



PIANO REGIONALE DEL LAVORO

2017 - 2018



ae5d1e0



PIANO REGIONALE DEL LAVORO

2017 - 2018

1.	VENETO: ECONOMIA E LAVORO.....	3
1.1.	Uno sguardo al territorio: economia e imprese.....	3
1.2.	Sostenere una occupazione di qualità.	5
2.	MERCATO DEL LAVORO: FLESSIBILITA' E SICUREZZA	7
2.1.	Servizi al lavoro: nuove regole in campo.	7
2.2.	La riforma dei servizi per il lavoro: a che punto siamo?	7
2.2.1.	Piano nazionale di rafforzamento dei servizi	7
2.2.2.	Uniamo le forze: verso un sistema informativo unitario nazionale per il lavoro. 8	
2.3.	I servizi per il lavoro a portata di mano: la riforma a livello regionale.....	8
2.3.1.	Strategia regionale per rafforzare i servizi pubblici per il lavoro	8
2.3.2.	I servizi per il lavoro: una rete pubblico-privata integrata sul territorio	9
3.	UN PROGRAMMA ARTICOLATO DI AZIONI PER L'OCCUPAZIONE.	9
3.1	Azioni per Imprese 4.0: linee strategiche di sviluppo.....	10
3.1.1.	Relazioni industriali per lo sviluppo e la buona occupazione.....	11
3.1.2.	Reindustrializzazione e internazionalizzazione come strategie di sviluppo.....	13
3.1.3.	Ingredienti per competere: valorizzazione del patrimonio aziendale e innovazione d'impresa.....	15
3.2.	Azioni per i Lavoratori.....	17
3.2.1	Work experience: uno strumento integrato di formazione e lavoro ...	17
3.2.2	Rimettiamoci in gioco: nuovi strumenti per la ricollocazione lavorativa	18
3.2.2.1	Outplacement.	18
3.2.2.2	Assegni per il lavoro.	19
3.3	Azioni per i Giovani.....	19
3.3.1	Pacchetto giovani.....	19
3.3.1.1	Garanzia giovani.....	19
3.3.1.2	L'apprendistato e il sistema duale.....	20
3.3.1.3	Verso il lavoro: ITS, alternanza, mobilità e formazione linguistica.....	21
3.3.1.4	Ricerca e sviluppo: giovani innovatori in azienda	23
3.3.1.5	Le misure di incentivazione all'occupazione dei giovani collegate alle nuove norme che consentono l'uscita anticipata dal lavoro: c.d. staffetta intergenerazionale e il valore del ricambio generazionale.	24
3.4	Azioni per i Soggetti più deboli.....	26



3.4.1	I lavori di pubblica utilità e gli interventi di ricollocazione dei soggetti svantaggiati	26
3.4.2	Il piano regionale per l'attuazione del Sostegno per l'Inclusione Attiva. 27	
3.4.3	Garanzia adulti.....	27
3.4.4	Interventi in tema di inserimento lavorativo dei disabili	28
3.4.4.1	Riorganizzazione delle attività di supporto e di sistema.	28
3.4.4.2	Azioni a valere sul Fondo regionale per l'occupazione dei disabili.....	28
3.5	Azioni di sistema.	28
3.5.1	Servizi per l'incontro domanda-offerta di lavoro: qualità e rating nel sistema di accreditamento regionale.....	28
3.5.2	Il sostegno alla contrattazione di secondo livello e il welfare integrato quale leva dello sviluppo economico	29
3.5.3	PA e stakeholder: un dialogo aperto per lo sviluppo del territorio.....	32
3.5.4	Innovare attraverso la Responsabilità Sociale d'Impresa.....	32
4	GLI STRUMENTI	33
4.1	Il lavoro in un Clic: l'infrastruttura tecnologica.	33
4.2	L'evoluzione del sistema di certificazione delle competenze.....	35
4.3	Unità di Crisi.....	36
4.4	La comunicazione: cittadinanza consapevole.....	37
5	RISORSE, OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI	38



1. VENETO: ECONOMIA E LAVORO

Gli anni della “grande crisi” sembrano essere alle nostre spalle. Chi prevedeva un tracollo del sistema economico regionale ha dovuto ricredersi constatando come, nonostante mille difficoltà, il sistema produttivo veneto ha retto alla prova della crisi. Anche se il Pil regionale non ha ancora recuperato i livelli del 2007, larga parte degli indicatori economici che verranno esaminati nel prossimo paragrafo, segnalano un netto miglioramento. In particolare, il Veneto si conferma come una delle grandi regioni industriali del Nord e la prima regione per quota di export su Pil (2015).

