

Introduzione

La Regione del Veneto guarda con ottimismo alle sue risorse più preziose - le risorse umane - per garantire uno sviluppo economico, sociale e occupazionale efficace e duraturo per il futuro del suo territorio e dei suoi abitanti.

Da qui nasce il progetto Challenge, “La sfida delle risorse umane per lo sviluppo competitivo dei distretti veneti”, frutto di un’intesa fra Regione del Veneto e Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, con l’obiettivo di sostenere la diffusione della cultura dell’apprendimento continuo e dell’innovazione nelle organizzazioni in funzione di una progressiva competitività delle aziende venete e di uno sviluppo dell’occupabilità dei lavoratori più deboli in un mercato del lavoro sempre più flessibile.

Un progetto ambizioso con grandi obiettivi e grandi investimenti: di energie, di fiducia e di ottimismo. Un progetto che affronta la sfida del domani rendendo protagoniste le risorse umane.

Solo attraverso la formazione e la crescita dei propri collaboratori il Sistema Economico del Veneto potrà affrontare questa fase di profonda trasformazione socio-economica gestendo con i mezzi e gli strumenti più adeguati non solo il cambiamento in atto, ma anche l'innovazione e lo sviluppo competitivo dei distretti veneti.

In quest'ottica il Progetto Challenge prevede interventi mirati e sinergici tra loro, tesi a valorizzare le risorse umane e a svilupparne le competenze, superando logiche di intervento centrate sulla singola azienda per puntare su un approccio globale che coinvolga gli undici distretti produttivi interessati dal Progetto Challenge e ne delinei una strategia di sviluppo unitaria.

Il progetto si pone l'obiettivo di sperimentare azioni pilota in grado di accrescere la competitività del sistema sociale, economico ed occupazionale della Regione Veneto, attraverso l'adozione di metodologie centrate sulla valorizzazione delle risorse umane e sull'innovazione dei modelli di competenze attualmente disponibili.

Tale finalità consente di sostenere il sistema produttivo nei processi di ristrutturazione in atto, grazie all'adozione di un approccio che punti all'integrazione sia su base territoriale, sia a livello di filiera produttiva. Questa nuova prospettiva intende quindi favorire lo sviluppo sinergico e integrato di tre dimensioni: il sistema territorio, il sistema impresa e il singolo lavoratore.

La strategia del progetto prevede interventi mirati in tre specifiche direzioni, allo scopo di sviluppare le risorse umane nella gestione del cambiamento e nell'innovazione del sistema delle competenze:

- la gestione delle crisi aziendali che coinvolgono cluster di imprese territorialmente radicate e che si traducono quindi in fabbisogni di riconversione socio-economica di interi contesti territoriali;
- la gestione della riqualificazione professionale e dell'emergenza occupazionale legata alle dinamiche involutive riscontrabili a livello locale;
- il bisogno di riposizionamento strategico, di innovazione, qualità e sviluppo del management aziendale, indispensabile per valorizzare la flessibilità del lavoro, sviando i rischi che la stessa si traduca in precarietà e discriminazione occupazionale.

Il Progetto Challenge è quindi un'esperienza pilota di *policy* attiva che promuove l'innovazione e le risorse umane del territorio, sviluppando nuove metodologie e strumenti di *knowledge management*.

Il progetto è complessivamente strutturato in tre fasi. Una prima fase, denominata 'Azioni Trasversali' è di tipo analitico e strategico e si sviluppa attraverso una serie di interventi:

- una prima analisi del sistema economico ed organizzativo delle singole realtà distrettuali;
- un'analisi previsionale dei cambiamenti e dei processi di ristrutturazione in atto;
- l'attivazione di reti multidisciplinari di settore, allo scopo di attivare un partenariato tra i vari attori economici attivi nel Distretto in grado di promuovere la condivisione del know how e l'apprendimento reciproco;
- l'elaborazione di Piani Integrati di Distretto (PID), che introducono un nuovo approccio alla programmazione partecipata allo scopo di promuovere la coesione socio-economica ed occupazionale dei territori, definendone una nuova strategia locale, in grado di assicurare la partecipazione attiva di tutti i soggetti capaci di contribuire al perseguimento degli obiettivi definiti;
- la promozione dei sistemi produttivi locali attraverso una serie di iniziative;

La presente relazione si occupa, invece, di dare evidenza ad alcuni interventi che hanno fatto parte della seconda fase del progetto, denominata 'Creazione di nuove figure professionali'.

