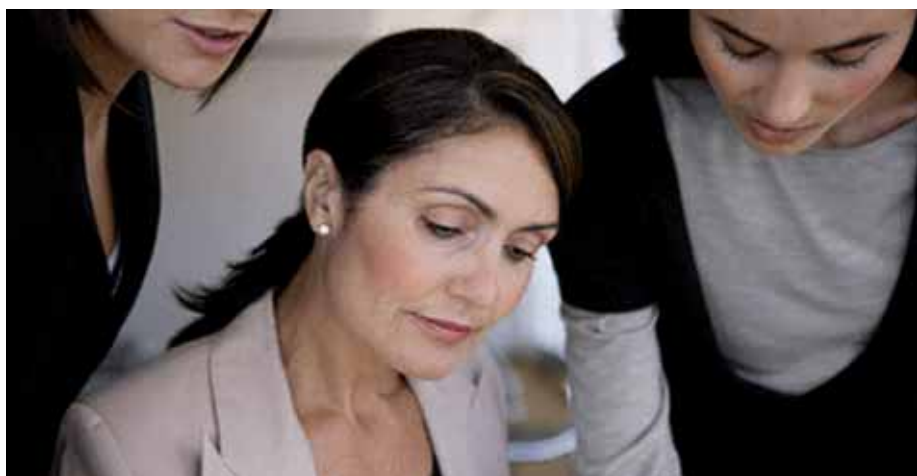
no agevolazioni per lo *start up* e lungo tutta la durata della vita di un'impresa, fino ad arrivare all'acquisizione di una vecchia azienda da parte di un nuovo soggetto, così da rispondere positivamente al problema della continuità generazionale.

Sulla base di queste considerazioni sono quindi disponibili, ormai da alcuni anni, due strumenti agevolativi in favore dell'imprenditoria femminile e giovanile, "a sportello" e quindi disponibili tutto l'anno, e un programma di Formazione e Informazione per la creazione di imprese in rosa e giovanili, che ha l'obiettivo di supportare la nascita di nuove imprese fornendo sostegno di carattere formativo ad ampio spettro sulla pianificazione dell'atti-

## Le opportunità

**Supporto per la nascita di impresa.** La Regione del Veneto promuove una serie di servizi a tutti i giovani e le donne che vogliono sviluppare una nuova idea di impresa o consolidare un'attività già esistente. Moduli formativi specifici e incontri con esperti, insieme a test di auto-imprenditorialità consentono di valutare le attitudini imprenditoriali e sono proposti per orientare all'imprenditorialità gli studenti dell'università e degli istituti superiori, promuovendo creatività e innovazione. Le iniziative per ciascuna tipologia di destinatario sono costruite "su misura", come interventi di informazione e di orientamento, nell'area della formazione imprenditoriale di base, dell'assistenza e del sostegno nell'accesso al credito. Il programma regionale è realizzato con il supporto tecnico operativo della Fondazione Giacomo Rumor - Centro produttività veneto di Vicenza e con la collaborazione di tutte le Camere di commercio del Veneto, gli Enti locali e le Associazioni di categoria. INFO: <http://imprenditoriafemminilegiovanile.regione.veneto.it/>

**Finanziamenti agevolati.** La Regione del Veneto concede tramite Veneto Sviluppo prestiti agevolati a favore delle Pmi a gestione prevalentemente femminile e giovanile. Sono ammessi investimenti immobiliari, opere e impianti strutturali, impianti macchinari attrezzature, immobilizzazioni immateriali, studi, progettazioni e consulenze oltre a spese per l'acquisto di aziende nonché le spese relative agli atti notarili. Gli importi degli investimenti sono compresi tra 20.000,00 e 100.000,00 euro. Durata: 84 mesi per gli investimenti mobiliari, 120 mesi per gli investimenti immobiliari. La domanda va presentata senza termini di scadenza esclusivamente per il tramite della Banca/Società di leasing finanziatrice e può essere assistita anche da garanzia concessa dai Consorzi di garanzia. Il contributo è costituito da una forma mista composta da una quota del 15% in conto capitale e dall'85% a finanziamento agevolato, oppure locazione finanziaria agevolata, a copertura del 100% dell'investimento ammesso. Il regolamento operativo, cui si rinvia per ogni dettaglio, è consultabile al sito [www.venetosviluppo.it](http://www.venetosviluppo.it).



vità attraverso il *business plan*, sugli aspetti organizzativi, amministrativi, contabili, finanziari.

In questa cornice si inseriscono anche i due bandi, appena scaduti, che, nell'ambito della programmazione comunitaria, hanno concesso importanti contributi per la nascita di nuove imprese in rosa e

giovanili: ulteriore stimolo alla nostra economia. Importante test, ancorché parziale, anche per uno sguardo verso il futuro: dalle primissime elaborazioni (al momento di andare in stampa, i termini di presentazione delle domande non sono ancora scaduti, ndr), emerge che la nuova imprenditoria si è rivolta pre-

valentemente verso i settori dei servizi.

Ritengo che, grazie anche al fattivo contributo delle Associazioni di categoria e del sistema finanziario, siano stati messi in moto processi di lungo periodo che possono e potranno costituire importante supporto alle imprese in rosa e a quelle giovanili.

## Ricerca e ricercatori per lo sviluppo e l'innovazione

Vendemiano Sartor, Assessore alle Politiche dell'Economia, dello Sviluppo, della Ricerca e dell'Innovazione

Uno degli indicatori che pare dimostrare la vitalità del sistema imprenditoriale veneto, anche in questi mesi di tensioni strutturali e congiunturali legate alla crisi, è certamente da ricondurre l'attenzione alle tematiche legate a ricerca e innovazione.

Ciò è testimoniato dall'elevatissimo gradimento riscosso dal primo bando a valere sulla legge regionale 9/2007 dove ben 1065 imprese hanno presentato domanda di contributo.

Tale provvedimento agevolativo, con una dotazione finanziaria complessiva superiore ai 28 milioni di euro, è centrato sul sostegno alla ricerca industriale e allo sviluppo sperimentale; sul sostegno all'innovazione; sulla diffusione del trasferimento tecnologico; sul sostegno ai diritti di proprietà industriale delle Pmi; sullo sviluppo di nuova imprenditorialità in settori a elevato contenuto tecnologico.

Oltre i due terzi delle aziende che hanno partecipato al ban-

do sono piccole imprese e quasi l'85% sono Pmi.

