



# Innovare, oltre la crisi

L'Anno europeo per la creatività e l'innovazione 2009 è stato indetto per ricordare a tutti che è indispensabile innovare: per competere, per raggiungere l'eccellenza e ora anche per superare la crisi. Oggi le parole chiave per una politica regionale orientata all'innovazione sono: ricerca e sviluppo, internazionalizzazione, reti d'impresa. Alla base di queste strategie sta trasversalmente una domanda di competenze e professionalità in continua evoluzione che si deve tradurre in una sempre maggiore attenzione, cura e valorizzazione del capitale umano. Que-

sto secondo numero di *Lavoro Veneto 24* riporta quanto realizzato dalla Regione per il medesimo scopo di facilitare le imprese a realizzare i loro obiettivi di innovazione. Gli aiuti materiali o strutturali sono raccontati al fianco dell'offerta di servizi regionali di formazione continua, alle iniziative di alta formazione per giovani laureati e ai rinnovati servizi per il lavoro. L'auspicio è che le risorse umane e finanziarie messe a disposizione del territorio dai diversi settori della Regione siano utilizzate in sinergia, per un risultato complessivo di rafforzamento e rinnovamento del sistema economico veneto.

## Investire sulle persone per prepararsi ad affrontare la ripresa economica

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

La Regione del Veneto da alcuni anni promuove una politica per l'innovazione articolata in un vasto repertorio di interventi strutturali, finalizzati alla ricerca di nuovi prodotti, a favorire le reti tra imprese e l'internazionalizzazione. Ancora di più lo sta facendo in questi mesi, con la consapevolezza che accanto alle misure per "difendere" dalla crisi imprese e lavoratori, occorre anche fornire strumenti utili a raggiungere nuovi equilibri nel dopo-crisi. Tra le politiche per l'innovazione giocano un ruolo fondamentale le azioni per lo sviluppo del cosiddetto "capitale umano", di competenza di questo assessorato. Sono le persone, i lavoratori, gli imprenditori, i cittadini, i veri protagonisti della crisi e con questi occorre lavorare per superarla. La formazione e l'istruzione sono a tutti gli effetti strumenti indispensabili per costruire il cambiamento e gettare le basi dei nuovi assetti sociali ed economici, su piccola e larga scala.

La Regione mette a disposizione del territorio diversi strumenti. Nell'ultimo anno sono state stanziolate risorse nazionali e regionali per la formazione continua pari a circa 19 milioni di euro in forma di voucher per aziende e lavoratori; altre risorse aggiuntive giungono dal Fondo sociale europeo che attraverso l'asse Adattabilità ha consentito di promuovere voucher e progetti di innovazione per aziende, distretti e interi settori per altri 29 milioni di euro. L'investimento in formazione sommato ad altre forme di aiuto strutturale costituisce un supporto concreto e accessibile per ripensare alle imprese di domani.

In linea con la politica per la ricerca e l'innovazione voluta da questa Giunta, sono stati inoltre avviati, in collaborazione con le università e le imprese, master, assegni di ricerca e dottorati per un finanziamento complessivo

del Fondo sociale europeo di 8 milioni di euro. Ma tra gli obiettivi di questo assessorato vi è anche quello di garantire una rete di servizi per il lavoro che supporti aziende e lavoratori. In attuazione della recente Legge regionale n. 3/2009 in materia di occupazione, oltre ai servizi pubblici per l'impiego anche i soggetti privati accreditati potranno svolgere il servizio di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. Tale rete consentirà nell'immediato di attuare il primo degli interventi straordinari previsti dal Piano per le politiche attive per il contrasto alla crisi occupazionale approvato alla fine di maggio. Con un finanziamento di 25 milioni di euro la rete garantirà ai lavoratori il diritto a beneficiare di ammortizzatori sociali e di una "dote individuale" con cui potranno usufruire di percorsi di formazione e accompagnamento al ricollocamento lavorativo.

Gli altri interventi del Piano prevedono strumenti per il reinserimento di lavoratori inoccupati senza coperture previdenziali, piani integrati di supporto alle imprese per l'innovazione e progetti speciali di rinforzo cofinanziati dal ministero del Lavoro. Anche le politiche di questi mesi, realizzate di concerto con i partner istituzionali e sociali, mettono le risorse umane al centro della strategia. È responsabilità di tutti, imprese e istituzioni, di preservare questo "capitale" e mettere in condizioni le persone di continuare a crescere, sviluppare e inventare il proprio futuro.



Elena Donazzan

## Dare credito alle imprese per continuare a cambiare

di **Giancarlo Galan**, Presidente Regione del Veneto

La crisi finanziaria scoppiata lo scorso anno nel mercato statunitense dei mutui ha innescato una profonda crisi economica internazionale. Anche nel Veneto nel 2008 il Prodotto interno lordo è diminuito dello 0,5%, meno di quanto registrato dall'Italia nel suo complesso (-1%), con un indebolimento generalizzato in tutti i settori. La fiducia delle imprese è scesa rapidamente risentendo di un appesantimento del portafoglio ordini, sull'interno e sull'estero, per l'inasprimento delle condizioni di credito. Tutto ciò ha reso le imprese più prudenti inducendole a ridurre gli investimenti. La Giunta regionale ha adottato alcune misure per affrontare il problema delle modalità di accesso al credito da parte delle Pmi. In primo luogo sono stati decisi interventi finanziari straordinari a favore delle Pmi e del settore del commercio, caratterizzati da una logica di condivisione del rischio di credito tra più soggetti, pubblici e privati e da una partnership forte tra banche, confidi, enti pubblici e mondo associativo. Tenuto conto di quanto sarà conferito dai privati, delle percentuali di garanzia e dei livelli di in-

solvenza, queste misure potranno portare ad una disponibilità finanziaria complessiva per il sistema economico regionale di circa 600 milioni di euro. È stato approvato un disciplinare per l'utilizzo dei fondi per il rilascio di garanzie, controgaranzie e cogaranzie presso i consorzi di II grado e dell'artigianato e avviati alcuni interventi cofinanziati da risorse comunitarie a favore del sistema produttivo. Il primo strumento è finalizzato a favorire l'accesso al credito da parte delle Pmi. I 35 milioni di euro stanziati permetteranno, con la partecipazione dei confidi, di concedere finanziamenti garantiti per investimenti pari ad almeno 90 milioni di euro. Il secondo strumento approntato favorisce l'accesso al credito da parte delle Pmi attraverso la riduzione del costo delle operazioni di finanziamento per investimenti innovativi, mediante la costituzione e gestione di un fondo di rotazione pubblico con partecipazione del sistema finanziario. Il soggetto gestore del fondo metterà a disposizione altri 45 milioni di euro. Sempre nell'ambito degli interventi cofinanziati dal Por Fesr 2007/2013, è stato approvato il bando per la gestione di un fondo di *venture capi-*

*tal*, per la partecipazione temporanea e minoritaria al capitale di rischio in imprese innovative. Il bando prevede la partecipazione pubblica per 10 milioni di euro, cui si aggiungerà altrettanta provvista da parte del gestore aggiudicatario. In conclusione, dal 2002 in avanti, la Regione ha utilizzato ogni anno quote comprese fra il 30% ed il 45% del proprio bilancio non sanitario in spese di investimento, assicurando comunque il mantenimento di un buon margine corrente, che rappresenta il migliore presupposto per favorire gli impieghi a vantaggio delle imprese.

Pur tenendo conto degli elementi di preoccupazione, tenuti sotto osservazione anche attraverso l'apposito Tavolo tecnico sul credito alle imprese (oltre che attraverso gli abituali strumenti della Commissione regionale di concertazione tra le parti sociali e del Comitato di coordinamento istituzionale), emerge con chiarezza la situazione strutturalmente "sana" del bilancio regionale e un'attenzione all'impiego delle risorse regionali che pone le nostre performance su posizioni di assoluto prestigio. Le politiche di investimento impostate negli anni in nume-

rosi settori, in particolare quello infrastrutturale, anche in affiancamento alle iniziative specificamente adottate in questi ultimi mesi, rivestono una fondamentale funzione. Il nostro obiettivo è creare una sorta di "ponte" per il sistema economico veneto che permetta, attraverso politiche economiche ad hoc, di oltrepassare la fase più acuta della crisi e di fare arrivare le nostre imprese al momento della ripresa, che tutti auspichiamo arrivi il più presto possibile, più preparate per affrontare in modo vincente le sfide della competizione globale.

### ALL'INTERNO

#### Innovare oltre la crisi: risorse e strumenti

Le strategie della Regione per l'innovazione del sistema economico veneto.

A PAG. 2

#### Una crisi che fa guardare lontano

Un'occasione per ripensare allo sviluppo del sistema veneto.

di Vendemiano Sartor

A PAG. 3

#### Imprese e distretti, investire per la competitività

Sostenere e promuovere le reti di aziende e i distretti con la formazione

A PAG. 4

#### Investimenti per la ricerca e l'innovazione

Il capitale umano per le imprese di domani: master, dottorati e assegni di ricerca.