In questi anni difficili si è sperimentata una gestione condivisa dei processi di crisi/ristrutturazione delle imprese venete grazie al ruolo via via più centrale dell’istituzione regionale. Le relazioni tripartite Regione-Associazioni datoriali-Sindacati si sono rivelate cruciali per una gestione non meramente conflittuale delle eccedenze occupazionali e per i tentativi di soluzione positiva delle crisi aziendali, anche attraverso la positiva esperienza dell’Unità di crisi e il fruttuoso rapporto con la magistratura civile. Si tratta di un patrimonio di “fiducia relazionale” tra istituzioni e corpi intermedi che non può essere relegata ad una pur importante gestione di un’emergenza.

Se c’è un lascito positivo di questi anni drammatici questo è proprio il metodo istituzionalizzato di relazioni non meramente conflittuali tra le parti sociali, su espressa iniziativa della Regione Veneto. Ed è questo patrimonio che va trasposto dall’ambito emergenziale a regola di normale gestione delle relazioni di lavoro nella nostra regione. Insomma, le relazioni sindacali e le relazioni concertative che sembravano pratiche da mettere in soffitta nell’epoca della rivoluzione digitale e dell’economia postindustriale si sono rivelate, al contrario, il principale strumento di governo delle situazioni di crisi. Questo nuovo Piano del lavoro regionale ne raccoglie fino in fondo la lezione, cercando di far diventare le relazioni sindacali concertative l’architrave della gestione dei rapporti di lavoro nella nostra regione. Si tratta nella sostanza di tradurre e adattare alla nostra particolare configurazione nazionale regionale il precetto dell’economia sociale di mercato che tanta parte hanno avuto successo nell’esperienza tedesca. In Germania, anche in ragione delle dimensioni d’azienda molto più grandi, le relazioni sindacali giocano un ruolo maggiore a livello aziendale (bilaterali) e nazionale (tripartite). Nel caso Veneto, per evidenti ragioni dimensionali e territoriali, la concertazione tripartita a livello regionale dovrà assumere il peso maggiore, non solo nelle materie più consuete (formazione, aggiornamento, mobilità lavorativa, crisi aziendali, ecc.), ma anche nel favorire le politiche di innovazione, l’aumento della produttività, l’apertura internazionale del nostro sistema produttivo.

La missione strategica di questo nuovo Piano del lavoro regionale è quella di assicurare alla nostra regione nei prossimi anni una posizione di primato nello sviluppo economico, garantita dalla centralità del nostro settore manifatturiero, dove vanno favorite le politiche di innovazione e ricerca, e la crescita della produttività del lavoro.

1.1. Uno sguardo al territorio: economia e imprese.

Lo scenario economico internazionale è caratterizzato dal riprodursi di continui focolai di incertezza e di instabilità, non solo sotto il profilo finanziario, ma anche per quanto riguarda le variabili reali. Nonostante tutto, comunque, nell’ultimo biennio la crescita economica si è consolidata e sembra destinata a rafforzarsi ulteriormente. Per il biennio 2017-2018 si prevede una crescita europea attorno all’1,5% annuo, mentre per l’Italia si prospetta una dinamica positiva: il pil è cresciuto dello 0,9% nel 2016 e per il 2017-2018 le previsioni sono attestare attorno all’1% annuo. Quanto al Veneto, i dati Prometeia¹ evidenziano, sotto il

¹ Cfr. Unioncamere regionale, *Barometro dell’economia regionale*, 1,2017.



profilo delle performance economiche, il posizionamento dell'economia regionale ad un tasso di crescita indicato in +0,8% nel 2016 e +0,9% nel 2017.

Sono molti i segnali congiunturali positivi: produzione manifatturiera industriale attorno al +2% su base annua; indicatori di occupazione e di posti di lavoro in crescita a fronte di una riduzione della disoccupazione; presenze turistiche nel 2016 ancora in aumento (stimato tra il 2 e il 3%); immatricolazioni auto che dal secondo trimestre 2015 evidenziano continuamente un tasso di crescita a due cifre. Né mancano segnali di ridimensionamento delle situazioni di crisi aziendale: sono diminuite le aperture di procedure di fallimento ed è calato il ricorso alla Cig.

Nonostante alcuni elementi negativi (la lenta crescita dei consumi legata ai redditi da lavoro dipendente, l'incremento dei depositi bancari ed un aumento delle sofferenze, la riduzione e selezione della platea delle imprese), il sistema produttivo veneto esce dalla "grande crisi" senza danni strutturali, confermandosi una delle economie regionali più solide in Europa.