Risulta d'interesse l'analisi dei settori di appartenenza delle imprese che vede quello della produzione di macchine confermarsi come comparto maggiormente innovativo seguito dai prodotti in metallo, dall'informatica e attività connesse, elettronica, *engineering* e gomma plastica. È tuttavia importante rilevare il ventaglio assai ampio di attività proposte, così come il fatto che, a fianco di settori a medio-alta tecnologia, occupano posizioni di buon rilievo anche settori manifatturieri tradizionali come le costruzioni, i minerali non metalliferi, pelli e cuoio, mobili e arredi, tessile-abbigliamento.

Le azioni finanziate hanno avuto un gradimento molto diverso da parte delle imprese. Un buon *appeal* lo hanno esercitato le linee riservate allo sviluppo di progettualità di ricerca industriale e sviluppo sperimentale *in house*, seguite dalla formazione specifica per ricercatori e tecnici, dagli studi di fattibilità per progetti di ricerca e sviluppo, dalle consulenze per la concessione di diritti di proprietà industriale e dagli studi per la realizzazione di programmi di innovazione strategica.

Ciò significa che lo sviluppo di progettualità effettuato prevalentemente con personale interno alle aziende è stato preferito all'affidamento esterno delle ricerche a università, laboratori e centri di ricerca. La maggior parte delle propo-

ste progettuali, pertanto, contiene la richiesta di co-finanziamento per spese di personale: e quindi ricercatori e tecnici, nella misura in cui essi sono direttamente impegnati nel progetto di ricerca. Oltre a questo si rileva come siano state previste attività di formazione specifica di ricercatori e tecnici per la trasmissione di insegnamenti direttamente e prevalentemente applicabili alla posizione, attuale o futura, del dipendente presso l'impresa tale da conferire qualifiche non trasferibili o limitatamente trasferibili ad altre imprese o settori di occupazione. Il primo bando, coerentemente alle previsioni contenute nel Piano strategico regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione

2008/2010, ha finanziato cinque delle nove linee di intervento contenute nel Piano stesso. Va ricordato come il Piano, in tema di risorse umane, prevedesse anche un'apposita linea dedicata all'attrazione e alla qualificazione delle risorse umane e messa a disposizione di personale altamente qualificato. All'interno di essa era previsto di sostenere il rientro di ricercatori dall'estero e anche il distacco temporaneo di ricercatori da università, enti di ricerca e centri nazionali e regionali.

Nella prima fase di attuazione di tale strumento programmatico questa linea non è stata implementata, ma è ragionevole pensare che nei prossimi mesi sarà oggetto di interventi agevolativi, anche in consi-

derazione del fatto che, tra i principi che ispirano la programmazione per l'innovazione, vi è anche quello di contribuire alla qualificazione delle risorse umane.

Va ricordato come lo strumento in oggetto sia solo il primo tassello di un preciso disegno di *policy* a sostegno del tessuto imprenditoriale, finalizzato in particolare a incrementare il tasso tecnologico e di innovazione del sistema regionale. Nei fatti sono in fase di lancio due ulteriori strumenti di sostegno a valere sul Programma operativo regionale, obiettivo competitività regionale e occupazione - parte Fesr (2007-2013). In particolare si tratta dell'azione di supporto ad attività di ricerca, a processi e reti di innovazione e alla creazione di imprese in settori a elevato contenuto tecnologico e dell'azione che propone contributi a favore dei processi di trasferimento tecnologico e allo sviluppo di strutture di ricerca interne alle imprese.

## RICERCA E SVILUPPO

Imprese più competitive per lavoratori più qualificati

# Gestire il cambiamento nel tempo è innovare

## LA FABBRICA LENTA La manifattura dei maestri d'arte

**È** finita! Abbiamo definitivamente perso la sfida manifatturiera costo/minuto. Siamo molto preoccupati: autunno caldo e inverno da brividi? Negli ultimi decenni la nostra generazione ha mangiato valanghe di prodotti che sono soprattutto "comunicazione" dimenticandosi di dovere funzionare, servire, essere. La guerra è stata vinta dalle aziende che hanno comunicato più forte delle altre un *lifestyle*, un mondo *glam* di riferimento. Ecco che le fabbriche hanno smesso di funzionare come officine e si sono riconvertite in *headquarters* dove studiare e *targetizzare* prodotti "stiled in italy". Ci occupiamo di marketing, *outsourcing*, commerciale. Noi industriali abbiamo patteggiato macchinari sempre più performanti per abbattere costi e tempi senza intuire che così realizzavamo solo standard e "fotocopie"... tanto il brand e la pubblicità producevano la differenza... Ogni macchinario *hi-tech* ha tolto dei piccoli e apparentemente inutili passaggi artigianali. Peccato che con tutti questi "vecchi passaggi" abbiamo eliminato le qualità che rendevano seduttivo un prodotto anche senza saperne il perché. Che fare? Abitiamo un Paese ancora pieno di straordinarie memorie e miti apprezzati dal mondo. Fortunatamente, noi sempre ultimi, non siamo ancora riusciti a distruggere del tutto quello straordinario micro-cosmo artigianale che è il retaggio della bottega rinascimentale. Una vera magia. La speranza: fare innamorare i nuovi ricchi del mondo delle nostre storie; farli diventare i primi clienti della nostra cultura; tornare a produrre manufatti come piccoli pezzi d'arte, che parlino da soli e che seducano tramite la loro aura magica. E per fabbricare i "piccoli capolavori d'arte" abbiamo bisogno di maestri artigiani che lavorino a "regola d'arte" tornando a produrre meno standard e più magia. Questo è il programma strategico per traghettare la Bonotto spa nella nuova era del contemporaneo.

Giovanni Bonotto, industriale tessile

Più formazione tecnica e nuove forme organizzative per sfidare la crisi

**I**l sistema delle imprese italiane e venete in particolare sta attraversando una fase di trasformazione, caratterizzata da un livello sempre maggiore di concorrenza. Per mantenere un vantaggio competitivo è necessario investire in innovazione e in ricerca e sviluppo. L'innovazione non riguarda solo aspetti "hard" come tecnologia, prodotto, mercato e processi, ma anche elementi "intangibili" come l'organizzazione e le persone che vi lavorano. Le organizzazioni e le risorse umane devono anticipare o adattarsi velocemente ai cambiamenti indotti dai nuovi modelli di governance delle imprese, dai mercati e dalle *Information communication technology* impiegate. È quindi necessario - oltre a una politica di sostegno agli investimenti in ricerca e innovazione - sostenere "i fattori abilitanti l'innovazione". Ed è proprio in quest'ambito che il tema dell'innovazione, della formazione e del supporto alle competenze evolute del management, trovano un forte raccordo. Gli esperti evidenziano come l'Europa "per diventare un'economia della conoscenza veramente competitiva debba migliorare le sue capacità di produrre conoscenza mediante la ricerca, diffonderla mediante l'istruzione e la formazione continua e applicarla attraverso l'innovazione", nel disegno del cosiddetto "Triangolo della conoscenza". Di seguito tre casi di imprese che hanno saputo innovare poiché hanno saputo gestire il cambiamento nel tempo.