A PAG. 5

#### Investimenti per l'internazionalizzazione

Opportunità per i lavoratori e gli imprenditori di confrontarsi con l'Europa.

A PAG. 6

#### Innovazione e responsabilità sociale

Un forum multistakeholder e buone pratiche aziendali per innovare con responsabilità.

A PAG. 7

# Veneto: un'innovazione silenziosa

**D**a alcuni anni la Regione del Veneto è impegnata, coerentemente con le indicazioni europee di Lisbona, nel mettere a punto politiche di sviluppo che individuano nell'innovazione d'impresa l'elemento cruciale su cui intervenire. Nonostante l'indiscussa dinamicità del sistema economico veneto gli osservatori da tempo indicano l'opportunità di promuovere politiche mirate a sostenere la competitività delle imprese. Dai dati sugli investimenti in ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, sulla formazione continua promossa dalle imprese e il numero di brevetti, emerge il dato di un sistema economico veneto paradossalmente arretrato rispetto alla media dei paesi europei tanto da far dire di essere in presenza di una forma di "innovazione senza ricerca".

Questa immagine se da un lato incuriosisce, dall'altro fa comunque riflettere e induce anche gli stessi attori locali (per esempio gli estensori del Libro bianco della Regione del Veneto sulla ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico pubblicato nel 2008), a ritenere che il fenomeno non deve essere sottovalutato.

## Strategia di Lisbona e successive revisioni: alcuni obiettivi e stato di attuazione in UE27, Italia e Veneto - Anno 2008

INNOVAZIONE	Obiettivo al 2010	UE27	Italia	Veneto
Spesa in R&S in % del PIL*	3%	1,83% (anno 2007)	1,12% (anno 2006)	0,72% (anno 2006)
Spesa in R&S finanziata dal settore industriale in % della spesa totale	2/3	63,7% (anno 2007)	48,8% (anno 2006)	52,3% (anno 2006)

\*Per l'Italia è stato fissato l'obiettivo al 2,5%

Fonte: Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati della Commissione europea, Eurostat, Istat, MEF - DPS, Miur, TERNA

## Ricerca e sviluppo: spesa, addetti e variazioni %

Anni 2005-2006

		Spesa (mln euro)			Addetti (etp) (a)		
		2005	2006	Var. % 06/05	2005	2006	Var. % 06/05
Imprese	Veneto	389.413	498.071	27,9	4.811	7.135	48,3
	Italia	7.855.835	8.210.333	4,5	70.725	80.082	13,2
Istituzioni pubbliche	Veneto	84.093	117.726	40,0	1.110	1.337	20,5
	Italia	2.701.168	2.897.090	7,3	32.684	36.165	10,7
Ist. Priv. Non profit	Veneto	11.685	21.422	83,3	329	390	18,5
	Italia	330.116	630.232	90,9	4.863	8.068	65,9
Università	Veneto	291.112	315.059	8,2	4.117	4.334	5,3
	Italia	4.711.676	5.097.669	8,2	66.976	67.688	1,1

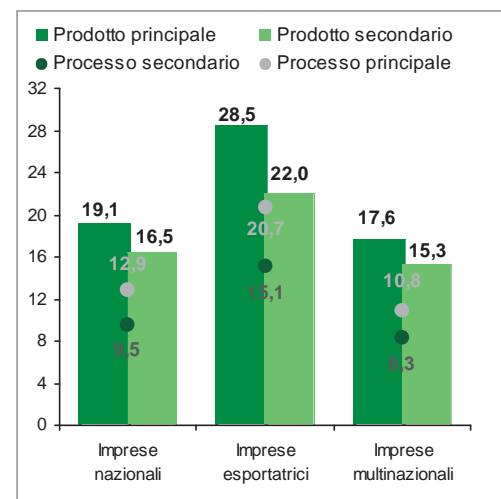
(a) Equivalente tempo pieno

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale su dati Istat

Le imprese sembrano in difficoltà a investire negli aspetti "immateriali", quali sono la formazione e la ricerca, dai ritorni incerti e a lungo termine. Eppure, nonostante sia difficile valutare l'impatto di questo tipo di investimenti, emerge da diverse parti una valutazione convergente circa l'effetto positivo di questi asset sulla competitività e sulla crescita nelle economie industrializzate. Per esempio l'innovazione tecnologica ha un effetto positivo

ai fini della sopravvivenza dell'impresa che cresce all'aumentare della dimensione, facendo sì che a sopravvivere di più siano le imprese più grandi, operanti in settori ad alta tecnologia ed esportatrici. Nel Veneto, le imprese che dichiarano di aver introdotto qualche tipo di innovazione nel triennio 2005-07 sono pari al 40,9% (31,2% il dato nazionale). La propensione all'attività innovativa, anche attraverso il contributo delle imprese piccole e piccolissime, risulta una delle principali componenti delle performance positive del sistema regionale. Il dato incoraggiante è comunque che, nonostante la spesa in ricerca e sviluppo regionale sia inferiore al valore medio italiano, tale forma di investimento nel Veneto si è comunque notevolmente evoluta negli ultimi anni. Lo dimostra un incremento della spesa complessiva in ricerca e sviluppo nel 2006, pari al 22,7% rispetto al 2005 (ultimo anno di disponibilità del dato ufficiale). Si evidenzia in particolar modo l'aumento quasi del 50% rispetto all'anno precedente di risorse umane dedicate all'attività di ricerca e sviluppo nelle imprese.

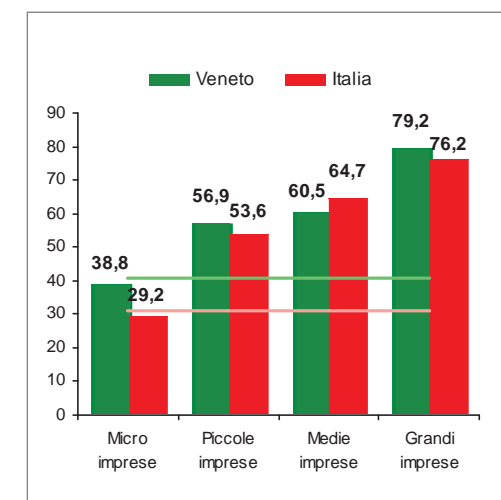
## Imprese che hanno effettuato innovazioni di prodotto e di processo Veneto - Anno 2008



Valori in percentuale

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale su dati Istat

## Imprese che hanno introdotto innovazioni Veneto e Italia - Anno 2008



Valori in percentuale

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale su dati Istat

## Le strategie della Regione

Numerosi provvedimenti legislativi regionali, accanto agli strumenti programmatori comunitari, realizzano quell'approccio "evolutivo" all'innovazione auspicato anche dal Documento strategico regionale. Tale approccio indica la necessità di utilizzare una pluralità di strumenti di intervento e suggerisce di agire in più direzioni: l'ambiente culturale, il capitale umano, i sistemi tecnologici avanzati, i sistemi produttivi locali, i processi aziendali. In sintesi le misure concrete messe in campo dalla Regione per l'innovazione negli ultimi cinque anni sono raggruppabili in alcune strategie fondamentali, peraltro richiamate anche tra le misure anticrisi. Esse guardano alle reti di impresa e tra sistemi, la promozione della ricerca e dello sviluppo per l'innovazione, incentivi finanziari, sostegno all'internazionalizzazione e trasversalmente alla valorizzazione del capitale umano attraverso la formazione e l'istruzione. Vediamone gli strumenti principali.

**L'aggregazione distrettuale e per la rete d'impresa** è sostenuta sia dalla Legge regionale 8/2003 "Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale", novellata dalla L.r. 5/2006, sia dal Piano operativo Fesr. In entrambi i casi la rete tra imprese è considerata strategica per la competitività e l'innovazione.

**Ricerca e innovazione.** Nell'ottobre 2008 la Regione del Veneto ha adottato per la prima volta un Piano per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, che identifica gli obiettivi generali di politica per la ricerca e l'innovazione come indicato dalla L.r. 9/2007 per la promozione e il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale. Il Piano ha l'ambizione di riuscire a mettere in rete le quattro università, i tre poli scientifici e tecnologici, e gli oltre 80 poli e strutture tecnologiche decentrate del Veneto con le aziende, piccole in particolare, attivando un sistema per l'innovazione ancora relativamente poco sfruttato.

**Incentivi finanziari per progetti di innovazione d'impresa** sono previsti sia nelle misure ordinarie regionali (L.r. n.19/80, L.r. n.3/97) messe a disposizione da Veneto Sviluppo, sia dal Por Fesr 2007 - 2013 con un'azione di sostegno al credito articolata secondo un modello "di ingegneria finanziaria" che raccoglie insieme diverse strategie aventi l'obiettivo di favorire l'accesso al credito e finanziamenti a costi agevolati e fornisce una risposta al problema dello start up di impresa e della cronica sottocapitalizzazione delle imprese, attraverso l'utilizzo di un fondo di venture capital finanziato con fondi pubblici.