La recessione avviata nel 2008 si è rispecchiata nei dati sul mercato del lavoro. Essi hanno segnalato sia l'intensità del primo impatto nel 2009, a seguito del drammatico calo delle esportazioni (circa 10 miliardi in meno rispetto al 2008) sia il lungo stitlicidio tra il 2011 e il 2014. Nell'ultimo biennio la tendenza è cambiata e l'occupazione è tornata a risalire anche in Veneto, come del resto a livello nazionale. Le note positive vengono dall'ambito del lavoro dipendente: gli occupati sono risaliti sopra il livello di 1,6 ml., recuperando quindi il livello del 2011, quello antecedente la seconda fase della recessione.

L'analisi di quanto accaduto di recente ai rapporti di lavoro di natura dipendente consente di evidenziare nel 2015: una crescita di 41.000 posizioni di lavoro, interamente ascrivibile ai rapporti di lavoro a tempo indeterminato (+64.300), agevolati e soprattutto dalla decontribuzione definita con la Legge di stabilità 2015 (tra assunzioni e trasformazioni da tempo determinato i rapporti agevolati sono stati circa 66.000).

La dinamica occupazionale nel 2016 ha subito un rallentamento. Molte aziende avevano allargato gli organici nel 2015 anche oltre l'immediata necessità di ricostruirli, scommettendo quindi sulla ripresa economica e su investimento di medio periodo sul capitale umano. Sotto il profilo dei flussi di rapporti di lavoro, si è registrata la netta contrazione delle assunzioni a tempo indeterminato (94.000 contro 148.000) mentre qualche posizione è stata recuperata dall'apprendistato (33.000 contro 27.000 dell'anno precedente), i contratti a tempo determinato hanno confermato la loro consistenza (da tre anni sopra i 400.000 all'anno) e i contratti di somministrazione hanno fatto segnare il loro massimo storico (188.000).

Queste dinamiche nei flussi non si sono riflesse in analoghe dinamiche degli stock (che sono quelli che più contano). Nonostante la flessione negli ingressi le posizioni di lavoro a tempo indeterminato sono rimaste sostanzialmente sul medesimo livello raggiunto a fine 2015, grazie al buon numero di trasformazioni e alla contrazione delle cessazioni: si tratta di segnali complessivi di stabilizzazione e consolidamento della "fiammata" dell'anno precedente. Per l'apprendistato si registra un inedito, anche se modesto, dato positivo (non accadeva dal 2008). Per i contratti a tempo determinato, infine, la crescita consistente (+22.000), dovuta non all'incremento dei contratti stipulati ma all'allungamento della loro durata media. Per i contratti di lavoro intermittente si è registrata una dinamica di assestamento, dopo quattro anni di drastico ridimensionamento. Per il lavoro domestico, infine, si registrano da un triennio modeste ma continue contrazioni sia dei flussi sia degli stock. Quanto infine alle esperienze di lavoro - che non configurano un vero e proprio rapporto contrattuale - per il 2016 si segnala, oltre alla ben nota dinamica espansiva dei voucher, peraltro arrestatasi a fine anno, la continua crescita delle attivazioni di tirocini, che hanno sfiorato quota 40.000 mentre invece il numero di attivazioni di contratti di lavoro di pubblica utilità si è ridotto (anche per effetto del decremento del bacino dei lavoratori in lista di mobilità).



Sotto il profilo settoriale ai risultati occupazionali positivi del 2016 hanno concorso praticamente tutti i settori, salvo alcune significative e non casuali eccezioni: tessile-abbigliamento, legno-mobile e costruzioni per il secondario; credito e Pubblica amministrazione per il comparto dei servizi.

Quanto alle qualifiche professionali, si riconoscono nelle dinamiche degli ultimi anni due grandi linee di tendenza: da un lato la polarizzazione (crescita delle qualifiche agli estremi della scala: da un lato le professioni intellettuali, dall'altro quelle non qualificate), dall'altro lato la crescita delle funzioni commerciali-impiegatizie a fronte del ripiegamento delle professioni operaie.

La crescita dell'occupazione si è parzialmente riflessa anche nei dati sui disoccupati: dopo aver sfiorato tra il 2013 e il 2014, secondo Istat, un valore medio annuo prossimo alle 170.000 unità, nell'ultimo biennio sono scesi sotto le 160.000. Anche i dati amministrativi evidenziano nel 2016 flussi ancora importanti in entrata nello stato di disoccupazione ma altrettanto consistenti anche in uscita.