Si tratta di una fase avente ad obiettivo la creazione, attraverso una formazione di base e tecnico superiore, di nuove figure professionali che supportino le aziende nell'implementazione di processi di ristrutturazione e nella gestione del cambiamento. In particolare le azioni proposte nella presente relazione intendevano mirare alla realizzazione di:

- Interventi di sostegno all'innovazione, al fine di stimolare le PMI all'utilizzo degli strumenti della ricerca scientifica e dello sviluppo tecnologico di tipo cooperativo ed integrato, potenziando così settori produttivi emergenti collegati all'innovazione e alla ricerca di eccellenza.
- Creazione del profilo professionale di "Agente di sviluppo di distretto", con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo diffuso di conoscenze specialistiche che supportino la crescita competitiva dei distretti. Tale nuova figura professionale sarà chiamata a sviluppare conoscenze e abilità operative su tematiche quali l'analisi dei contesti locali, l'animazione territoriale, lo sviluppo competitivo, il marketing strategico, i processi di innovazione e trasferimento tecnologico, la finanza agevolata, i mercati internazionali.

Infine, il progetto si sviluppa in una terza fase, denominata 'Formazione Continua', volta alla realizzazione di interventi formativi ed azioni finalizzate all'elaborazione di percorsi formativi modulari, fruibili "a catalogo", che tengano conto dei bisogni specifici emersi e che consentano ai singoli lavoratori di personalizzare i propri percorsi di apprendimento.

Questa terza ed ultima fase prevede la realizzazione di una serie di interventi di seguito descritti:

- la costruzione di un'offerta formativa centrata sulle competenze, con l'obiettivo di definire prassi innovative che, partendo dalla rilevazione dei processi aziendali e dei cambiamenti in atto, consentano di individuare le lacune, in termini di competenze, connesse alla gestione di processi di ristrutturazione e di sviluppo competitivo dei sistemi distrettuali. Saranno elaborati dei piani che dovranno analizzare e prevedere i profili professionali innovativi da

inserire all'interno dell'offerta formativa a voucher, accompagnati da linee guida in grado di orientare il sistema dei possibili destinatari nella scelta dei percorsi proposti.

- lo sviluppo di comunità di conoscenza allo scopo di elaborare e sperimentare soluzioni innovative e flessibili, in grado di sostenere l'apprendimento continuo del management delle organizzazioni socio-economiche di primo livello (aziende) e di secondo livello (distretti), favorendo il miglioramento delle capacità di “apprendere ad apprendere” e “apprendere a trasferire”.
- la sperimentazione del libretto formativo con l'obiettivo di favorire la trasparenza e la leggibilità delle competenze, a partire dalla ricostruzione dell'esperienza individuale. L'intervento prevede azioni di: orientamento ed accompagnamento alla richiesta di voucher attraverso l'attivazione di sportelli territoriali operativi nei diversi contesti distrettuali; monitoraggio dell'attività formativa; accompagnamento alla certificazione delle competenze acquisite, anche attraverso l'implementazione di un sistema informatico su portale.
- l'erogazione di voucher formativi che consentano di validare metodologie e strumenti innovativi nell'ambito del lifelong learning, quale strategia di investimento sulle risorse umane. Tale dispositivo consentirà di accrescere le potenzialità di sviluppo competitivo del modello veneto, supportando così i distretti produttivi con risorse umane qualificate nel management. I percorsi formativi proposti attraverso l'erogazione dei voucher (individuali, aziendali e di distretto) si proporranno esplicitamente sia l'aggiornamento professionale che la specializzazione e riqualificazione professionale.

Come sopra ricordato, la presente relazione intende dare evidenza a dieci diverse esperienze, realizzate nell'ambito della seconda fase del progetto Challenge, denominata 'Creazione di nuove figure professionali'.

