



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Art. 6 – Azioni Innovative



“Local initiatives and social partnership” (LISP, art. 6 FSE)
**La gestione del cambiamento nelle filiere produttive
trevigiane, tra delocalizzazioni ed innovazione**

Federico Callegari – Area studi e ricerche, Camera di Commercio di Treviso

CONVEGNO

“Il lavoro e le competenze delle persone: le sfide per lo sviluppo dei territori e la riduzione della disparità”

Rimini, 17-18 ottobre 2005



Ambito di azione e problematiche di riferimento

- **Provincia di Treviso: 3 Sistemi Produttivi Locali (SPL)**
 - Tessile-abbigliamento
 - Meccanica
 - Legno-Arredo
- **Provincia di Alicante (Spagna): 2 SPL**
 - Calzaturiero
 - Giocattolo
- **Problematiche comuni:**
 - ✓ Cospicua presenza di manifatturiero labour-intensive
 - ✓ Esposizione alla concorrenza internazionale a basso salario
 - ✓ Processi di delocalizzazione in atto
 - ✓ Emergenza esuberi nel mercato del lavoro
 - ✓ Debole presidio di traiettorie innovative

Le domande di fondo...

- C'è un rischio di accelerazione nei processi di spostamento all'estero delle produzioni? Per quali **segmenti** produttivi?
- Quali possono essere gli **effetti** di tale accelerazione: nell' **organizzazione delle filiere** come nel **mercato del lavoro**?
 - ▶ *Quali politiche di **governance** per gestire i modi, i tempi, gli effetti sul territorio degli ulteriori trasferimenti produttivi all'estero?*
- Quali sono, anche parallelamente ai processi di delocalizzazione, i **percorsi di riposizionamento competitivo** che stanno inseguendo i diversi segmenti produttivi? Quali ambiti riguardano?
- Come si stanno **riplasmando** le filiere distrettuali?
 - ▶ *Quali politiche di **governance** per sostenere l'innovazione nelle filiere e, in generale, il rafforzamento dei fattori competitivi locali?*

Finalità di LISP: analisi e policy

- LE ANALISI - Mappare le imprese dei SPL che:
 - delocalizzano già (ricostruzione forme di internazionalizzazione e catena del valore sovranazionale)
 - potranno delocalizzare (per quali segmenti, in quali Paesi)
 - non intendono delocalizzare (per quali ragioni)
- LE POLICY – Realizzare strumenti di gestione partecipata dei processi di cambiamento per:
 - gli effetti immediati nel mercato del lavoro (gestione esuberanti)
 - la riqualificazione professionale mirata nei segmenti a “rischio” internazionalizzazione produttiva
 - interventi a sostegno dell’innovazione aziendale e dei fattori di vantaggio competitivo locale

Strumenti previsti

- LE CONSULTE DISTRETTUALI:

- Luoghi di **confronto e di governance** per decidere e coordinare le *policies* da intraprendere alla luce degli scenari evidenziati in ciascun SPL
- Forti connessioni con le attività del Piano strategico.

- I LABORATORI PER IL CAMBIAMENTO:

- Previsti 1 per ogni SPL a partire da gennaio 2006
- **Gruppi di lavoro** composti da imprenditori, manager, tecnici, esperti per:
 - la condivisione di buone pratiche
 - il *problem scouting* (ancorché il *problem solving*)
 - l'applicabilità nelle aziende di alcune soluzioni già sperimentate
 - condivisione delle sperimentazioni in seno alle "consulte" (feed-back)

Le connessioni con la pianificazione strategica provinciale



Cambiamento, conoscenze e competenze: il contributo "atteso" di LISP ai Tavoli della pianificazione strategica (1)

- TAVOLO OCCUPABILITA': interventi per la ricollocazione/riqualificazione degli esuberanti
 - ✓ Sovrapposizione matrice settori/mercato del lavoro per evidenza segmenti propensi a delocalizzare e **quantificazione lavoratori a rischio** (per tipologia)
 - ✓ Indicazione settori con **potenzialità di *upgrading* competitivo**
 - ✓ Temi di confronto e condivisione *best practice* per i laboratori:
 - Fine del "posto" sicuro: ricostruire un'attitudine "ai mestieri", al *self-empowerment*
 - Formazione continua: qualità e specificità dell'offerta
 - Assistenza al reinserimento in azienda: valutazioni *skill*, competenze e *tutoring*

Cambiamento, conoscenze e competenze: il contributo “atteso” di LISP ai Tavoli della pianificazione strategica (2)