### Attenzione al consumatore e all'ambiente

Da produttori di carta da imballo personalizzata, carta da regalo, buste e sacchetti, Bovo srl di Mirano (Ve) nel 1987 ha assecondato il diffondersi della cultura ambientale ed ecologica dei consumatori e ha investito nello *shopper* in carta e nella diversificazione della gamma prodotti. Ritenendo centrali la qualità e la sicurezza ha ottenuto la certificazione del sistema di gestione per la qualità e in un'ottica di responsabilità ambientale e sociale, l'azienda ha ottenuto la certificazione della Catena di custodia a garanzia della gestione responsabile della foresta da cui proviene la materia prima. In questo momento l'azienda sta puntando sull'innovazione tecnologica per aumentare i volumi e contrastare così la conseguente riduzione dei margini. La formazione, in particolare quella continua a tutti i livelli, è quindi strumento indispensabile.

### Innovazione tecnologica e struttura distributiva capillare

Silca spa (gruppo svizzero Kaba) di Vittorio Veneto (Tv) produce chiavi e macchine duplicatrici a livello europeo. In ambito internazionale serve oltre 130.000 clienti, da quelli che offrono un servizio specializzato fino ai più piccoli centri di duplicazione, attraverso una struttura distributiva



specializzata e capillare. L'azienda ha scommesso prima di altri nel mondo sull'avvento dell'elettronica nel settore. Oggi, per mantenere il massimo livello di innovazione tecnologica l'azienda punta su ricerca e sviluppo e sul marketing. Le *skills* e la professionalità delle risorse interne e il loro continuo aggiornamento diventano d'importanza fondamentale per rendere sostenibile questo processo.

### Tradizione e management

La tradizione conserviera di Valbona di Lozzo Atesino (Pd) affonda le sue origini all'inizio del '900. Specializzata nella trasformazione di verdure fresche destinate ai segmenti della Gdo, Normal Trade e Ho.Re.Ca, dal 1962, quando nasce il marchio, l'azienda è notevolmente cresciuta. Gli anni Novanta in particolare hanno visto un grande investimento tecnologico e un ulteriore incremento delle vendite. L'azienda ha mantenuto la sua identità familiare e ha contemporaneamente creato una struttura modernamente organizzata e gestita con criteri manageriali.

L'azienda rappresenta un caso interessante per quanto riguarda i cambiamenti organizzativo gestionali. Anche in questi mesi di crisi ha risposto diventando più competitiva, investendo sull'innovazione organizzativa basata primariamente sul livello delle competenze delle risorse in essa coinvolte.

Confindustria Veneto

Nello scorso numero "Orientarsi tra istruzione, formazione e lavoro" a pagina 4, per un errore di stampa, la tabella riporta un unico settore per gli ISTITUTI TECNICI anziché due.

I settori previsti sono ECONOMICO e TECNOLOGICO per un totale di 11 indirizzi.

Gli indirizzi del settore economico sono: amministrativo, finanza e marketing; turismo. Gli indirizzi del settore tecnologico sono: meccanica, mecatronica ed energia; trasporti e logistica; elettronica ed elettrotecnica; informatica e telecomunicazioni; grafica e comunicazione; chimica, materiali e biotecnologie; tessile, abbigliamento e moda; agraria e agroindustria; costruzioni, ambiente e territorio.

Ci scusiamo con i lettori. Il file con la versione corretta del numero è stato distribuito a tutti gli indirizzi presenti nella mailing list regionale. Chi volesse iscriversi può inviare un messaggio a: [lavoroveneto24@regione.veneto.it](mailto:lavoroveneto24@regione.veneto.it)

## Tecnici laureati per la ricerca

Sisma spa di Schio, nata come azienda specializzata in meccanica di alta precisione, è leader mondiale nella produzione di macchine da catena per oreficeria. Dal 2001 progetta e produce macchine laser per saldatura e marcatura per il settore orafa e l'industria in genere. Un forte investimento in ricerca e sviluppo ha fatto crescere il fatturato e trasformato completamente l'organizzazione e la cultura dell'impresa: nuovo sistema produttivo, nuova rete commerciale (prima il mercato era diretto), nuova politica per le risorse umane. Attualmente Sisma è impegnata in nuovi progetti sviluppati anche in collaborazione con l'Università di Padova. A oggi, un quarto dei 100 dipendenti è dedicato all'area progettazione e assistenza tecnica. Fino al 2001 i laureati erano poche unità, ora sono 16 e ogni nuovo assunto è in possesso di diploma tecnico.



## Ricercatori di nuovi mercati e prototipi

La Galvanin Luigino spa di Torri di Quartesolo ha risposto alla crisi che sta mettendo a dura prova il settore metalmeccanico accelerando ulteriormente il proprio processo di internazionalizzazione. Oltre ai mercati del Nord Europa, commercia anche in America, Sud America (Brasile e Messico), in Cina, Turchia e nell'Est europeo. L'azienda, da 40 anni impegnata nello sviluppo in ogni settore della minuteria, alla fine del 2008 ha operato un ingente investimento in ricerca e sviluppo. Il risultato principale è stata la creazione del laboratorio di ricerca, il "GalvaninLab", struttura accreditata dal ministero dell'Università e della Ricerca e altamente qualificata nella progettazione di stampi in metallo duro e acciaio per tranciatura e piegatura. L'azienda conta attualmente 100 addetti e 10 collaboratori esterni (+ 57% dei dipendenti nell'ultimo biennio).



## La filiera etica premia l'azienda

L'adozione di codici di comportamento e di sistemi di gestione, come la certificazione internazionale etico-sociale SA8000, è stata la scelta della Talin di Cornedo Vicentino, azienda che dal 1955 progetta e produce a ciclo completo sedute e complementi per ufficio e collettività. L'azienda ha intrapreso la strada della trasparenza nei rapporti con i dipendenti, con il territorio e con i clienti e i fornitori e del controllo puntuale sulla regolarità e la responsabilità dei comportamenti messi in atto. I fornitori sono selezionati non solo in base alla convenienza economica dei prodotti, ma anche alle loro caratteristiche etiche: ad esempio il legname viene acquistato da chi lo preleva in boschi per i quali esiste un piano di riforestazione. I benefici in termini reputazionali dell'azienda si riflettono positivamente anche sulla sua competitività.