1.2. Sostenere una occupazione di qualità.

La strategia europea per l'occupazione - SEO, che nasce nel 1997, mira a contribuire alla crescita e alla creazione di posti di lavoro, alla mobilità del lavoro e al progresso sociale in Europa, proponendosi l'obiettivo di creare più posti di lavoro e impieghi più qualificati. Nel decennio in corso tale obiettivo è stato ripreso e sviluppato dalla strategia Europa 2020 che, come noto, punta a un'occupazione e a una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, ponendo obiettivi ambiziosi mirati al mercato del lavoro (aumento fino al 75% dei livelli occupazionali della popolazione in età lavorativa), all'inclusione sociale e lotta alla povertà e al miglioramento della qualità e dell'efficacia dei sistemi di istruzione e formazione. Europa 2020 si propone quindi di mettere in campo azioni per la creazione di nuovi e migliori posti di lavoro e per la creazione di una forza lavoro competente, qualificata, adattabile e in grado di rispondere ai mutamenti economici. Dalla lettura dei documenti di strategia e politica europea emerge quindi evidente la spinta verso il miglioramento e la qualità dell'occupazione.

Tenendo tale orientamento come sfondo e riferimento per l'azione politica e programmatica a livello regionale, il fine che la Regione ha perseguito è dunque il sostegno a un'occupazione di qualità, grazie a un impegno costante e coerente di considerazione e integrazione dei diversi fattori, oggettivi e soggettivi, che ne delimitano e specificano la portata, a partire innanzitutto da un'attenta valutazione della specificità del nostro sistema economico e sociale.

Entrando più nello specifico, le variabili oggettive in grado di fornirci una misura della qualità dell'occupazione riguardano la stabilità della forma contrattuale, ovvero la percentuale di lavoro a tempo indeterminato; i tempi del lavoro, in considerazione delle sempre nuove e maggiori esigenze di conciliazione tra vita e lavoro; i livelli retributivi, evitando il forte rischio di intrappolamento nei bassi salari; la qualificazione professionale, promuovendo occasioni di lavoro ad alto livello di qualificazione; soprattutto in riferimento alle fasce più giovani di popolazione. Inoltre, a un livello più soggettivo, anche la percezione della sicurezza del lavoro², contro l'instabilità e la precarietà, e la soddisfazione personale rappresentano fattori importanti per descrivere la qualità dell'occupazione.

Nell'ambito di tale cornice si inserisce l'azione della Regione del Veneto, che per perseguire il benessere e la qualità della propria occupazione, concentra le proprie risorse e i propri sforzi al rilancio della domanda di lavoro, sul fronte delle imprese, al rafforzamento

² Come riportato da Eurofound la sicurezza soggettiva dell'occupazione viene misurata secondo due dimensioni: la valutazione del rischio di perdere il lavoro (sicurezza cognitiva) e quella del rischio di non riuscire a trovarne un altro (sicurezza del mercato del lavoro).



dell'offerta di lavoro, sul fronte dei lavoratori, investendo su qualifiche e competenze, sul miglioramento della funzionalità del mercato del lavoro, sulla promozione dell'inclusione sociale, sulla lotta contro la povertà e sul sostegno delle pari opportunità³.

A tal fine, come sarà dettagliato e descritto nel Piano, la Regione sta attuando e mettendo in campo per il biennio 2017/2018 una serie di politiche che, comprendendo e coinvolgendo tutti gli attori primari del sistema socio-economico regionale, ovvero il mondo delle imprese, il bacino dei lavoratori, il sistema pubblico/privato dei servizi al lavoro, il sistema degli organismi di istruzione e formazione, puntano ad un innalzamento complessivo dei livelli di qualità dell'occupazione, intervenendo, strategicamente, in maniera mirata per contenere e superare i *gap* tra domanda e offerta di lavoro ancora esistenti, diminuire i tassi di disoccupazione, migliorare la cooperazione pubblico/privato, innalzare i profili di qualificazione professionale dei cittadini, ridurre i divari ancora esistenti e le aree di disagio socio economico.

Prioritario, in particolare per i giovani, risulta essere l'accesso al mondo del lavoro, incrementando la trasparenza della domanda attraverso il potenziamento di servizi di *matching*, sia presso punti servizio fisici sia tramite sistemi *on-line*. Altrettanto necessario è offrire occasioni di incontro e conoscenza tra le parti, di realizzare esperienze in azienda, anche in mobilità geografica.

L'integrazione tra i sistemi della istruzione e formazione e del lavoro, infatti, costituisce da sempre una cifra del modello regionale del Veneto ed è stata posta al centro anche della recente legge regionale 31 marzo 2017, n. 8 "Il sistema educativo della Regione Veneto".