**Internazionalizzazione.** La riforma costituzionale del 2001 offre alle Regioni una competenza diretta in materia di com-

mercio estero e di relazioni internazionali. Nel 2004 è stata approvata la Legge regionale n. 33 che individua e regola i processi di internazionalizzazione; essa si propone di offrire al sistema delle Pmi servizi finalizzati ad abbattere i costi attraverso azioni cofinanziate dalla Regione e dalle camere di commercio e a fornire visibilità territoriale e di sistema. Anche i programmi comunitari individuano l'internazionalizzazione come una strategia di competitività e innovazione di impresa. **La valorizzazione delle risorse umane.** Oltre alle risorse nazionali e regionali per la formazione continua, è il Programma operativo del Fondo sociale europeo 2007-2013 lo strumento che sostiene la formazione e la crescita delle persone come strategia di sviluppo per la competitività della Regione. Complementare al Programma operativo regionale Fesr, che finanzia gli investimenti materiali, con il Fse sono promosse e finanziate le attività finalizzate a qualificare e valorizzare le persone. Per l'innovazione dei sistemi, oltre alle misure per l'adattabilità delle aziende e dei lavoratori e per la costruzione del capitale umano, la Regione del Veneto sostiene interventi a valere sull'asse Transnazionalità e Interregionalità volti a sostenere la realizzazione di azioni innovative finalizzate a migliorare la qualità dei sistemi locali, siano essi educativi, formativi, sociali o economici, rendendoli più efficaci e competitivi.

## INVESTIRE NELLO SVILUPPO

Un'occasione per ripensare il sistema veneto

# Una crisi che fa guardare lontano

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

## Ricerca e Innovazione: obiettivi strategici regionali

- ▶ Favorire innovazione e trasferimento delle conoscenze
- ▶ Sostenere e coordinare la R&S tecnologico
- ▶ Promuovere tutela, valorizzazione e sviluppo della ricerca di base e applicata
- ▶ Mettere in rete università, enti di ricerca, imprese
- ▶ Facilitare la brevettazione, trasferire alle imprese i risultati della ricerca universitaria
- ▶ Rafforzare base scientifica e capacità di ricerca, valorizzare competenze e strutture
- ▶ Incrementare la ricerca applicata e di base favorendo l'interazione tra i soggetti
- ▶ Stimolare lo sviluppo tecnologico
- ▶ Aumentare la collaborazione fra imprese ed enti di ricerca e la mobilità dei ricercatori
- ▶ Aumentare la competitività del sistema produttivo e rivitalizzarne le competenze
- ▶ Integrare settori tradizionali con settori ad alta tecnologia
- ▶ Migliorare la qualità del sistema educativo attuale, d'istruzione e formazione
- ▶ Programmare percorsi specifici che evolvano con i mutamenti del sistema produttivo
- ▶ Favorire risorse umane formate e qualificate
- ▶ Attrarre un maggior numero di studenti e ricercatori

## La rete dei servizi per il lavoro

La Legge regionale n. 3/2009 in materia di occupazione e mercato del lavoro, identifica nel miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro l'aspetto qualificante della *mission* dei servizi per il lavoro e mira ad ampliarne e consolidarne il modello. Il modello veneto, tradizionalmente basato, da un lato, su un sistema pubblico allargato in chiave cooperativistica a organismi accreditati, e dall'altro, su un sistema privato costituito dalle agenzie per il lavoro autorizzate, si popola nuovi soggetti (camere di commercio, comuni, asl, università, scuole, enti di formazione, associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, ecc.) che, attraverso il sistema di accreditamento, svolgeranno attività di intermediazione oltre che azioni di politica attiva per il lavoro. La strategia della Regione è quella di incentivare il raccordo tra tutti i soggetti, convinti che fare "rete" è prima ancora che utile soprattutto conveniente, in quanto consente di ridurre sensibilmente i costi di produzione del servizio e di migliorarne la qualità complessiva. Un segnale positivo in questa direzione riguarda l'attivazione di una banca dati unitaria (Sistema Ido) per la raccolta delle candidature dei lavoratori e l'erogazione di servizi di preselezione a fronte delle richieste di personale delle imprese. Sulla base di questo impegno, nel corso degli ultimi 12 mesi e nonostante la crisi occupazionale in corso, sono state 10.130 le posizioni vacanti segnalate dalle imprese alle quali i Centri per l'impiego hanno risposto con la segnalazione di oltre 25mila profili di lavoratori. La strategia regionale punta al rafforzamento e allo sviluppo della rete dei servizi per il lavoro per rendere maggiormente tempestiva la consulenza da fornire alle imprese.

**G**li anni che hanno preceduto l'attuale crisi economica internazionale sono stati caratterizzati da profonde trasformazioni nel tessuto economico locale. La diffusione della tecnologia informatica, l'ingresso delle economie a basso costo nel commercio internazionale e l'affermarsi dell'euro hanno richiesto alle imprese e ai distretti di avviare processi di adeguamento al nuovo contesto. A questi cambiamenti strutturali è necessario aggiungere oggi il mutato scenario macro economico internazionale e nazionale. Dopo quattro anni di ritmi sostenuti, nella seconda metà del 2007 la crescita mondiale ha cominciato a rallentare la sua corsa, con effetti ben noti: calo del Pil e dei consumi, caduta delle esportazioni, aumento della disoccupazione, incremento della cassa integrazione... e il "bollettino di guerra" potrebbe continuare. Ovviamente gli effetti di questa crisi si ripercuotono sulla produzione e sull'occupazione di tutti i sistemi locali ivi compresa la nostra regione. Le analisi economiche confermano un andamento del sistema produttivo veneto a macchia di leopardo: diversi sono i "motori" brillanti che hanno la volontà di trainare la ripresa, ma vi sono anche pesanti fardelli che inducono a rimanere troppo a lungo nell'asfissia della crisi. Tuttavia in tempi di crisi la scelta peggiore è rimanere fermi e, per usare le parole del governatore della Banca d'Italia, Mario Draghi, meglio "levare la testa dalle angustie di oggi per vedere più lontano". Per le imprese questo significa un incremento degli investimenti in ricerca e innovazione per scommettere su nuovi prodotti (principalmente nei settori ad alto valore aggiunto, come quelli *hi-tech*, *nano-tech*, *bio-tech* e delle energie alternative) e nuovi mercati, soprattutto esteri nelle economie emergenti, anche di nicchia.

Significa inoltre una moderata ma solida crescita dimensionale, più aggregazioni mirate a raggiungere dimensioni operative, reti distributive, coltivazione di marchi e assetto finanziario adatti a un mercato globale, maggiore ricorso a dirigenti esterni alla struttura di controllo del capitale familiare, per introdurre in azienda nuove culture di *management* e nuove esperienze. Lo spontaneismo e la creatività che hanno favorito l'impetuoso sviluppo locale non appaiono più sufficienti. Occorre una strategia che individui i *driver* fondamentali del cambiamento in una prospettiva di innovazione e orienti le scelte di politica economica verso assetti compatibili con l'evoluzione degli scenari competitivi. In base a questi assunti la



Regione del Veneto ha aderito al programma nazionale Industria 2015 che stabilisce le linee strategiche per lo sviluppo e la competitività del sistema italiano del futuro. Nel marzo scorso la Regione ha formalmente espresso, sia al ministero per lo Sviluppo economico che all'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, il proprio interesse a condividere gli ambiti progettuali del Polo idrogeno - Distretti energetici, l'edilizia sostenibile, piattaforme per la tracciabilità e rintracciabilità delle filiere del *made in Italy* e la filiera agroalimentare, che insieme hanno già raccolto complessivamente investimenti per 150 milioni di euro. La straordinarietà della crisi ripropone l'urgenza di recuperare le condizioni di produttività per dare energia alla ripresa, coinvolgendo le strutture pubbliche e private in un percorso di modernizzazione che apra la strada a un futuro migliore. Sarà la capacità di innovazione delle istituzioni e dei comportamenti individuali e collettivi a decidere se usciremo migliori o peggiori da questa crisi.

## Il progetto Challenge

### La sfida delle risorse umane per affrontare il cambiamento

Dal 2006 la Regione del Veneto sta attuando un progetto, finanziato dal Ministero del Lavoro, mirato alla valorizzazione delle risorse umane come strategia per affrontare le evoluzioni dei contesti produttivi. Realizzato in collaborazione tra più Direzioni Regionali afferenti all'area Formazione-Istruzione e Lavoro e Attività Produttive in una prospettiva di sviluppo locale, il progetto **Challenge** sostiene l'adeguamento del sistema produttivo ai processi di ristrutturazione con interventi mirati attenti al territorio, all'impresa ed al singolo lavoratore. In questa fase critica per il mantenimento dei livelli occupazionali, si è ritenuto ampliare, sia in termini di destinatari che di strumenti operativi, alcune delle azioni in cui si articola il programma. In sinergia con il Piano regionale di politiche del lavoro per fronteggiare la crisi occupazionale lo strumento dei voucher è stato esteso anche ai lavoratori in mobilità, ai titolari di contratti atipici, ai disoccupati senza indennità e agli imprenditori. Nell'ambito dell'intero territorio regionale sono messi a disposizione delle imprese circa 5 milioni di Euro in *voucher* per usufruire di alcuni servizi. Si tratta in particolare di *voucher* per la formazione continua, *work experience* - periodi di formazione *on the job* che vedono l'alternarsi di periodi di formazione e lavoro - e *voucher* di *counselling* aziendale, finalizzato a far prendere consapevolezza e rinforzare le competenze dei lavoratori e a sostenere l'azienda nella gestione dei processi di cambiamento utili ad agevolare il reintegro del lavoratore nel loro contesto produttivo.