Industria/1		
	Imprese attive I semestre 2009	Variabilità Rispetto al I sem. 2008
Imprese Infocamere- Movimprese	66.097	-1,6%
Occupati Istat-Rcfl	580.000	+1,8%



Industria/2	
Assunzioni non stagionali previste dalle imprese nel settore Previsioni Excelsior, 2009	10.860
Operai specializzati	34,0%
Gruppi professionali più richiesti	Conducenti impianti e macchine 23,2%
	Professioni tecniche 22,7%



## COMPETENZE E TRADIZIONE

Il coraggio di cambiare nella continuità

## Risorse umane per agganciare la ripresa

Gestire e scegliere le persone per non disperdere saperi e competenze

**P**er avere un'idea di come si stia muovendo in questo momento il mercato del lavoro abbiamo intervistato Nicola Bertin, vicepresidente di Assores (Associazione italiana società di consulenza direzionale per la ricerca e selezione del personale), e Giovanni Giuriato, consigliere di Aidp Triveneto (Associazione italiana per la direzione del personale).

**Cosa ne pensate de "Il lavoro dopo la crisi"?**

Il titolo è più che mai opportuno perché piccoli segnali positivi ci sono e vanno colti. È necessario capire dove sono e "agganciare" lo sviluppo. Ci sono almeno due fattori (opposti) che devono es-

sere considerati se si vuole essere obiettivi. Il picco della crisi economica è superato ma non così la crisi occupazionale.

La ripresa c'è ma sarà molto lenta. La situazione è ancora difficile ma è opportuno e necessario valorizzare le esperienze positive.

**Ci sono dei settori vitali?**

Sì, non sono molti ma ci sono. Anche nel manifatturiero, il settore che in generale ha sofferto di più, ci sono delle aziende che hanno saputo tenere o svilupparsi. Ad esempio ci sono diverse aziende, soprattutto nel padovano, che operano con successo nell'ambito delle energie alternative in particolare nel fotovoltaico.

Si tratta di un settore nel quale figure professionali

provenienti dal manifatturiero possono collocarsi con la necessaria flessibilità e specializzazione. Parliamo di capicantiere, installatori specializzati, oppure tecnici che siano in grado di seguire anche gli aspetti amministrativi e burocratici connessi all'installazione degli impianti.

**Ma ci sono anche settori che tengono...**

Tutto ciò che riguarda il benessere e la salute. Il farmaceutico e anche l'agroalimentare dei prodotti di qualità.

Continuano a essere richieste le figure tecnico-commerciali. Sono sempre più richiesti i venditori con conoscenze tecniche e specialistiche.

**Per i giovani quali indicazioni possiamo dare?**

Questa crisi rischia di rendere ancora più difficile l'inserimento lavorativo di un giovane.

C'è anche per le imprese un problema di dispersione di saperi aggiornati di cui i giovani sono portatori. In un contesto in cui l'obsolescenza delle conoscenze tecniche è velocissima, un ritardo nell'ingresso del mondo di lavoro da parte dei giovani è un rischio sia per le aziende sia per i neolaureati o neodiplomati.

**E i laureati?**

Vi è in effetti un problema di dialogo tra l'azienda veneta (non tutte) e i laureati.

È un problema di reciproche aspettative e reciproci timori. Molto conta l'atteggiamento da entrambe le parti. Un lau-

reato non può più aspettarsi uno sviluppo di carriera veloce come prima. I laureati vanno a coprire oggi le posizioni che prima erano dei diplomati, in effetti i profili richiesti dalle aziende sono ancora gli stessi di vent'anni fa. In teoria. In realtà per gli stessi incarichi occorre davvero qualcosa di più: flessibilità mentale, curiosità intellettuale, che una carriera di studi completata dal periodo universitario contribuisce a formare più di quella del solo diploma o qualifica, salvo le ovvie eccezioni. C'è un grosso lavoro educativo da fare che coinvolge le famiglie la scuola le università e le imprese. Deve crescere la cultura della gestione delle risorse umane.

**Inventori d'arte**

In questa fase difficile di mercato, l'azienda Favero Gioielli di Bassano del Grappa, con 30 addetti fondata nel 1973, ha deciso di investire in ricerca e innovazione di prodotto. Ne è nata una nuova linea di accessori preziosi in particolare penne, che fa leva sul talento e il design italiano. A tal fine è stato sviluppato un brevetto speciale dedicato alle penne per quanto riguarda l'incastonatura delle pietre preziose con un investimento di oltre centomila euro. Per conseguire questi risultati hanno affiancato i maestri orafi già esistenti in azienda con nuove professionalità, quali una figura specializzata per l'approccio al settore penne. È stata innovata la squadra vendite con l'obiettivo di avere forze giovani in grado di portare i nuovi messaggi dell'azienda all'esterno, inserita una figura proveniente dal ruolo della comunicazione televisiva e due giovani laureati in economia aziendale internazionale. Da qualche anno l'azienda collabora attivamente con il mondo della formazione offrendo stage ai giovani laureati, ma soprattutto a ragazzi che provengono dai corsi specifici dell'Irigem per operatori orafi.

## L'artigiano e il futuro

**L'**artigianato vive un momento molto difficile ma sono numerose le esperienze positive che hanno saputo individuare la domanda del mercato e che stanno superando con successo questa fase negativa. In particolare le strategie vincenti sono quelle che riescono a **coniugare l'utilizzo delle tecnologie con la competenza artigiana**.

È quello che fa per esempio il Maglificio Ferdinando srl di Vazzola (Tv), una realtà imprenditoriale operante nella produzione di capi in maglieria che collabora con alcuni dei marchi leader della moda nazionale e internazionale, conservando appieno lo spirito "artigianale". Tutte le fasi della produzione sono state mantenute al proprio interno, dalla "rocca" fino alla compilazione della *packaging-list*, così da garantire qualità e notevole tempestività alla creazione di prototipi e campionari. L'estrema competenza artigianale da sempre è stata accompagnata da altrettanta attenzione al rinnovamento tecnologico dei macchinari. Ma i punti di forza dichiarati sono il clima familiare con il personale, scelto per la sensibilità al lavoro, professionalità e versatilità. Come per altri produttori di moda del vero Made in Italy, la sfida per la qualità si vince

**I fattori di successo per continuare a lavorare nella tradizione rispondendo alle nuove domande del presente**

se si conserva l'anima dell'artigianato. È però sempre più difficile, ma necessario, reperire figure professionali in grado di coniugare la sapienza e la manualità artigiana con le nuove tecnologie, figure esperte che sappiano fare ricerca per l'innovazione anche sul "punto a maglia". Il titolare ricorda orgogliosamente che Made in Italy è un marchio di cui tanti produttori di settori diversi si fregiano, dall'agricoltura al turismo al manifatturiero, ma nasce nella moda e lì si è sviluppato come segno di originalità nell'idea, di qualità nello stile e nella scelta dei materiali, di perizia e cura nella realizzazione. Un altro fattore vincente è la **qualità e la personalizzazione del prodotto**.