Parallelamente sono necessari interventi per mantenere e, auspicabilmente, incrementare i livelli di occupazione delle persone attive, favorendo processi di formazione e riqualificazione e processi di innovazione e internazionalizzazione.

Relativamente alle persone in situazione di particolare fragilità, saranno promossi e sostenuti interventi di inclusione sociale, sviluppati in una logica di rete che coinvolge più soggetti dai Comuni al Privato Sociale. Anche su questo fronte, come nei precedenti, il focus sarà sul singolo come pure sull'impresa in relazione ai temi di responsabilità e di impresa sociale, ma il ruolo fondamentale è affidato alle Istituzioni che dovranno riuscire a garantire servizi e strumenti di inserimento, anche innovativi, per una platea crescente e diversificata di utenza.

La qualità dell'occupazione si può declinare anche in ordine a nuove forme di intervento in occasione della perdita del lavoro. La riduzione dei tempi di "non lavoro" è infatti uno degli obiettivi che il mutato contesto produttivo - la sua richiesta flessibilità-impongono al decisore pubblico al fine di garantire quella sicurezza, in termini sia di ammortizzatori sociali sia, sempre più, di misure di accompagnamento ad un nuovo lavoro, attesa dai cittadini. In questo ambito il rafforzamento della Rete dei Servizi per il Lavoro e l'avvio di misure innovative quali l'Assegno per il Lavoro, che si affiancano a politiche già sperimentate e tutt'ora attive, si presentano come solide basi del presente Piano.

Infine un ruolo rilevante e fortemente legato alla qualità dell'occupazione è poi mantenuto in capo alla Contrattazione. Questa interviene nelle situazioni di crisi, sempre più con risoluzioni articolate e volte a garantire, non solo il lavoro, ma anche la riqualificazione delle persone coinvolte, ma la Contrattazione è anche il luogo in cui si definiscono aspetti di benessere lavorativo e conciliativo con le esigenze di vita che concorrono a determinare la qualità e la prosperità di un territorio.

³ In linea con quanto previsto dalla Decisione UE 2015/1848 del Consiglio del 5 ottobre 2015 sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione per il 2015.



2. MERCATO DEL LAVORO: FLESSIBILITA' E SICUREZZA

2.1. Servizi al lavoro: nuove regole in campo.

La recente riforma del mercato del lavoro (il c.d. “Jobs Act”) si propone di attuare in Italia il *modello della flexicurity* (flessicurezza) in quanto introduce una maggiore flessibilità in entrata e in uscita dal mercato del lavoro ed estende le tutele per i lavoratori disoccupati “in transizione”, sia con l’introduzione di una prestazione di sostegno al reddito unica per tutti i lavoratori (Nasapi) sia intervenendo sul sistema dei servizi per il lavoro.

Il decreto n. 150/2015 delinea la *rete nazionale* dei servizi per le politiche del lavoro al centro della quale si pone la funzione di coordinamento del Ministero del Lavoro e della neonata ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro), definisce *l’organizzazione a livello regionale* dei servizi e delle politiche del lavoro, l’accreditamento nonché il sistema informativo unitario delle politiche del lavoro.

La stessa norma inoltre identifica i servizi che le Regioni saranno tenute a garantire, quali *livelli essenziali delle prestazioni* (LEP), attraverso i propri Centri per l’impiego e la rete degli operatori accreditati, oltre a introdurre con l’art. 23 l’assegno di ricollocazione quale misura di politica attiva nazionale.

L’attuazione della riforma del lavoro avviene nel contesto della *riforma Delrio* che ha interessato Province e Città metropolitane. Questo fattore è di particolare criticità perché dal 2015 ad oggi la stessa sopravvivenza dei Centri per l’impiego è affidata ad Accordi Stato Regioni che impegnano le parti, in via provvisoria e transitoria, a contribuire *pro quota* al pagamento degli stipendi e delle spese di funzionamento fino a tutto il 2017.

Il presente Piano raccoglie quindi la sfida posta da legislatore nazionale, nella consapevolezza che resta più di un nodo critico da sciogliere, primo fra tutti quello delle risorse finanziarie.

2.2. La riforma dei servizi per il lavoro: a che punto siamo?

2.2.1. Piano nazionale di rafforzamento dei servizi

Secondo quanto previsto dalla manovra sugli enti locali (art. 15, DL 78/2015), l’Accordo Quadro Stato e Regioni in materia di politiche attive del 2016 ha inteso rilanciare a livello nazionale le politiche del lavoro attraverso un Piano congiunto di Rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro.