Si tratta dell'Azione congiunta 2.1-2.2 (Interventi di sostegno all'innovazione – creazione del profilo professionale di agente di sviluppo di distretto), che, rispetto all'originaria impostazione prevista dal provvedimento di approvazione del Progetto Challenge, che distingueva l'azione 2.1 “Interventi di sostegno all'innovazione” dall'azione 2.2 “Creazione del profilo professionale di Agente di sviluppo di distretto”, ha inteso fondere – con il provvedimento di Giunta n. 389 del febbraio 2008 – questi due diversi elementi. La nuova direttiva regionale, infatti, precisava che :

- l'intervento deve essere finalizzato ad assicurare una maggiore e più stretta convergenza tra la domanda e l'offerta di nuove soluzioni e dispositivi a sostegno della competitività, garantendo il “trasferimento di intelligenze” dagli ambienti di R&S alle imprese, attraverso la contaminazione virtuosa di competenze scientifiche ed esperienze operative;
- il percorso formativo, deve concretizzarsi in un intervento multiforme che prevederà fasi diversificate aventi come filo conduttore l'implementazione di tecnologie evolute e soluzioni innovative, sviluppate all'interno del contesto formativo e di ricerca delle università venete e testate in azienda nell'ambito del sistema produttivo veneto. Particolarmente importante sarà rilevare il contributo di tali interventi nella promozione di attività di innovazione delle PMI, attraverso iniziative capaci di promuovere, in modo assistito e consapevole, l'attenzione da parte delle imprese verso gli strumenti della ricerca scientifica e dello sviluppo tecnologico di tipo cooperativo, collettivo ed integrato;
- coerentemente con le previsioni di cui al progetto Challenge, le attività di cui all'azione 2.1 devono essere realizzate in stretta sinergia con le previsioni di cui all'azione 2.2. A tal proposito s'intende fondamentale la presentazione di un modello progettuale che preveda la realizzazione di un intervento formativo che faccia sintesi delle finalità di cui alle azioni 2.1 e 2.2. Nell'ambito di un progetto finalizzato al sostegno all'innovazione è stato richiesto di individuare anche lo spazio adeguato per la messa in campo di una serie di abilità operative proprie dell'Agente di sviluppo di distretto, quali quelle relative alle

tematiche dell'analisi dei contesti locali, l'animazione territoriale, lo sviluppo competitivo, il marketing strategico, i processi di innovazione e trasferimento tecnologico, la finanza agevolata, i mercati internazionali;

- l'intervento deve essere in grado di potenziare settori produttivi emergenti collegati all'innovazione ed alla ricerca di eccellenza ed avere un'elevata valenza professionalizzante;

La direttiva regionale ha previsto che gli interventi devono tendere a preparare il giovane laureato ad affrontare con competenza e con ampiezza di visione i sempre più delicati problemi legati alla innovazione ed allo sviluppo, quale indispensabile contributo al mantenimento della competitività delle Aziende. Fra gli obiettivi degli interventi va segnalato quello di far crescere ed approfondire l'interazione tra Università ed Impresa, nell'ottica dell'ottenimento, in tempi che diventano sempre più stretti, di una più diffusa capacità di innovare, specie per le aziende piccole e medio-piccole, quale possibile concreto rimedio ai problemi posti dal mercato.

A tal fine si prevedeva che gli interventi formativi dovevano necessariamente essere il frutto di una progettazione congiunta Università/impresa. Oltre a fornire le competenze indispensabili per la concreta realizzazione di un progetto di sostegno all'innovazione, gli interventi dovevano prevedere una serie di moduli atti a sviluppare la conoscenza del sistema distrettuale in cui si sta operando e la capacità di individuare criticità ed elaborare soluzioni ed interrelazioni significative.

Le competenze previste in esito ai percorsi formativi dai singoli utenti, possono essere sommariamente così declinate:

1. saper elaborare un'analisi dello stato dell'arte tecnologico ed organizzativo gestionale delle imprese;
2. saper comprendere i fabbisogni di innovazione da tradurre in progetti di ricerca e sviluppo tecnologico;
3. saper facilitare l'accesso delle PMI all'utilizzo di piattaforme tecnologiche;
4. saper predisporre azioni multimediali che consentano di capitalizzare e diffondere le competenze e le soluzioni individuate.

Tali competenze, tracciate necessariamente a livello generale, sono poi state evidentemente sviluppate e declinate a livello di singolo distretto.