Per esempio la Pasticceria Mazzari di Padova, nata nel 1969, si è evoluta da semplice pasticceria a caffetteria, confetteria, cioccolateria e servizio per buffet e banchetti. Questo grazie agli investimenti e alle innovazioni che sono continuamente intro-

dotte da vent'anni a questa parte, attraverso il continuo riutilizzo dei capitali guadagnati di anno in anno. Il segreto del successo lo identificano in una gestione oculata e mirata allo sviluppo aziendale e ai 14 collaboratori dotati di esperienza e competenza. L'azienda conta infatti molto sulla fidelizzazione dei collaboratori che, all'interno di un clima di lavoro familiare, condividono quotidianamente la passione per accogliere e realizzare i desideri dei clienti.

Anche Cerealveneta, ditta specializzata nella produzione di farine speciali, ottenute tramite accurata pulitura, stabilizzazione o tostatura, ha puntato a dare risposta alle diverse esigenze specifiche e sempre più personalizzate dell'industria alimentare. Nata come allevamento, ha proseguito esclusivamente come mangimificio. In seguito i titolari hanno creato un marchio di prodotti da forno naturali. Ci sono state anche collaborazioni con diverse università per testare la

validità funzionale e salustica di farine e prodotti finiti. Un'innovazione di prodotto introdotta negli anni è stata l'applicazione del freddo alla macinazione per ridurre al minimo gli stress meccanico e da calore. Un processo che mantiene inalterate le caratteristiche delle granaglie. L'azienda che impegna l'intera famiglia occupa attualmente un operaio dipendente e per alcune operazioni che richiedono competenze specifiche si avvale di collaboratori esterni altamente specializzati, come agronomi e nutrizionisti. Grazie ai cambiamenti intervenuti nella domanda di mercato che negli ultimi anni ha visto crescere l'interesse per prodotti caratterizzati da un'immagine di salute e sicurezza, Cerealveneta intende ampliare i propri locali, per dotarsi tra le altre cose di un laboratorio di analisi interno. Infine pare determinante per un'impresa la **cura delle relazioni dell'intera filiera**. Crestani Sport di Sandrigo (Vi), è azienda leader nella



produzione di ski roller (sci da fondo con rotelle) con marchio Ski Skett, ideato e diffuso dallo stesso titolare dell'azienda, Fabio Crestani. Il successo aziendale, grazie anche allo sviluppo parallelo che ha accompagnato la disciplina dello ski

roll, nasce dal continuo perfezionamento della qualità dei prodotti e delle metodologie produttive, dalla ricerca di importatori dall'estero e dalla creazione di una rete di dettaglianti riforniti direttamente dall'azienda. Si avvale di fornitori e collaboratori esterni, che il distretto veneto fornisce nella meccanica, nelle materie plastiche e nelle fibre composite, sia in produzione sia nella progettazione. Il personale interno viene formato e coinvolto nell'attività e nelle scelte della direzione. Se i mercati continueranno a rispondere in modo positivo l'impresa potrà inserire nuovo personale qualificato ma non necessariamente super specializzato. La dinamicità, la flessibilità di pensiero e l'apertura all'apprendimento dei vari settori che compongono la produzione sono preferite all'estrema specializzazione che potrà essere reperibile all'esterno tramite specifiche consulenze.

Artigianato		
	Dati assoluti	Variazione %
	I semestre 2009	Rispetto al I sem. 2008
Titolari di imprese artigiane	144.408	-1,4%
Elab. Confartigianato su dati Infocamere		
Dipendenti	199.800	-4,4%
Soci e collaboratori	63.000	
Totale addetti	407.208	

## TERRITORIO E PERSONE

Un'economia su misura

# Agricoltori al servizio delle famiglie

## L'orto a casa con un click

Sant'Erasmus è l'isola della laguna veneziana che era considerata "l'orto dei dogi". Qui si producono ancora oggi verdure che per il loro sapore sono tra le più ricercate e richieste dai mercati di Rialto e del Tronchetto. Ottocento gli abitanti, molti i giovani agricoltori che hanno saputo valorizzare quelli che potevano sembrare svantaggi, scoprendo le opportunità offerte da un habitat perfettamente in equilibrio tra storia, identità, cultura, paesaggio e natura. Tra questi Carlo Finotello, orticoltore, che abbinando modernità e tradizione, si è inventato un servizio chiamato "miglianautichezero": la consegna della spesa, in barca, direttamente alle famiglie veneziane. Si ordina via internet o per telefono e le consegne avvengono entro la giornata. Per i clienti - sono già più di 400 gli utenti nella mailing list aziendale - qualità, freschezza e risparmio (circa il 30%). Inoltre si evitano gli sprechi, poiché i quantitativi corrispondono ai bisogni alimentari dei nuclei familiari seguiti, che sanno bene quali sono i prodotti di stagione. L'iniziativa, importante perché presidia il territorio e rispetta l'ambiente, è stata premiata a Roma durante l'Oscar Green per l'innovazione.

## Tipicità e nuove forme di distribuzione per rilanciare il settore

L'agricoltura veneta negli ultimi vent'anni è passata da un indirizzo misto (cereali e bovini, latte e viticoltura) ad attività imprenditoriali molto più specializzate. Gli agricoltori hanno infatti scelto di investire nelle tipicità dei territori vocati (orticoltura a Cavallino, Lusia, Chioggia, frutticoltura nel veronese, allevamento da carne tra Treviso, Vicenza e Padova, allevamento da latte nella lessinia, nel bellunese, viticoltura nel trevigiano e veronese). Nuovi spazi si sono aperti per attività prima sconosciute quali il florovivaismo e l'agriturismo, che incontra le esigenze del tempo libero dei cittadini. Pur risentendo del momento difficile che stiamo vivendo, il comparto regge più di altri e i giovani continuano a insediarsi in agricoltura. A ogni bando di Psr (piano di sviluppo rurale) si contano più di trecento domande che testimoniano la vitalità del settore.