Sulla proposta di Piano c’è già stato a livello nazionale un lungo confronto tecnico e politico e a breve il Piano dovrebbe essere approvato dalla Conferenza Unificata Stato Regioni e Autonomie Locali.

Il Piano nazionale prevede l’uso coordinato delle risorse dei Piani Operativi Nazionali e Regionali a valere sui Fondi strutturali, nel rispetto dell’autonomia delle Regioni che, nel proprio territorio, attueranno azioni coerenti con le priorità e i target già individuati dal proprio Programma Operativo (POR).

Si segnala in particolare che sarà possibile assumere personale a tempo determinato con risorse nazionali da inserire nei CPI del Veneto. Un apposito Piano di riparto identificherà quante risorse saranno destinate al Veneto. Si tratta di risorse aggiuntive a quelle che sono già previste sul Piano regionale di rafforzamento di cui al paragrafo 2.3.1.



2.2.2. Uniamo le forze: verso un sistema informativo unitario nazionale per il lavoro.

Il sistema informativo unitario nazionale del lavoro, previsto dal Jobs Act, rappresenta l'ultima possibilità per il governo centrale di dotarsi di una infrastruttura informativa nazionale per garantire a tutti i destinatari l'accesso ai servizi. Infatti le regioni virtuose, tra le quali in Veneto, hanno già investito nella realizzazione di tale infrastruttura e l'assenza dei sistemi informativi in alcune regioni dovrà essere oggetto di intervento sussidiario.

La Regione da tempo si è dotata della infrastruttura informativa SILV – Sistema Informativo Lavoro Veneto - in grado di gestire in forma integrata le informazioni relative all'attivazione dei disoccupati attraverso i movimenti sul mercato del lavoro i servizi per il lavoro e gli interventi di politica attiva. Il SILV, attraverso specifiche applicazioni integrate nel portale regionale Cliclavoro-Veneto, è in grado di fornire i servizi agli utenti: lavoratori, datori di lavoro, operatori pubblici e privati dei servizi per il lavoro, famiglie, scuole e istituzioni.

Il SILV interagisce con il sistema informativo nazionale per il lavoro attraverso specifici servizi di cooperazione applicativa, ciò con particolare riguardo alla gestione delle comunicazioni obbligatorie di avvio, variazione e cessazione dei rapporti di lavoro e della gestione della Scheda Anagrafico Professionale (SAP) del lavoratore che costituisce la base informativa unitaria a livello nazionale delle informazioni sui lavoratori.

Tutti i lavoratori, tramite i servizi di Cliclavoro Veneto, possono accedere alle informazioni sulle opportunità di lavoro, tirocinio, formazione, ed aderire alle singole misure. Possono interagire con i servizi per il lavoro fino dalla stipula del patto di servizio e svolgere, in autonomia, azioni di ricerca attiva d'impiego attraverso la pubblicazione del proprio curriculum o effettuando ricerche tra le offerte d'impiego. I datori di lavoro tramite i servizi di Cliclavoro-Veneto, possono aderire a specifici programmi, pubblicare offerte d'impiego, effettuare ricerche di lavoratori ed interagire con lavoratori e con i servizi. Infine gli intermediari autorizzati ai servizi per il lavoro possono presentare le offerte d'impiego dei loro clienti e trovare i candidati migliori.

2.3. I servizi per il lavoro a portata di mano: la riforma a livello regionale

2.3.1. Strategia regionale per rafforzare i servizi pubblici per il lavoro

La strategia regionale per la riorganizzazione dei servizi per il lavoro si fonda sull'attuale modello "a rete integrata" dei servizi per il lavoro pubblici e privati previsto dalla legge regionale n. 3 del 9 marzo 2009. Il modello è stato pienamente attuato in questi 10 anni rivelandosi particolarmente efficace.

Il modello Veneto trova un riconoscimento nella disciplina del decreto legislativo n. 150/2015, per cui l'attuazione della riforma nazionale sarà in una linea di continuità con il nostro attuale sistema, e la strategia della riorganizzazione della rete sarà quella di un rafforzamento e miglioramento dell'esistente.

La criticità maggiore nell'attuare la riforma è data soprattutto dall'incertezza sulle risorse finanziarie per garantire i LEP previsti dagli art. 21 e ss del decreto legislativo n. 150, per i quali un intervento statale, come si è già detto, è doveroso e necessario.

Per elaborare analisi e proposte utili alla redazione del Piano di riorganizzazione della rete dei CPI, Piano previsto dall'art. 5, ultimo comma della Legge regionale n. 19/2015, è stato



costituito un apposito nucleo regionale composto da esperti delle diverse Istituzioni e Agenzie interessate.