Per quanto concerne le competenze relative allo sviluppo di distretto, si è ritenuto sottolineare:

1. saper definire le linee strategiche del marketing di distretto;
2. essere in grado di supportare l'innovazione tecnologica, il trasferimento e la condivisione della conoscenza;
3. essere in grado di predisporre e gestire azioni di animazione territoriale;
4. saper individuare le opportunità di sviluppo nell'ambito di nuovi mercato-obiettivo e supportare la promozione delle attività tipiche dei cluster;
5. saper mobilitare risorse finanziarie a valere su diverse fonti di finanziamento a sostegno del sistema distrettuale e delle singole PMI;
6. essere in grado di fornire funzioni di assistenza tecnica in relazione ai processi di internazionalizzazione.

Per quanto concerne invece l'aspetto tecnico-organizzativo gli interventi formativi dovevano necessariamente prevedere momenti di progettazione, monitoraggio e valutazione in itinere ed ex post, congiunti fra Università ed impresa.

I progetti sono stati strutturati nelle seguenti tre macro fasi, la cui sequenza grafica non disegnava una effettiva successione cronologica:

- una fase di formazione di gruppo, che poteva prevedere sia momenti di docenza frontale, sia modelli formativi diversi se maggiormente rispondenti al raggiungimento

- degli obiettivi di apprendimento prestabiliti. Tale fase prevedeva un minimo di 150 e un massimo di 300 ore ed è stata spesso realizzata a livello interdistrettuale.
- una fase individualizzata di attività di consulenza, distribuita come segue:
 - o almeno 20 ore di consulenza congiunta tra tutor accademico e tutor aziendale (con l'eventuale presenza anche dell'allievo);
 - o almeno 20 ore di consulenza tecnico scientifica al singolo allievo da parte del tutor accademico;
 - una fase individualizzata di project work da realizzarsi in azienda e a stretto contatto con la realtà d'impresa. Quest'ultima fase ha previsto un impegno pari ad almeno il 40% del monte ore dell'intero percorso formativo.

Le aree tematiche di intervento dovevano essere individuate tenendo conto dei risultati delle analisi condotte nella fase 1 “ Azioni trasversali” del progetto Challenge ed in particolare degli esiti delle azioni 1.1 e 1.2.

I 10 progetti presentati dai quattro Atenei Veneti sono tutti partiti tra ottobre e novembre 2008 ed hanno complessivamente coinvolto quasi 70 utenti. Unico distretto non avviato è l'orafo-argentiero di Vicenza (il cui progetto è stato presentato dall'Università di Padova) per motivi collegati alla difficilissima situazione che il settore sta attraversando.

Come era evidente, il modello evidenzia importanti elementi di innovazione:

1. una coprogettazione spinta dell'intervento fra università ed impresa;
2. il superamento del tradizionale modello di stage e l'adozione del project work in azienda (modello che prevede una progettazione individualizzata, uno sforzo di definizione del commitment un più elevato livello di autonomia dell'utente in aziende, la tensione verso un risultato condiviso dall'azienda ospitante ecc.);
3. un percorso formativo con rilevanti fasi di apprendimento/approfondimento individualizzato ma al contempo con una consulenza con funzioni di supervisione da parte del tutor accademico;
4. una forte integrazione fra tutor aziendale e tutor accademico.
5. una supervisione complessiva dei progetti da parte del Comitato di coordinamento che ha accompagnato le varie fasi degli interventi con funzioni di orientamento, monitoraggio e valutazione dell'iniziativa complessiva.

Da segnalare che, con qualche non trascurabile sforzo, si è riusciti nell'intento di costruire - sempre in sede di Comitato Regionale di Coordinamento - un modello condiviso fra le 4 università per la realizzazione di un progetto unico per la diffusione dei risultati (attraverso questo strumento innovativo di ripresa video e relativo montaggio delle fasi di transizione tra Università-azienda) che sarà successivamente valorizzato nel contesto di un evento conclusivo unico per tutti i 10 progetti. Questa scelta è stata fortemente voluta dall'Amministrazione Regionale anche al fine di evidenziare l'unicità ed organicità dei 10 progetti.

Merita, infine, di essere segnalato che, in occasione delle più recenti sessioni del Comitato di Coordinamento, è stato evidenziato un buon successo dell'iniziativa, nonostante il momento particolarmente difficile, anche in termini di placement dell'utenza.