Coldiretti Veneto



## Superare gli svantaggi? Un'impresa possibile

L'iniziativa, maturata dalla sensibilità di Coldiretti e di Giuseppe Belloni - titolare dell'azienda Ramello di Ariano Polesine - mostra come la sinergia tra mondo imprenditoriale agricolo e operatori del sociale possa portare a risultati concreti e misurabili nel dare vere possibilità di lavoro a persone disabili. Il contesto è un'azienda agricola di circa 10.000 mq attiva nell'avicoltura, un agriturismo, una fattoria sociale nata dal recupero di un vecchio fienile e di altre strutture, alcune serre utilizzate con l'ULSS 19 per l'ortoterapia. Il progetto - realizzato dall'Ente formativo di Coldiretti Rovigo, Impresa Verde srl in partenariato con l'ULSS 19 di Adria - U.O. Handicap adulto, la Provincia di Rovigo e l'azienda Ramello - si inserisce nell'ambito di un più ampio piano di inclusione sociale finanziato con il Fse tramite la Direzione Lavoro della Regione del Veneto. L'iniziativa ha ospitato e curato due percorsi formativi brevi inerenti all'allevamento (e produzione avicolo campestre) e la produzione orticola, coinvolgendo 12 persone iscritte all'elenco dei lavoratori con disabilità, previsto dalla legge 68/99. Grazie alla piena disponibilità di struttura e allevamento appositamente allestiti, le azioni formative hanno avuto un'importante impostazione pratica. Gli ideatori, inoltre, stanno cercando di offrire opportunità lavorative ad alcuni tra i partecipanti al corso, dando così continuità al progetto con una possibile nuova iniziativa imprenditoriale, nella convinzione che l'attività con persone disabili possa e debba avere una propria autonomia e giustificazione anche economica. Il settore avicolo e l'orticoltura possono offrire a persone diversamente abili effettive opportunità di applicazione, con buoni risultati sia sotto il profilo dell'esito economico, sia per la soddisfazione e il coinvolgimento personale.

## L'educazione arriva dalla terra

L'idea è nata dall'esigenza di conciliare i tempi lavoro/famiglia e dalla necessità di strutture per la prima infanzia. Così Marcella Alberini ha deciso di coniugare risorse già disponibili - l'azienda agricola di produzione e vendita della Pesca di Verona Igp - con altre potenziali: un servizio che mettesse a frutto la sua esperienza personale e professionale combinandola con lo spirito educativo legato alla natura e all'ambiente. Fattoria Casa Mia di Pescantina (Vr) è un'azienda di Ospedaletto di Pescantina, tra il Garda e Verona, area dedicata da sempre ai pescheti. Dal 2008 Fattoria Didattica riconosciuta dalla Regione del Veneto, ora è anche Fattoria Sociale. Al suo interno è attivo un Agrinido, dove i bambini da 9 a 36 mesi hanno la possibilità di osservare e sperimentare in modo diretto la natura e di interagire con gli animali presenti imparando a conoscerli e a rispettarli. La titolare ha recentemente ricevuto il premio De@terra ed è stata indicata come esempio di innovazione creativa e di successo.

Commercio e turismo/1		
	Imprese attive I semestre 2009	Variation % Rispetto al I sem. 2008
Imprese Infocamere-Movimprese	129.821	0,0%
Occupati Istat-Rcfl	303.000	+3,3%

Commercio e turismo/2		
Assunzioni non stagionali previste dalle imprese nel settore Previsori Excelsior, 2009		12.330
Gruppi professionali più richiesti	Professioni commerciali e servizi	72,8%
	Professioni tecniche	9,8%



## Bello da vendere: le nuove frontiere del turismo

Nel 2008 in un momento delicato dell'economia 19 imprenditori dell'area bassanese, impegnati nei settori della ristorazione, dell'ospitalità alberghiera, dell'artigianato artistico, dello sport, del design e della comunicazione, hanno dato vita a Veneto Marketing srl, una società interamente a capitale privato che coglie una nicchia di mercato legata al turismo e al marketing territoriale. Una delle attività è legata all'*incoming*, ossia alla creazione e realizzazione di pacchetti turistici per un soggiorno in terra veneta che coniughi contenuti e costi. Il moderno mercato del turismo non si limita più alla sola promozione, perché oggi il turista internazionale vuole una proposta articolata, che spesso passa attraverso il portale aziendale particolarmente orientato a questo settore. La seconda è finalizzata all'attività di comunicazione, marketing e organizzazione di eventi in *location* esclusive per le aziende pubbliche e private. La società offre una serie di servizi volti a sviluppare e a far emergere le potenzialità delle aziende clienti, garantendo massima competenza e risultati. Apprezzato l'*incentive e company training* che abbina nuove attività formative teorico-pratiche curate da professionisti innovativi della formazione. Lo staff di Veneto Marketing, composto da otto collaboratori (di età media inferiore ai trent'anni), ha inserito tre figure professionali laureate e specializzate in turismo, marketing e comunicazione, entrate in azienda anche a seguito di stage universitario. Si sono inoltre affiancate due nuove figure commerciali dedicate al mercato italiano.

## Venditori qualificati per le nuove sfide commerciali

Per mantenersi competitivi nella commercializzazione di qualsiasi prodotto è indispensabile contare su squadre di venditori qualificati, preparati tecnicamente e competenti nella comunicazione con il cliente.

Lo afferma il comportamento e il successo dell'azienda Campagnolo Commercio spa, di produzione e distribuzione abbigliamento, biancheria per la casa, intimo e pigiama. Realtà consolidata con diverse piattaforme distributive, una flotta automezzi, una gestione dei magazzini automatizzata che consente consegne su tutto il territorio nazionale, l'azienda poggia completamente sul saper fare degli oltre 170 collaboratori. Questi sono periodicamente coinvolti in attività di formazione e aggiornamento formalizzate in un Piano annuale. La competenza aggiornata dei venditori e la fedeltà all'azienda - l'età media è 42 anni, quella di servizio 14 - garantisce standard di produzione alti, ma anche un clima aziendale favorevole. La formazione di alto livello, capillare e mirata è anche il fattore di successo indicato dalla Just, azienda specializzata nella vendita a domicilio di prodotti di cosmesi naturale della tradizione svizzera. L'azienda è cresciuta costantemente negli ultimi anni e anche per il



2009 si attende risultati ampiamente positivi. La rete dei venditori è tenuta in costante aggiornamento: giornate formative, incontri, *session times*, scambi di esperienze tra gli addetti alle vendite. Infatti, non essendoci un *medium* tra il *brand* e il cliente finale, solo la capacità del venditore può trasmettere il messaggio della qualità del prodotto, fattore irrinunciabile di successo.