In attesa dell'approvazione del Piano nazionale di rafforzamento, la Regione del Veneto ha avviato a sua volta un primo intervento per il potenziamento e la modernizzazione dei servizi per l'impiego nell'ambito del Programma Operativo Regionale (POR) Fondo Sociale Europeo (FSE) 2014-2020.

Tale azione, che la Regione ha affidato a Veneto Lavoro, contempla una complessa azione di rafforzamento per accompagnare il processo di riorganizzazione.

2.3.2. I servizi per il lavoro: una rete pubblico-privata integrata sul territorio

Il sistema regionale dei servizi per il lavoro basato sulla cooperazione tra operatori pubblici e privati autorizzati o accreditati (L.R. n. 3 del 2009, art. 20 e 26) conserva piena validità anche nel mutato contesto normativo nazionale di riferimento (dal D.Lgs. 276/2003 al Jobs Act).

Il D.Lgs. n. 150/2015, che riserva in via esclusiva ai CPI la definizione del patto di servizio personalizzato (art.20) e il rilascio dell'assegno di ricollocazione (art.23), conferma il ruolo delle Regioni di governo del mercato del lavoro, con il compito di organizzare una rete di servizi rispondente ai bisogni dei cittadini e informato al principio della libera scelta del soggetto erogatore dei servizi, in particolare dell'assegno di ricollocazione.

La scelta di confermare l'approccio cooperativo, oltre a consolidare le buone esperienze maturate negli ultimi anni (in particolare con Garanzia giovani e Garanzia adulti) è funzionale a garantire l'esigibilità dei LEP ad una platea molto ampia di utenti potenziali, sia in termini di capillarità dei punti di erogazione che di tempestività degli interventi. Il ruolo dell'operatore accreditato pertanto non è "sostitutivo", bensì integrativo e complementare rispetto a quello dei CPI.

Quanto al sistema regionale di accreditamento, che ha la sua fonte nella già citata L.R. 3/2009, anch'esso mantiene piena validità fatta salva l'esigenza di adeguarlo ai criteri comuni previsti dall'art. 12 del 150.

Considerata l'attenzione che il legislatore ha per i percettori di ammortizzatori sociali (NASPI) al fine di consentire l'attivazione dell'Assegno di Ricollocazione (art.23), si valuterà l'attivazione di accordi territoriali con i soggetti preposti alla raccolta delle domande di NASPI, in particolare con gli Enti/Servizi afferenti alle Organizzazioni Sindacali nella logica di una rete cooperativa allargata.

3. UN PROGRAMMA ARTICOLATO DI AZIONI PER L'OCCUPAZIONE.

L'economia Veneta è uscita dalla lunga fase recessiva con performance migliori rispetto al panorama nazionale, sia in termini di crescita del PIL, sia in termini di ripresa dell'export e della produzione industriale, sia in termini di recupero di posti di lavoro.

Ciò in virtù di alcuni elementi strutturali del suo tessuto produttivo, ma anche per la presenza di alcuni requisiti di sistema che lo caratterizzano:

- a) una consolidata prassi di concertazione tra Regione e corpi intermedi, che ha consentito di limitare gli effetti più distruttivi della crisi;



- b) un sistema di relazioni sindacali che ha consentito, soprattutto in chiave difensiva, di ridurre l'impatto sociale della crisi;
- c) un sistema di istruzione e formazione di buon livello;
- d) un sistema regionale di servizi per il lavoro che ha reso possibili più efficaci misure di politica attiva;
- e) un sistema di imprenditorialità diffusa.

Questi elementi, che hanno consentito di affrontare più efficacemente i colpi della crisi, devono essere potenziati e posti al servizio di una nuova politica del lavoro strettamente integrata con una politica industriale e dei servizi, in grado di stimolare, accompagnare e favorire i processi di trasformazione, per dare più solide prospettive alle nuove generazioni, ma anche per fornire più sicurezza ai tanti lavoratori che saranno coinvolti nelle ristrutturazioni che la competizione globale e l'innovazione tecnologica rendono ineluttabili.

Si tratta di creare le condizioni per sostenere la ricerca e l'innovazione, di incentivare imprese e lavoratori nei processi di trasformazione che sviluppino occupazione e migliorino le condizioni di lavoro, di riattivare il turn over nel mercato del lavoro, di adottare politiche attive per la ricollocazione dei lavoratori.

3.1 Azioni per Imprese 4.0: linee strategiche di sviluppo.

Si è ormai raggiunto un vasto consenso, sia a livello scientifico, sia a livello istituzionale, intorno alle linee strategiche che dovrebbero essere seguite dal sistema economico veneto per superare gli effetti laceranti prodotti sul suo tessuto connettivo dalla crisi e consolidare i presupposti per una nuova fase di sviluppo nello scenario internazionale.