## L'esperienza delle aziende

### Rinnovarsi nella tradizione

Pasta Zara è il primo esportatore italiano di pasta e il secondo produttore. Con 230 dipendenti produce il 13,5% della pasta italiana mangiata nel mondo. L'export coinvolge 97 Paesi. L'azienda ultracentenaria, gestita da quattro generazioni dalla famiglia Braganolo, oggi conta due stabilimenti produttivi: Riese Pio X (Treviso) e Muggia, alle porte di Trieste. L'innovazione di Pasta Zara segue due strade principali, quella di prodotto e quella strutturale. Per quanto riguarda il prodotto, l'azienda è concentrata sulla realizzazione di una filiera produttiva completamente controllata che parte da coltivazioni di grano duro italiano e farro italiano su terreni di proprietà o controllati. Il progetto per il farro prevede lo sviluppo di nuove formulazioni, mentre per il grano duro l'obiettivo è di ottenere una pasta di qualità senza l'utilizzo di miscele. Per quanto riguarda l'innovazione strutturale, nel 2008 Pasta Zara ha varato un piano industriale di 41 milioni di euro che prevede: rinnovamento e ampliamento delle linee produttive (oggi sono 12), ampliamento magazzini, nuovi silos, nuovi uffici. Nonostante la contrazione dei consumi di questi ultimi mesi Pasta Zara prevede che la ristrutturazione porterà a 65 nuove assunzioni.

### Ripartire dalla formazione

Pulitalia Spa nasce all'inizio degli anni '80 come realtà specializzata nella detergenza industriale e nella pulizia professionale con riferimento al canale hotel - ristoranti - caffè bar (Ho.Re.Ca). La società ha sempre guardato con attenzione alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente. Fin dalla nascita sono presenti a catalogo articoli con caratteristiche di totale biodegradabilità. L'esigenza e la pratica interna all'azienda di formare i propri dipendenti e manager commerciali alla medesima cultura del pulito e alla condivisione del know-how aziendale, ha dato vita a PerFormare Spa una struttura che basa la sua forza sulla formazione personalizzata e su metodologie didattiche attive che pongono i discenti protagonisti dell'azione formativa. Le esperienze di lavoro sono raccontate, classificate, studiate, analizzate e proposte come oggetto di discussione in aula con l'obiettivo di individuarne i punti di forza e le eventuali criticità rispetto alle quali proporre soluzioni nuove rispondenti alle esigenze di un mercato in continuo cambiamento che chiede risposte rapide. Pulitalia United Group è composta da Coffee Company Spa e da altre sei società per azioni e crea un network con oltre seicento addetti e un giro di affari di oltre cento milioni di euro all'anno.

**INVESTIMENTI PER LA COMPETITIVITÀ**
*Imprese e distretti*

# Il valore della formazione

Procedure più semplici, interventi personalizzati e percorsi più appetibili

Al fronte della convinzione che lo strumento della formazione continua rappresenti uno dei fattori strategici per la competitività delle imprese, la sfida oggi è rappresentata dalla capacità di trasferire e diffondere questa acquisizione nella pratica quotidiana delle imprese e dei lavoratori. Questa infatti non viene ancora sufficientemente praticata dalle nostre imprese. Anche se la performance veneta è decisamente buona, in generale il tasso di partecipazione alla formazione continua e permanente a livello nazionale risulta ancora non soddisfacente, e disallineato rispetto alla media europea. Solo il 32% infatti delle imprese italiane ha offerto formazione ai dipendenti contro il 60% della media europea. Al fine di incoraggiare le imprese e i lavoratori a investire maggiormente sulla formazione continua, in termini di tempo e risorse, la Regione del Veneto, con il sostegno del Fondo sociale europeo e di altre fonti di finanziamento, in ambito nazionale e regionale, mette a disposizione un'ampia gamma di opportunità formative coordinate e integrate, di facile accesso e flessibili. Accanto ai più tradizionali corsi di formazione aziendale o interaziendale promossi dal Fondo Sociale europeo per l'asse prioritario Adattabilità, sono stati operati nel tempo dei tentativi di diversificare l'offerta e gli strumenti di intervento. Oltre ai corsi di formazione continua finanziati dalla Legge n. 236 del 19 luglio 1993, offerti a catalogo, sono inoltre finanziati progetti di formazione aziendali e interaziendali volti a favorire i congedi parentali (Legge n. 53 art. 6 del 8 marzo 2000) e progetti di ricollocamento per lavoratori coinvolti da situazioni di ristrutturazione e crisi aziendale (L.r. 10/1990, L.r. 3/2009). Nel corso degli ultimi anni, i servizi di formazione offerti ai lavoratori e alle imprese sono diventati sempre più flessibili e accessibili. È stato operato uno sforzo di semplificare le procedure, personalizzare gli interven-

ti, rendere più appetibili i percorsi attraverso un'offerta ampia, qualitativamente elevata e arricchita da metodologie formative innovative, più adatte ed efficaci a rispondere alle specifiche esigenze di lavoratori e imprese. Per esempio nell'ambito dei più recenti bandi del Fondo Sociale Europeo viene data la possibilità, agli organismi di formazione e alle aziende, di integrare le tradizionali attività di apprendimento "in aula" con modalità formative "fuori aula" (preferite nel 44% dei casi). Anche le procedure e gli adempimenti amministrativi si sono progressivamente snelliti in quanto la direzione intrapresa dalla pubblica amministrazione è di semplificazione e facilitazione dei processi. Particolare attenzione deve essere rivolta al dispositivo *voucher* formativo, un vero e proprio buono formativo, di cui possono dotarsi sia l'impresa che il

lavoratore, che consente la possibilità di scegliere da un ampio catalogo di offerta disponibile sul mercato il percorso più adatto alle proprie specifiche esigenze.

lavoratore, che consente la possibilità di scegliere da un ampio catalogo di offerta disponibile sul mercato il percorso più adatto alle proprie specifiche esigenze.

lavoratore, che consente la possibilità di scegliere da un ampio catalogo di offerta disponibile sul mercato il percorso più adatto alle proprie specifiche esigenze.

lavoratore, che consente la possibilità di scegliere da un ampio catalogo di offerta disponibile sul mercato il percorso più adatto alle proprie specifiche esigenze.

Formazione continua: confronto Europa/Italia		
Anno di riferimento: 2005	Europa	Italia
Imprese che hanno offerto formazione corsuale e non ai loro dipendenti	60%	32%
Dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione	33%	29%
Durata media dei corsi	27 h	26 h

Fonte: Rapporto 2008 sulla formazione continua Isfol

## Il voucher aziendale

Tutte le imprese, con almeno un lavoratore dipendente, assoggettate al contributo contro la disoccupazione involontaria, possono richiedere risorse per la partecipazione a corsi di aggiornamento. L'importo massimo per ciascun lavoratore dipendente equivale a 1.500 euro ed è richiedibile sia tramite *voucher* individuali che aziendali. Ogni azienda può ottenere per il 2008/2009 fino a 30mila euro. Il catalogo dei corsi è periodicamente aggiornato. L'azienda può presentare una sola richiesta di finanziamento a favore di uno o più lavoratori fino ad un massimo di 10 per uno stesso corso oppure per corsi diversi. Ogni azienda è tenuta a partecipare con una quota di cofinanziamento che varia a seconda della dimensione.

Nel caso di Pmi l'azienda è tenuta a versare per ciascun lavoratore almeno il 30% del costo complessivo del singolo corso. Nel caso invece di Grandi imprese la quota minima prevista è del 50%. La quota privata deve essere garantita attraverso il versamento diretto di somme in denaro all'organismo di formazione. I *voucher* aziendali possono essere richiesti per accedere a corsi di aggiornamento professionale della durata compresa tra 24 e 100 ore. Gli argomenti generali sono Risorse umane, Amministrazione, Commerciale, Progettazione Cad-Cam e ITC. È possibile compilare la domanda tramite il portale [www.formazione.individuale.it](http://www.formazione.individuale.it). La domanda deve essere presentata agli uffici competenti: Uffici per le relazioni con il pubblico della Regione presenti in ogni Provincia, Fondazione Cuoia di Altavilla Vicentina (Vi) e Direzione regionale lavoro a Mestre. Presso gli Urp ogni azienda potrà ricevere assistenza informativa, supporto nella consultazione del catalogo elettronico e nella compilazione/presentazione delle domande di finanziamento.