## CREATIVITÀ E COMUNITÀ

La domanda nel settore dei servizi

# L'ascesa dell'operatore socio-sanitario

Uno dei settori con le migliori garanzie di occupabilità per il futuro

Nel futuro prossimo assisteremo a una sempre crescente richiesta di figure professionali legate ai servizi alla persona. Possiamo anzi affermare che questo costituisce di certo uno dei settori con le migliori garanzie di occupabilità nel futuro della società del Veneto e, più in ge-

nerale, di tutte le società occidentali. L'allungarsi costante delle aspettative di vita rafforza sempre più il bisogno di nuovi servizi per le persone anziane, e allo stesso tempo questi servizi richiedono una sempre maggiore professionalizzazione. Insomma, con il crescere della domanda di personale

da impiegare nei servizi alla persona, cresce anche la necessità di consolidare e certificare la professionalità dei lavoratori. La Regione del Veneto è da anni impegnata in questo settore, attraverso la qualifica di Operatore socio sanitario, che negli ultimi tre anni ha visto la realizzazione di oltre 360 cor-

si di formazione grazie ai quali quasi 10.000 persone hanno conseguito la qualifica. È fondamentale sottolineare come, a oggi, l'occupabilità dei lavoratori che ottengono la qualifica Oss in Veneto è pressoché totale. Non solo infatti non sono state registrate flessioni nelle assunzioni neppure durante la

crisi, ma anzi la percentuale degli assunti a seguito dell'ottenimento della qualifica si attesta attorno al 100% del personale in formazione. Non sorprende allora che, a fronte della costante crescita della domanda di personale da parte delle strutture sanitarie e ospedaliere, sia in aumento anche la do-

manda formativa espressa da privati cittadini, italiani e stranieri. La Regione del Veneto ha risposto a questa esigenza del territorio fornendo la possibilità di conseguire la qualifica di Oss a quasi 5.000 persone nel solo anno formativo 2009/2010, con una tendenza robusta di crescita.

## Assistenti familiari

Un esercito silenzioso di 30mila persone

Le analisi e le previsioni demografiche mostrano una continua crescita del peso proporzionale della popolazione anziana e un conseguente e parallelo aumento della domanda di servizi di assistenza familiare. In questi anni tale segmento del mercato del lavoro ha assunto dimensioni rilevanti sia in termini assoluti sia paragonato all'intero mercato dell'occupazione. La stima di assistenti familiari impiegati in Veneto raggiunge la cifra ragguardevole di circa 30.000 unità, vale a dire poco meno della metà del totale degli occupati in agricoltura. In Regione circa tre quarti dei lavoratori domestici regolari sono stranieri ma è in crescita anche il numero di italiani impiegati nel settore.

Il funzionamento del mercato del lavoro nell'assistenza familiare evidenzia ancora una serie di elementi di problematicità collegati a numerosi fattori: la relativa novità del settore, l'assoluta specificità delle prestazioni professionali richieste, le caratteristiche dei datori di lavoro, la presenza significativa di "irregolarità" che riguardano i rapporti di lavoro e le attività di intermediazione. Evidente quindi la necessità di favorire lo svilup-

Attività svolta dagli sportelli nel periodo giugno 2008 - settembre 2009			
Provincia	Famiglie coinvolte	Assistenti familiari coinvolti per la prima volta	Contratti firmati*
Belluno	387	839	303
Padova	106	604	264
Rovigo	352	451	233
Treviso	322	990	220
Venezia	851	1.468	723
Verona	378	1.189	265
Vicenza	220	754	296
TOTALE	2.616	6.295	2.304

\*non sono qui conteggiati i contratti firmati autonomamente dalle famiglie sulla base di profili di assistenti segnalati dagli sportelli

po di servizi per il lavoro specifici in grado di supportare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. In continuità con una prima iniziativa sviluppata a livello nazionale da Italia Lavoro per conto del ministero del Lavoro, la Regione ha avviato un progetto attraverso il quale sono stati attivati presso i Servizi per l'impiego sportelli dedicati all'incontro tra domanda e offerta di lavoro di assistenza familiare. Attraverso la presenza in tutti i territori provinciali di sportelli per il lavoro specificatamente dedicati si è assicurata la seguente gamma di servizi erogati gratuitamente:

- raccolta delle richieste di personale e delle candidature dei lavoratori;
- supporto all'incrocio tra domanda e offerta di lavoro;
- informazione e consulenza rispetto alle modalità di instaurazione e gestione dei rapporti di lavoro;
- supporto ai lavoratori per l'inserimento lavorativo.

I dati descritti nel dettaglio della tabella (2.616 famiglie e 6.295 lavoratori che hanno usufruito dei servizi degli sportelli) danno conto di un settore in continua crescita ed espansione anche per i lavoratori e le lavoratrici italiane.

## Tecnici della creatività

È forse a causa dell'immagine dei veneti come gente seria e laboriosa, ma è un fatto che lo spettacolo come scelta professionale non gode di particolare visibilità. Il concetto è stato ricordato il mese scorso, in occasione della presentazione dei percorsi formativi legati alla creazione di profili professionali per il mondo dello spettacolo. L'idea che si tratti di un mondo dedito alla ricerca della celebrità e ricchezza trascura, anzi oscura, il fatto che artisti e creativi per esprimersi al meglio abbiano bisogno del supporto di tecnici bravi e preparati: dal macchinista teatrale al tecnico del suono, dal professionista dell'audio-video digitale all'assistente di regia. I corsi di formazione organizzati dalla Regione del Veneto in questi anni testimoniano sia la volontà di formare nuovi tecnici da inserire nel mondo dello spettacolo, sia quella di spingere - in un momento di crisi occupazionale - le qualifiche professionali anche verso direzioni poco battute. "Siamo convinti - ha spiegato l'assessore Elena Donazzan nel convegno di Bassano del Grappa del 29 ottobre in occasione della presentazione dei corsi per le professioni dello spettacolo - che in un momento di crisi sia necessario esplorare anche le zone grigie non indagate dal mercato del lavoro". E ancora, "La strada per uscire dalla precarietà passa per la creatività e la professionalità". I nu-

meri sembrano averle dato ragione: le assunzioni nel settore dello spettacolo in Veneto sono passate dalle 8.628 del 2008 alle 9.209 al 30 agosto del 2009.

Ma quali sono le figure professionali più ricercate? Manager, *fund raiser*, esperti nella comunicazione ai media e al pubblico, esperti nelle tecnologie digitali si affiancano alle tradizionali mansioni da "dietro le quinte", trasformando sempre più anche questo mondo in un settore dove la tecnologia e le competenze dei servizi per il terziario avanzato divengono decisivi, ridisegnando le professionalità del futuro.