- **TAVOLO INNOVAZIONE**: costruzione di reti locali/globali per l'innovazione e il trasferimento tecnologico per le PMI
 - ✓ **Rifertilizzare** i circuiti della conoscenza diffusa nei distretti
 - ✓ Cogliere i **processi di innovazione dentro le aziende e le filiere**, comprenderne i **fabbisogni**
 - ✓ Valutare **l'offerta di servizi innovativi nel territorio**: evoluzione e qualità del terziario a supporto dei processi di cambiamento (linea di ricerca autonoma)
 - ✓ **Sviluppare/potenziare alleanze internazionali**: individuare obiettivi di ricerca applicata, per collaborazioni tra imprese e centri di trasferimento tecnologico, in ottica di sperimentazioni e problem solving

Cambiamento, conoscenze e competenze: il contributo "atteso" di LISP ai Tavoli della pianificazione strategica (3)

- **TAVOLO FORMAZIONE**: rimodulare l'offerta formativa in linea con i fabbisogni di competenze a supporto delle trasformazioni in atto
 - ✓ **Analisi di scenario** sui settori, incrociata con i fabbisogni formativi di m/p
 - ✓ Connettere **offerte formative in logica di filiera formativa**: offrire percorsi specifici e multi-livello, per SPL
 - ✓ Progettare proposte innovative di **alta formazione imprenditoriale e dirigenziale sui temi del cambiamento**:
 - Passaggio generazionale
 - Merge/Acquisition – Costruzione di alleanze e reti
 - Approcci ai mercati, al marketing, alla logistica, alla gestione delle reti di vendita
 - Innovazione gestionale
 - Modelli formativi inediti: *coaching, action learning, mentoring* (non solo aula)

Cambiamento, conoscenze e competenze: il contributo "atteso" di LISP ai Tavoli della pianificazione strategica (4)

- TAVOLO DISTRETTI: luogo di coordinamento politiche distrettuali
 - ✓ Esistono 8 distretti in provincia riconosciuti dalla Regione Veneto
 - Sportsystem, Moda, Legno Arredo, Attrezzature alberghiere, Catena del Freddo, Gomma e Plastica, Bicicletta, Prosecco
 - ✓ Il Tavolo coordinerà le policies degli 8 distretti
 - ✓ Il Tavolo sussumerà le previste Consulte (inutile replicare strutture...)
 - ✓ **Luogo di confronto e coordinamento** (obiettivi Consulte), anche con riferimento ai lavori degli altri Tavoli
 - ✓ **Superamento dello spontaneismo e dell'autoreferenzialità**

Punti di forza e criticità del percorso I (allo stato attuale...)

- LISP è progetto che **genera conoscenze** per la definizione di più livelli di policies, **all'interno del Piano strategico** provinciale. Questo è punto di forza.
- LISP offre l'opportunità di acquisire **consapevolezza sui cambiamenti in atto**:
 - *il cambiamento si può "governare", non soltanto "subire";*
 - *non c'è un'unica direzione del cambiamento, molte cose si possono far accadere...*
- Resta lunga la costruzione di un' "abitudine" a ragionare con gli attori locali avendo in mente **l'interconnessione dei problemi** e delle possibili risposte.

Punti di forza e criticità del percorso II

(allo stato attuale...)

- Difficile **la scelta delle priorità**: tra emergenza e "scenario emergente"
- Alto **l'onere della ricerca** "sul campo". Le imprese sono invase da questionari. Soddisfatti comunque dal tasso di risposta (35% ad oggi)
- Difficile fare veicolare presso le imprese l'utilità dei laboratori territoriali: del **socializzare conoscenze**, del condividere buone pratiche. Incentivare la **formazione continua imprenditoriale** e la cultura del confronto
- ...Ma siamo soltanto agli inizi...

Grazie per l'attenzione

Partner di LISP

<u>Capofila:</u>	Camera di Commercio di Treviso
<u>Partner scientifici:</u>	Istituto Poster, Vicenza Università di Alicante (Spagna)
<u>Partner sociali:</u>	Associazioni imprenditoriali ed artigianali Treviso-Alicante Organizzazioni sindacali Treviso-Alicante
<u>Task di lavoro italiana:</u>	Chiara Corò, Caterina Lorenzon (CCIAA) Paolo Crestanello, Ermanno Dalla Libera, Vladimiro Soli (POSTER)
	Responsabile progetto: Renato Chahinian - Segretario Generale Federico Callegari – Area studi
<u>Contatti:</u>	0422.595.239 studi@tv.camcom.it