## Qualificare i distretti migliorando le competenze

Per dare continuità e sviluppo alla caratteristica distrettuale dell'economia veneta, in questi ultimi anni sono state stanziati molte risorse per la formazione del personale dei distretti e di reti di imprese. Nel 2008 sono stati stanziati, con le risorse del Fondo sociale europeo, 1,8 milioni di euro per la realizzazione di percorsi innovativi di formazione e specializzazione per figure professionali con profilo medio-alto destinati a lavoratori di imprese venete, giovani in cerca di prima occupazione e disoccupati fuori dal

mercato del lavoro interessati a conseguire una riqualificazione professionale altamente specializzata. Sono in corso di realizzazione in questi mesi 17 progetti per circa 1.000 allievi e 70 imprese partner. Due progetti sono rivolti al distretto calzaturiero coinvolgendo circa 340 lavoratori e imprenditori sui temi dell'innovazione organizzativa e gestionale e sulle nuove metodologie di progettazione; altri due progetti si rivolgono al personale della meccatronica su tematiche legate all'innovazione per la competitività aziendale.

Sempre per lo sviluppo e la crescita delle imprese sono stati recentemente stanziati circa 12 milioni di euro di risorse Fse per la formazione professionale promossa per l'innovazione dei settori produttivi veneti. Mediante lo strumento del *voucher* le aziende possono presentare direttamente, e in qualsiasi momento, le domande di cofinanziamento scegliendo all'interno del catalogo elettronico tra 13 settori produttivi dell'industria, del manifatturiero e dei servizi, e decidendo in questo modo la valorizzazione del capitale umano. Le imprese possono ottenere un cofinanziamento per la formazione dei propri lavoratori presentando domanda in forma singola (*voucher* aziendale del valore di 15mila euro) o in forma associata (*voucher* interaziendale del valore di 60mila euro).

Con queste nuove modalità, l'amministrazione regionale favorisce di fatto la riqualificazione dei lavoratori e la valorizzazione di reti tra aziende in merito a specifici ambiti quali l'internazionalizzazione d'impresa, l'innovazione e lo sviluppo di processi produttivi, di acquisto e commerciali, puntando così con decisione sui profili professionali medio alti. Entrambe le azioni sono gestite dalla Direzione regionale formazione.

[www.formazione.individuale.it/fse](http://www.formazione.individuale.it/fse)

### Investimenti strutturali per le imprese

## I vantaggi di mettersi in rete

Con la Legge sui distretti produttivi del 2003 la Regione del Veneto si è proposta di superare l'idea tradizionale di distretto come area di specializzazione industriale. Prevalle l'idea di distretto produttivo come espressione della capacità del sistema di imprese e delle istituzioni locali di sviluppare una progettualità strategica, orientata a creare e rafforzare i fattori territoriali di competitività. In questa prospettiva non si è inteso solo tutelare i distretti esistenti, quanto rafforzare e diffondere le reti di cooperazione locale fra Pmi come strumento per elevare la capacità di competere e di creare innovazione.

Dal 2003 al 2007 sono stati finanziati 574 progetti per un impegno di spesa pari a circa 85 milioni di euro. Negli stessi anni sono state promosse azioni specifiche per le aggregazioni d'impresa e di settore che hanno coinvolto poco meno di 5 milioni di euro. Le reti distrettuali organizzate, sono passate da 28 nel 2003, a 44 oggi (di cui 34 distretti e 10 metadistretti) coinvolgendo poco meno di 10mila imprese per un totale di quasi 300mila lavoratori. Sotto il profilo dei contenuti si attesta una attenzione crescente dei distretti sul fronte della ricerca e sviluppo competitivo e dell'Ict. Selettività, premialità, coerenza con la programmazione comunitaria recente, sostegno alla ricerca, all'innovazione e al trasferimento tecnologico, attenzione alla logistica di distretto, rispetto per l'ambiente sono le caratteristiche dei bandi di accesso ai cofinanziamenti emanati da parte della Giunta regionale per l'anno 2008 e che rendono disponibili risorse per finanziare progetti per 11,5 milioni, di cui 1,5 milioni destinati alle aggregazioni di filiera e 10 milioni (di cui 4 ottenuti dal ministero dello Sviluppo economico) per i distretti e metadistretti. A dimostrazione della validità dello strumento i due bandi hanno evidenziato un surplus di richieste per quasi 6 milioni di euro.

### Risorse assegnate per la formazione nei distretti veneti

Por Fse 2007-2013 Asse Adattabilità e Occupabilità - Valori in euro

Distretto termale euganeo	143.900
Distretto delle energie rinnovabili	139.284
Distretto del vino	208.409
Veronaprontomoda - Distretto veneto dell'abbigliamento	147.772
Distretto turistico delle dolomiti bellunesi	143.844
Distretto dello sportssystem di Montebelluna	56.687
Metadistretto calzaturiero veneto	141.718
Distretto calzaturiero veronese	141.717
Venotoclima - Distretto veneto della termomeccanica	47.066
Distretto Nord-Est packaging	76.274
Distretto veneto dell'informatica e del tecnologico avanzato	76.274
Metadistretto alimentare veneto	47.066
Metadistretto della meccatronica e delle tecnologie meccaniche innovative	279.334
Metadistretto dell'ambiente per lo sviluppo sostenibile - Metas	160.612

## INVESTIMENTI PER L'INNOVAZIONE E LA RICERCA

## Risorse e testimonianze

# Il capitale umano per le imprese di domani

Master, dottorati e assegni di ricerca

La Regione del Veneto, in coerenza con gli obiettivi strategici della Comunità europea, sta offrendo una serie di opportunità di "alta formazione" ai suoi giovani neolaureati: master, dottorati e assegni di ricerca. Questi rispondono a una duplice finalità: favorire, da un lato, nuove opportunità di qualificazione professionale e di stabile e buona occupazione per i giovani che si accingono ad entrare nel mondo del lavoro. Dall'altro sostenere, soprattutto in questo periodo di crisi, il sistema delle imprese nel reperire sul mercato regionale risorse umane qualificate nei processi di innovazione e di ricerca e sviluppo tecnologico. Si tratta di percorsi di formazione e ricerca che, elevando il livello delle competenze e conoscenze scientifiche e tecniche dei singoli, puntano al rafforzamento e all'incremento

del *know-how* dell'intero sistema produttivo veneto in termini di competitività innovativa e crescita economica. Le politiche regionali perseguono gli obiettivi congiunti di lavorare a favore dell'*empowerment* del singolo individuo e di vincere la sfida alla creazione di stabili reti di cooperazione tra i sistemi della ricerca, della formazione, dell'istruzione con le imprese, promuovendo la creazione di rapporti e sinergie tra università, enti di ricerca, organismi formativi, istituti di istruzione superiore e realtà produttive imprenditoriali, con particolare attenzione alla promozione della ricerca finalizzata all'innovazione. Per la programmazione 2008 sono stati presentati alla Direzione regionale istruzione dai quattro atenei veneti e dal Cnr di Padova importanti progetti specificamente riferiti a settori e comparti produttivi

di interesse regionale e finalizzati al trasferimento di competenze innovative al sistema delle imprese. Tra le aree tematiche troviamo innovazione e ciclo di vita delle imprese, energia, cambiamenti globali e filiere bioenergetiche, *diversity management*, integrazione sociale e mediazione culturale, processi di innovazione *design-driven*, nanotecnologie, nanoscienze e biotecnologie, sistemi aerospaziali, governance delle infrastrutture, ingegneria industriale mirata all'innovazione delle Pmi, disegno urbano sostenibile, logistica e trasporto per l'internazionalizzazione delle imprese, modelli normativi di *governance* dei rapporti tra imprese interdipendenti fra distretti e "reti", *Ict*, *Hr management*. Sono stati a oggi finanziati progetti per quasi 8 milioni di euro.

## L'esperienza delle aziende

### Collaborazione come chiave di successo

Biemmereti S.r.l. di Falzè di Piave (Tv), fondata nel 1985 dall'attuale imprenditore, produce reti da letto in metallo e in legno e - assieme a un'altra società - offre un prodotto integrato reti più materassi. Le vendite sono realizzate attraverso la propria rete commerciale cui sono state associate tre società localizzate nel Sud Italia e in Sardegna. Pur operando in un settore considerato tradizionale, l'azienda investe nello sviluppo di nuovi prodotti sia propri, sia di aziende rilevate, che sono sistematicamente registrati (esempio recente un meccanismo di alzaletto motorizzato). Si può affermare che Biemmereti è entrata appieno in una prospettiva di collaborazione tra imprese che le ha consentito di acquisire capacità produttiva, quote di mercato, buone professionalità. La solidità produttiva, il rafforzamento commerciale, la progressiva copertura di nuove aree geografiche e la costante attenzione all'innovazione del prodotto sono i fattori che hanno consentito alla società di risentire limitatamente dell'attuale crisi dei mercati e di non intaccare la sua capacità relazionale con gli istituti di credito. In grande considerazione sono tenute le risorse umane, cui sono dedicate numerose iniziative di aggiornamento, in particolare per la realizzazione di un progetto di *lean production* finanziato dal Fse.