Servizi alla persona/1		
	Imprese attive I semestre 2009	Variac.% Rispetto al I sem. 2008
Imprese Infocamere-Movimprese	21.291	+1,7%
Occupati Istat-Rcfl	197.000	-5,0%

Servizi alla persona/2		
Assunzioni non stagionali previste dalle imprese nel settore Previsori Excelsior, 2009		6.930
Gruppi professionali più richiesti	Professioni commerciali e servizi	39,6%
	Professioni tecniche	27,9%
	Impiegati	14,0%

## Veneto, terra laboriosa e fertile

Occorre sviluppare le capacità necessarie per affrontare la complessità del momento

Il Veneto è terra di fatti e di cultura. Di mani callose e cattedre illustri. Spesso slegati però. Nonostante una millenaria tradizione repubblicana e commerciale, i due campi sono negli ultimi decenni rimasti spesso separati come Venezia e la terraferma, complice un successo economico formidabile che ha oscurato alcune necessità da riparare. Ora che il sistema economico globale mostra

i suoi inconvenienti, questa separazione rischia di essere un pregiudiziale. È curioso come gli strumenti istituzionali per formare le nuove generazioni siano spesso stati in mano a persone che non avevano né idea né voglia di approfondire cosa sarebbe potuto succedere alla e nella società nel medio periodo. Questo ha creato una slegatura tra l'imparare e il lavorare, tra applicazione e risultati. Se

questo mondo iperconnesso e iperveloce ha una esigenza per essere migliore, essa è la cancellazione delle barriere tra scuola, lavoro e vita sociale. La competizione con tutte le alternative che i ragazzi e i giovani hanno allo studio è talmente sproporzionata che, se non si provvede velocemente, i nostri figli saranno più grati e fedeli ai loro videogiochi e ai *social network* che non ai loro insegnan-

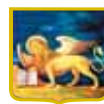
ti. Ma anche chi lavora non trova spesso motivazioni o possibilità se non ha la fortuna di avere a che fare con un imprenditore illuminato e previdente. E quando anche questo fosse, una certa irresponsabilità personale tiene lontani alcuni giovani dallo sfruttare le possibilità di miglioramento formativo. I tempi richiedono di sviluppare la "complessività" ossia, in termini semplici, la dotazio-

ne cognitiva necessaria per affrontare la complessità, cosa che include il pensiero sistemico, la creatività, la collaborazione, il *problem solving* e l'uso dei sistemi di comunicazione digitali. Ed è impossibile sviluppare una tale capacità mantenendo separati i piani del sapere e della sua applicazione. Una nuova formazione che leghi scuola, aziende e nuove e vecchie generazioni è probabil-

mente *l'humus* in cui germoglieranno le nuove idee imprenditoriali, ma servono leader tutti d'un pezzo per collegare mondi ancora così diversi e a volte refrattari. Persone che incarnino un sogno e che si alzino sopra i particolarismi e le rendite di posizione.

Il mondo di domani, i nostri ragazzi, i nostri vecchi se lo meritano e stanno aspettando.

Sebastiano Zanolli

**REGIONE DEL VENETO**

# www.regione.veneto.it

## ALTRI SITI REGIONALI

[www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)

Il sito dell'ente strumentale della Regione del Veneto.

[www.progettoveneto.it](http://www.progettoveneto.it)

Informa circa le iniziative e le attività delle Direzioni regionali Istruzione, Formazione e Lavoro.  
Sono inoltre disponibili i notiziari redatti a cura di ciascuna Direzione

[www.regione.veneto.it/formazioneelavoro](http://www.regione.veneto.it/formazioneelavoro)

Le pagine della Direzione Regionale Formazione e della Direzione Regionale Lavoro

[www.regione.veneto.it/istruzione](http://www.regione.veneto.it/istruzione)

Le pagine della Direzione regionale Istruzione

[www.regione.veneto.it/statistica](http://www.regione.veneto.it/statistica)

Il sito contiene pubblicazioni, indicatori e banche dati di consultazione dinamica delle informazioni statistiche sulla nostra regione, organizzate per materia e scaricabili.



## ORIENTAMENTO

[www.regione.veneto.it/sopralamedia](http://www.regione.veneto.it/sopralamedia)

Il sito è rivolto a tutti coloro che, al termine della scuola secondaria di primo grado, devono scegliere il percorso scolastico secondario di secondo grado o quello formativo professionale

[www.regione.veneto.it/cicerone](http://www.regione.veneto.it/cicerone)

È uno strumento di base per la conoscenza dell'offerta formativa universitaria e i servizi per il diritto allo studio del Veneto.  
Sono inoltre disponibili: informazioni sulle tendenze del mercato del lavoro nel Veneto, altre opportunità formative post-diploma presenti nel territorio, test per l'autovalutazione delle conoscenze minime richieste per un buon avvio del percorso universitario.

[www.borsino.borsalavoroveneto.it](http://www.borsino.borsalavoroveneto.it)

È uno strumento rivolto a studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, centri di formazione professionale e aziende.  
Nel Borsino sono disponibili informazioni sui profili professionali e sulle loro relazioni con i titoli di studio

[www.com-orientamento.it](http://www.com-orientamento.it)

Il portale web "Comunità virtuale dell'orientamento" si rivolge agli operatori dell'orientamento con la possibilità di usufruire di servizi informativi, di partecipare a laboratori tematici e di approfondimento, di conoscere le buone pratiche diffuse sul territorio nazionale



## FORMAZIONE

[www.formazionecontinua.veneto.it](http://www.formazionecontinua.veneto.it)

Catalogo dell'offerta formativa rivolta ai lavoratori

[www.trovacorso.it](http://www.trovacorso.it)

Il sito raccoglie informazioni sulle opportunità formative promosse dai diversi territori regionali che partecipano al Progetto interregionale Siof-Cvo

[www.altiformazioneinrete.it](http://www.altiformazioneinrete.it)

Catalogo di percorsi di alta formazione a disposizione di laureati occupati e disoccupati/inoccupati, diplomati occupati e aziende



## LAVORO

[www.servizilavoro.venetolavoro.it](http://www.servizilavoro.venetolavoro.it)

Il portale per la gestione degli interventi a favore dei lavoratori colpiti dalla crisi economica

[www.apprendiveneto.it](http://www.apprendiveneto.it)

Il portale di riferimento per notizie, informazioni e documentazione sull'apprendistato, rivolto ai giovani e alle aziende

[www.regione.veneto.it/eures](http://www.regione.veneto.it/eures)

La rete Eures ha lo scopo di fornire servizi ai lavoratori, ai datori di lavoro e a tutti i cittadini che desiderano lavorare all'estero