### Tecnologia e attenzione al cliente

Fondata nel 1981, GruppoLampe produce articoli d'illuminazione per i suoi tre brand: Lucecrea, l'interpretazione dello stile classico-contemporaneo; Lucecrea Class, soluzioni per spazi abitativi neo-chic e per il contract più esclusivo; Lucerni, il design moderno. Qualità e durata di ogni pezzo sono garantite dall'esperta lavorazione dei metalli e dagli accurati trattamenti superficiali secondo la tradizione *made in Italy* cui aggiungono valore le parti in vetro soffiato o colato a caldo su piastra nell'entroterra veneziano. La collaborazione con architetti e la ricerca tecnologica offrono al cliente soluzioni progettuali anche personalizzate. Un valore aggiunto è infatti il servizio di assistenza ai propri clienti, negozi specializzati d'illuminazione e showroom d'arredamento in Italia e in tutt'Europa. L'azienda ha puntato allo sviluppo dell'illuminotecnica con nuove fonti luminose (come l'impiego dei led), mentre dal lato commerciale si è ampliata la presenza sui mercati esteri, anche rivolgendosi ad un target di fascia medio-alta. Con il sostegno di iniziative quali il progetto Fse, l'azienda mantiene un costante impegno a far crescere le risorse umane, anche per supportare il passaggio da struttura padronale a manageriale.

### Cooperazione con università e reti informatiche

Scilm S.p.A. di Cittadella (Pd) è leader nei componenti per mobili da cucina per l'alta qualità dei prodotti e lo sviluppo di soluzioni innovative dovute alla competenza progettuale, alla selezione dei materiali, alla rapidità dei cicli produttivi. Scilm sta affrontando il negativo andamento del mercato dei beni con una strategia gestionale volta alla ricerca e innovazione in prodotti nuovi o con migliore funzionalità, applicando i principi della *lean production*. Sono considerati fondamentali sia la ricerca di una migliore funzionalità e prestazione dei prodotti, sia una nuova ricerca estetica cui si dedica uno specifico servizio tecnico con il supporto esterno del dipartimento universitario di ingegneria meccanica dell'università di Padova. Gli investimenti in tecnologia e gli incrementi di efficienza consentono di migliorare i prodotti a costi più contenuti. Al miglioramento interno si associa il rapporto con i fornitori in una logica di filiera con collegamento informatico. Molto curate le iniziative formative sia a livello manageriale, sia tecnico, sia operativo (con esperienza in affiancamento), anche grazie all'adesione ad iniziative come il progetto Fse.

Le tre imprese aderiscono al progetto Fse azioni innovative "Anticipare i cambiamenti nelle aziende industriali", realizzato all'interno del programma operativo 2007-2013 della Regione del Veneto. Promotori Confindustria Veneto Siav S.p.A. e il dipartimento di Innovazione meccanica e gestionale (Dimag) dell'università di Padova

## Investimenti strutturali per le imprese

### Sostegno alla ricerca scientifica e allo sviluppo tecnologico

È del dicembre 2008 il primo bando che, con una dotazione di 16 milioni di euro, ha offerto alle Piccole e medie imprese in forma singola o associata e, per alcune azioni, anche a Grandi imprese, università e organismi di ricerca pubblici e privati, la possibilità di presentare progetti per la promozione dell'innovazione nel sistema produttivo regionale (L.r. 9/2007). Su indicazione anche dell'Osservatorio regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, la Regione, attraverso la Direzione regionale sviluppo economico, ricerca e innovazione, ha sollecitato in particolare progetti per: il sostegno alla ricerca industriale e allo sviluppo sperimentale; il sostegno all'innovazione, alla diffusione del trasferimento tecnologico, ai diritti di proprietà industriale delle Pmi e allo sviluppo di nuova imprenditorialità in settori a elevato contenuto tecnologico. Complessivamente sono stati più di 500 i progetti presentati per la partecipazione in un'unica fase e per quella in due distinte fasi, da parte di Piccole e medie imprese in forma singola o associata, e per alcune azioni da parte di Grandi imprese, università e organismi di ricerca pubblici e privati. Per la presentazione in due fasi (*pre-proposal* e *full proposal*) si è conclusa la prima fase con la pubblicazione della graduatoria e l'invito, per quelle imprese che hanno superato la prima fase, a presentare il progetto definitivo. La gestione del bando è stata affidata al Rti Innovati formato da Confindustria Veneto Siav SpA - Venezia (capofila); Veneto Innovazione SpA - Venezia; Craca Soc. Coop - Venezia; Equipe Soc. Cons a.r.l. - Venezia; Centro Api Servizi Srl - Vicenza.

### Finanziamenti agevolati per l'innovazione

Nel quadro della programmazione comunitaria Fesr 2007 - 2013 per la competitività regionale e occupazione assumono un particolare rilievo per le politiche del credito alle Piccole e medie imprese le azioni di ingegneria finanziaria. Il modello vede dialogare tre elementi interconnessi: fondi di rotazione pubblici con partecipazione del sistema finanziario per la concessione di finanziamenti agevolati; garanzie agevolate; partecipazioni minoritarie e temporanee al capitale di rischio che hanno l'obiettivo di favorire non solo l'accesso al credito, problema particolarmente sentito in questo periodo, ma anche fornire finanziamenti a costi agevolati, grazie all'abbattimento dei tassi di interesse e alla concessione di garanzie agevolate. In questo modo si risponde al problema dello *start up* di impresa e della cronica sottocapitalizzazione delle imprese, attraverso l'utilizzo di un fondo di *venture capital* finanziato con fondi pubblici. La strumentazione comunitaria affianca quanto già messo in essere dalla Direzione regionale industria, attraverso i fondi di rotazione gestiti dalla propria finanziaria Veneto Sviluppo. Si tratta, quindi di un'ulteriore opportunità, in una prospettiva integrata di interventi, di cui l'impresa veneta può usufruire in relazione alle proprie necessità e tipologie di intervento. La differenza è data proprio dalla consistenza dell'iniziativa, dalla durata e dalle modalità di accesso. In ogni caso le azioni sono state predisposte per garantire il più ampio accesso e il maggior risultato a beneficio del tessuto imprenditoriale veneto.

**INVESTIMENTI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**
*Opportunità per lavoratori e imprenditori*

# Confrontarsi con l'Europa

## Scambio di esperienze e mobilità formativa

La competitività sempre più elevata richiede alle imprese di attivare strategie di *upgrading*, sia di prodotto che tecnologico, di riorganizzare le politiche produttive e di introdurre nuovi elementi di qualificazione. Il miglioramento delle capacità competitive, peraltro, dipende solo in parte da un'efficiente organizzazione dei fattori, mentre emerge con forza la centralità delle competenze professionali e delle risorse umane. Ne consegue che il rilancio del sistema della piccola impresa richiede pertanto lo sviluppo di nuove abilità e l'adeguamento delle competenze, la riorganizzazione dei processi, l'innovazione di prodotto.

Gli attori locali lo sanno e hanno colto l'opportunità dei finanziamenti europei dell'asse transnazionalità del Fondo sociale europeo 2007-2013 per lavorare insieme ad altri partner nazionali ed europei su questi temi. La strategia che emerge dalle idee progettuali proposte mette in campo azioni per favorire l'anticipazione e l'accompagnamento dei cambiamenti da parte della piccola impresa, considerando sia la parte che riguarda maggiormente i modelli gestionali, la riorganizzazione dei mercati e l'uso avanzato delle tecnologie (informative e di comunicazione - Tic), sia quella che attiene al sostegno dei fattori abilitanti l'innovazione, ovvero l'adeguamento delle competenze delle persone e delle organizzazioni, attraverso un utilizzo sempre più ampio dello strumento della formazione continua (apprendimento lungo tutto l'arco della vita). Due le ipotesi di lavoro ricorrenti per sostenere i processi innovativi del sistema impresa: il trasferimento di modelli di *knowledge* specifico dai Paesi europei maggiormente d'avanguardia e i percorsi di mobilità formativa per imprenditori. Alcuni progetti pre-



vedono azioni di scambio, di mutuo apprendimento, di trasferimento, adattamento e implementazione di buone pratiche. Altri individuano nella formazione d'imprenditori, manager, personale tecnico-scientifico, operatori commerciali, in chiave *lifelong learning*, la strategia di sostegno principale per i processi di internazionalizzazione e le relazioni con l'estero delle Pmi. Le due strategie si intersecano e compongono un quadro strategico per l'impresa che comprende sia la componente della ricerca e sviluppo in termini di acquisizione, trasferimento e adattamento di innovazione (imparare da chi sa fare meglio), sia la componente dell'investimento sul capitale umano per rispondere in maniera sempre più idonea alle sfide poste dal fenomeno della globalizzazione e adeguarsi quindi alle esigenze sempre più complesse espresse dai mercati internazionali.

**Investimenti strutturali per le imprese**

### Strumenti per la competitività a livello internazionale

Il sostegno alle politiche economiche in generale e a quelle dell'internazionalizzazione in particolare è imprescindibile per il funzionamento di tutto il sistema italiano e veneto. La Legge regionale 33/2004 intende fornire al territorio un quadro sistemico di strumenti specializzati per l'accesso alla competizione internazionale delle Pmi. L'accordo di programma firmato nel 2007 mira a trovare un equilibrio tra Stato e Regione che valorizzi le capacità e le specificità regionali, individuando lo strumento delle convenzioni annuali con l'Istituto per il commercio estero. È essenziale la capacità del sistema d'impresa di aggregarsi e di valorizzare soprattutto le competenze maturate nei distretti industriali veneti. Strategica l'integrazione tra le azioni di formazione e le azioni di sostegno ai processi di internazionalizzazione, mirata a preparare i nuovi quadri al possesso di capacità linguistiche e di *know how* per il marketing internazionale utili alle imprese per l'attività all'estero. Alla buona riuscita di questo percorso partecipano tutti gli attori operanti sul territorio poiché la grande scommessa sugli scenari futuri globalizzati si svolge sul piano economico, ma soprattutto su un mutamento culturale che lo scenario di crisi dovrà servire a sollecitare.

La Direzione regionale promozione economica e internazionalizzazione della Regione del Veneto promuove direttamente o tramite le associazioni di categoria e dei consorzi all'export interventi di promozione delle produzioni venete all'estero. Trenta i progetti in corso nel 2009, altri 20 riservati all'impresa artigiana. Altri finanziamenti sono previsti per il 2010 sia per le Pmi che per le imprese artigiane.

## Formare le persone per aprire l'impresa ai mercati stranieri

La Regione sostiene il miglioramento delle competenze per l'internazionalizzazione di impresa. Rispetto alle competenze di base nel catalogo per la formazione continua [www.formazione.individuale.it](http://www.formazione.individuale.it) oltre a corsi di lingue straniere, sono rintracciabili nell'area commerciale anche corsi per la gestione dei processi di in-

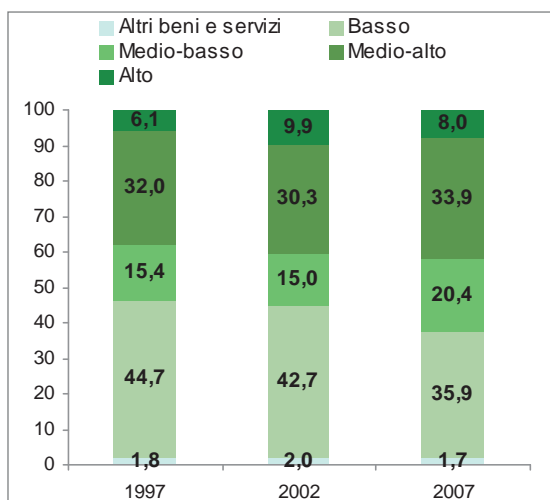
ternazionalizzazione. Questa area prevede la promozione di attività relative alla costruzione, sviluppo e gestione di strategie di internazionalizzazione e di operazioni con l'estero finalizzate ad ampliare la presenza commerciale dell'azienda sui mercati internazionali e a supportare le politiche di vendita operando su scala globale. In particolare le

competenze previste sono l'internazionalizzazione competitiva, strategie di internazionalizzazione, strategie e tecniche di gestione delle esportazioni, analisi dei contesti e tecnica del commercio internazionale. La tematica dell'internazionalizzazione è stata scelta anche nel 19% dei percorsi delle azioni innovative finanziate dal Fondo

sociale europeo, asse Adattabilità, per sostenere le micro, piccole e medie imprese nel loro cammino di crescita e sviluppo e finanziate dal Fse (2,5 ml di euro). Altre tematiche proposte sono: energia/ambiente, responsabilità sociale d'impresa, ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, anticipazione e gestione dei cambiamenti e *knowledge ma-*

*agement*. I percorsi coinvolgono quasi 400 aziende offrendo a 3mila lavoratori, per un totale di oltre 13mila ore di attività, la possibilità di aggiornarsi e qualificarsi per aumentare la competitività e la crescita delle aziende, nei distretti produttivi e nei settori strategici dell'economia della nostra regione.

**Struttura delle esportazioni del Veneto per contenuto tecnologico dei prodotti (%) Anni 1997:2007**



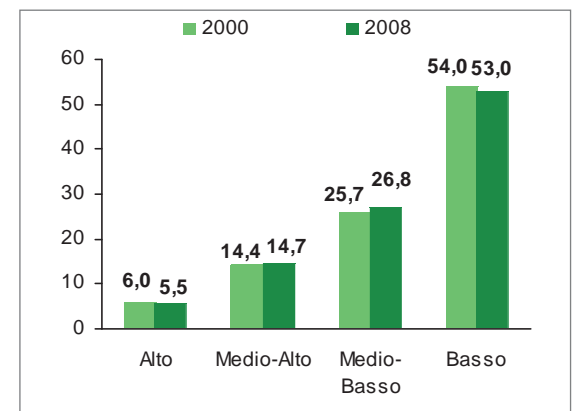
Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

Come ampiamente sottolineato dalla letteratura, esiste un legame stringente tra coinvolgimento internazionale delle imprese e propensione all'innovazione: il processo di selezione del mercato fa sì che le imprese maggiormente dinamiche e innovative riescano a competere con successo sui mercati internazionali.

### Eures: il portale europeo della mobilità professionale

Da circa 15 anni il servizio Eures opera nell'ambito dei Paesi dell'Unione europea quale servizio pubblico gratuito di incontro domanda - offerta e preselezione per il reclutamento di lavoratori. Il servizio, diretto dalla Dg Occupazione della Commissione europea, è utilizzato da corporation internazionali quali l'Intel e l'Hertz di Dublino, la Volkswagen, la Nokia di Helsinki, la British Telecom, il Cern di Ginevra le compagnie tedesche del consorzio Airbus, nonché per grandi compagnie alberghiere come Sol Melia (Spagna) e Wintour (Bz). Tramite il servizio Eures è possibile reclutare personale per la sede italiana e reclutare il personale anche per filiali da aprire in Paesi dello spazio economico europeo. In tali Paesi è possibile anche fornire all'impresa ogni utile indicazione anche circa i contratti vigenti e le agevolazioni previste per le assunzioni. Da notare che le imprese non hanno alcun onere burocratico aggiuntivo nell'assumere un cittadino Ue rispetto a un cittadino italiano e a tali lavoratori saranno applicati i contratti e gli istituti previsti per i cittadini italiani. Inoltre è possibile reclutare in quei Paesi anche agenti commerciali e divulgare offerte di stage da svolgere presso l'impresa veneta. Le *job vacancies* diffuse dal servizio sono promosse dai colleghi europei di contatto tramite i loro media (giornali, radio etc), per cui è possibile in breve tempo avere un numero di Cv sufficienti a una efficace selezione. La selezione potrà essere fatta direttamente dall'impresa oppure tramite il servizio Eures.

**Imprese del settore manifatturiero per livello tecnologico (%) Veneto - Anni 2000 e 2008**



Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Infocamere

Nonostante il Veneto, con il 9,3% dell'industria high-tech nazionale, sia la terza regione dopo Lombardia (22%) e Lazio (9,4%), nel 2008 ancora il 53% della produzione dell'industria locale risulta di basso livello tecnologico. Dall'analisi di lungo periodo si nota che si riducono le imprese sia a basso che ad alto contenuto tecnologico. Le prime trovano probabilmente più profittevole per risparmio di costi una collocazione in aree mondiali ad hoc. Le seconde per la più elevata presenza di competenze nei settori tecnologicamente più sviluppati. Diventa evidente che la manifattura veneta si è sviluppata su prodotti di fascia media, ma di alta specializzazione ed elevate competenze tecniche piuttosto che tecnologiche.

INNOVAZIONE E RESPONSABILITÀ SOCIALE

Buone pratiche

# Un forum multistakeholder

## Un progetto Regione del Veneto - Unioncamere



Lavorare sulla *Corporate social responsibility* - Csr a più mani, mediante l'istituzione di un forum *multistakeholder*, ha rappresentato un'innovazione rispetto alle modalità consuete di collaborazione tra istituzioni, enti e operatori del settore e ha avuto il merito di incentivare il dialogo tra la comunità imprenditoriale, i sindacati, i consumatori e la società civile. Il forum nasce da precedenti esperienze della Regione del Veneto in attività svolte nell'ambito di altre iniziative comunitarie (es. progetti Equal), e dall'impegno di Unioncamere nel progetto sulla Csr promosso dal ministero del Lavoro. Nei primi due anni di lavoro sono state organizzate attività di comunicazione, formazione per operatori e imprenditori e pubblicato un dossier su 23 buone pratiche di responsabilità sociale adottate da altrettante imprese venete. Questo documento rappresenta in assoluto il primo lavoro del genere realizzato nella nostra regione. Visti i buoni risul-

tati ottenuti in più ambiti, è forte la volontà di continuare il percorso di condivisione tra i partecipanti al forum. In futuro sono previsti ulteriori momenti di promozione, formazione per imprenditori oltre ad attività di informazione e sensibilizzazione da attuare nel mondo della scuola e della formazione professionale. In prospettiva esiste la possibilità di stabilire incentivi (economici, fiscali e amministrativi) per le imprese che adotteranno i requisiti minimi per un percorso di responsabilità sociale e che potrebbero entrare a far parte di un "distretto socialmente responsabile". È allo studio, anche, la progettazione congiunta di Regione e Unioncamere per la partecipazione a bandi europei e nazionali. Da segnalare, tra le attività di promozione, la "Giornata veneta della Csr", forum delle regioni italiane sulla responsabilità sociale d'impresa e momento di scambio di esperienze e occasione di incontro per lo sviluppo di *partnership* e di cooperazione.

### Innovare e mantenere la fiducia nel futuro

Acqua Minerale San Benedetto opera con successo in tutti i settori del *beverage* analcolico occupando una posizione al vertici del mercato, la prima a capitale interamente italiano. Da anni l'azienda veneta svolge una costante e intensa attività di ricerca a favore del rispetto ambientale, un impegno importante sintetizzato nella *mission* aziendale "Risorse per la vita". L'obiettivo è produrre in armonia con l'ambiente puntando su ricerca e innovazione. Fin dagli inizi degli anni '80 l'azienda ha investito molto sull'innovazione tecnologica commercializzando per prima in Italia i contenitori in Pet. Lo sforzo tecnologico è approdato nella filosofia dell'*energy saving* come elemento strategico alla luce del quale indirizzare la propria ricerca e sviluppo riorientando tutta l'attività industriale verso l'ecosostenibilità.

Nei riguardi delle risorse umane, sono stati individuati, in anticipo su susseguenti soluzioni legislative e congiuntamente alle rappresentanze sindacali, soluzioni sulla flessibilità che permettono di organizzare l'azienda in modo competitivo (es: part time "ciclici", ossia lavoratori impegnati per nove mesi all'anno con concentrazione nel periodo di maggiore produzione - aprile/settembre). La competitività generata premia poi tutti i lavoratori, oltre che con la solidità aziendale, anche con forme significativamente tangibili sui premi di risultato collettivi (salario variabile più alto in assoluto di tutti i *competitor*). La crisi finanziaria/economica in corso ha trovato una prima risposta nella fiducia posta nei lavoratori grazie a un brevissimo ricorso alla cassa integrazione e alla successiva concordata flessibilità oraria e professionale interna (cambio di attività tra lavoratori di diversi reparti con intensità lavorative complementari).

### INDICATORI PER UN PERCORSO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

CATEGORIA	INDICATORI
Impegno della direzione aziendale	- Carta d'identità dell'impresa socialmente responsabile - Sistemi di monitoraggio interno
Non discriminazione	- Pari opportunità - Disabilità e minoranze in genere
Rapporto di lavoro	- Formazione e stage - Qualità del clima aziendale - Rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva
Salute e sicurezza	- Infortuni e malattie
Ambiente	- Sistemi di gestione ambientale e bilancio di sostenibilità - Materie prime, imballaggi - Consumi di energia, materiale ed emissioni
Prodotti, clienti, fornitori	- Nuovi prodotti/servizi - Informazioni ed etichettatura di prodotto/servizio - Fornitori
Sviluppo sociale	- Comunità - Prodotti/servizi a connotazione etico-ambientale
Trasparenza	- Customer satisfaction interne ed esterna - Comunicazione e coinvolgimento della comunità
Credibilità/reputazione	- Contenziosi, sanzioni e provvedimenti - Regole interne per il rispetto della legge, per la prevenzione della corruzione e di comportamenti non etici

La tabella e i casi riportati sono tratti da: "Veneto e imprese. Un futuro responsabile. Buone pratiche di responsabilità sociale di impresa in Veneto". A cura di Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto

### La responsabilità di...

#### ... preservare la salute e lavorare in sicurezza

Lattebusche rappresenta dal 1954 la maggior concentrazione veneta operativa nel settore lattiero-caseario, unendo il rispetto delle tradizioni casearie con l'aggiornamento tecnologico degli impianti produttivi. Alla base della politica per la sicurezza dell'azienda vi è la convinzione che la sicurezza debba essere in primo luogo un valore condiviso, un'abitudine e non un onere. Innanzitutto si è proceduto nel rielaborare e condividere il documento di valutazione dei rischi ascoltando le persone, oltre ad attuare una formazione periodica a tutto il personale. L'azienda sta inoltre adeguando il manuale qualità anche alle norme Uni e Inail sul lavoro sicuro, rendendo partecipi tutti i dipendenti. Inoltre, nella convinzione che sicurezza non significhi solamente evitare incidenti ma anche migliorare il comfort dei lavoratori, spesso sono acquistati materiali non solo più sicuri (o obbligatori per legge) ma anche più comodi da utilizzare. A fronte dei costi oggettivi, Lattebusche ha potuto constatare un miglioramento effettivo delle performance aziendali, un miglioramento del clima aziendale e una reale diminuzione degli infortuni, anche di quelli più banali.

#### ... mantenere la credibilità

Talin, con sede a Cornedo Vicentino, dal 1955 progetta e produce a ciclo completo sedute e complementi per ufficio e collettività. L'adozione di codici di comportamento e di sistemi di gestione, come la certificazione internazionale etico - sociale SA8000 di cui è dotata l'azienda, obbliga la Talin a una conduzione puntuale e trasparente dei rapporti con i dipendenti, con il territorio e con i clienti e i fornitori, e a un 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 i fornitori di legname vengono scelti tra coloro che lo prelevano da boschi Psc, ovvero per i quali esiste un piano di riforestazione. Ciò porta spesso a scegliere il fornitore meno conveniente ma che dà delle garanzie in questo senso. Anche se tali scelte di trasparenza e responsabilità non si riflettono in particolari benefici economici, è stato riscontrato un grande miglioramento della reputazione aziendale sia all'interno, con benefici effettivi sui rapporti con il personale e sul clima aziendale, sia all'esterno, nei confronti delle amministrazioni pubbliche.

#### ... rispettare l'ambiente

Helios Technology di Carmignano di Brenta (Pd) è un'azienda pioniera in Italia nella produzione di celle e moduli fotovoltaici che permettono di accumulare e utilizzare energia pulita con un minimo impatto ambientale. La società ha infatti brevettato un sistema di trattamento integrato a scarico zero delle acque reflue (processo *cell manufacturing*) che è in grado di recuperare più del 95% di tutta l'acqua utilizzata dalle linee di produzione. Si limitano così drasticamente sia gli scarichi verso l'ambiente con possibilità di incidenti e imprevisti, sia un consumo eccessivo di acqua nel corso del processo produttivo. L'idea è stata sviluppata dal direttore di stabilimento insieme a Saita, il fornitore dell'impianto, il personale di produzione e altri ausiliari dell'azienda. Oltre a consentire di ridurre molto l'inquinamento e quindi contribuire a migliorarne anche l'immagine, il processo di produzione di acqua ultra pura integrato con la produzione di celle è stato brevettato dall'azienda e sarà in seguito commercializzato con dei prevedibili vantaggi economici.

#### ... migliorare i rapporti di lavoro

Operativa dal 1978, Performance in Lighting (Colognola ai Colli - Vr) si colloca da subito ai massimi livelli sul mercato dell'illuminazione. La proprietà ha sempre avuto particolare attenzione per l'ambiente di lavoro e per gli aspetti di conciliazione vita/lavoro da cui nasce l'esperienza del *Nido Blu*. Partito nel 2002, il nido aziendale è stato avviato con quattro bimbi; oggi funziona a pieno regime con 35 bambini, suddivisi in tre gruppi eterogenei. La struttura è realizzata quasi completamente in legno su un'area di 7000 m<sup>2</sup> e nel 2006 è stata censita tra gli edifici scolastici più eco-compatibili in Italia. Prisma via ha investito molto: solo le spese di costruzione (senza contare il terreno e il personale), sono state di 760mila euro, di cui 158mila finanziati dalla Regione del Veneto. Più che a vantaggi nelle relazioni con la clientela, il progetto ha avuto una ricaduta positiva sul benessere organizzativo, portando a una maggiore fidelizzazione dei dipendenti.



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.

**NOVITÀ:** Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e Politiche. Rapporto 2009. Il rapporto è dedicato quest'anno a capire le dimensioni e le caratteristiche della difficile congiuntura, 40 quesiti che sintetizzano gli interrogativi comuni sulle evoluzioni del mercato del lavoro regionale

[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/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.

**NOVITÀ:** Rapporto Statistico 2009: Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta

Disponibile l'ipertesto <http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2009>



## ORIENTAMENTO

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

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 sui profili professionali, 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" è rivolto agli operatori dell'orientamento la possibilità di usufruire di servizi informativi, di partecipare a laboratori tematici e di approfondimento, conoscere le buone pratiche diffuse sul territorio nazionale



## FORMAZIONE

[www.formazione.individuale.it](http://www.formazione.individuale.it)

Catalogo dell'offerta formativa rivolta a 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 Siiof-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.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