Le linee possono essere così riassunte:

- a) adozione di una High Road Strategy, basata sul riposizionamento complessivo dei sistemi di produzione di beni e di servizi a presidio e sviluppo dei segmenti più pregiati dei mercati internazionali. Si riafferma così la centralità dei settori tradizionali in cui il Veneto ha realizzato eccellenti "competenze distintive" (agroalimentare, arredamento, tessile-abbigliamento, elettrodomestico, cantieristica, meccanica, ecc.), superando l'attuale condizione di confinamento nelle fasce medio-basse di valore o addirittura nel terzismo e riconquistando una esplicita vocazione alla leadership;
- b) focalizzazione sul vettore strategico della dimensione dell'impresa, divenuto ineludibile nell'arena competitiva globalizzata, dotandosi di adeguate strutture finanziarie e manageriali;
- c) orientamento autentico all'internazionalizzazione, non limitato al semplice export;
- d) investimento sulle risorse umane e nei loro sistemi organizzativi e di competenze, valorizzati e resi stabili nel tempo da modelli dinamici di relazioni sindacali orientate alla cooperazione fra tutti i soggetti sociali dell'impresa;
- e) sostegno ai processi di digitalizzazione delle imprese, attraverso un'azione volta a sostenere la diffusione di una vera cultura digitale, attraverso l'adeguamento delle competenze di imprenditori e lavoratori così da porre le basi per poter sfruttare in modo consapevole e produttivo le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali, evitando di subire trasformazioni o interventi tecnologici che non si traducono in un aumento di competitività dell'impresa stessa nonché sostegno ai processi di "ibridazione" per favorire la contaminazione tra le tecniche e il *know how* tradizionale e i nuovi modelli produttivi e organizzativi resi possibili dalle nuove tecnologie
- f) governo rigoroso della struttura di costo di tutti i fattori della produzione (lavoro, materie prime e componentistica, catena logistica, energia, ecc.) e rilancio della produttività per invertire il costante declino dei relativi indici, divenuti costantemente negativi dal 2000 in avanti;
- g) utilizzo della leva di "politiche industriali" selettive e propulsive per aggregare intorno alle imprese migliori reti e filiere altamente competitive, nonché favorire più in generale tutti i processi aggregativi in funzione delle necessità delle imprese e dei loro obiettivi, anche attraverso la definizione di un sistema di regole trasparenti ed efficienti, in discontinuità con le prassi consociative adottate in passato.



Le politiche del lavoro orientate all'impresa devono agire da stimolo a questa strategia, da un lato favorendo lo sviluppo di nuove relazioni sindacali che accompagnino i processi di trasformazione, dall'altro sostenendo con adeguati servizi e strumenti le politiche di reindustrializzazione e internazionalizzazione, infine utilizzando la leva della formazione per rafforzare le competenze dei lavoratori e prepararli alla sfida della rivoluzione digitale.

3.1.1. Relazioni industriali per lo sviluppo e la buona occupazione.

Lo sviluppo di relazioni sindacali innovative, in particolare per alcuni comparti a livello regionale, è stato uno dei fattori distintivi della crescita del nostro territorio, con un contributo importante al dibattito nazionale sulla contrattazione collettiva.

Un sistema qualificato di relazioni sindacali aiuta le economie, i settori e le imprese a prevedere i cambiamenti, ad affrontare meglio i problemi e a riprendersi più in fretta. Come evidenziato dai più autorevoli osservatori internazionali ed europei «i sistemi territoriali che possono contare su forti relazioni sindacali sono fra le economie più fiorenti e competitive del mondo e presentano una situazione sociale migliore e più solida». Le parti sociali sono infatti in grado di identificare soluzioni programmatiche equilibrate e create su misura per reagire ai complessi sviluppi socioeconomici.

Tra gli strumenti chiave per lo sviluppo delle imprese vi sono la crescita del livello degli investimenti, delle competenze dei lavoratori e la valorizzazione delle relazioni sindacali come strumento responsabile e partecipato di progettazione e realizzazione di innovazioni organizzative. Le buone relazioni sindacali si fondano sul presupposto della valorizzazione del capitale umano e danno come risultato strumenti contrattuali utili a gestire il cambiamento, sia nelle fasi di crisi aziendali, che in quelle di trasformazione e di sviluppo.

Al fine di assicurare una ripresa vigorosa, sostenibile e tale da favorire la creazione di posti di lavoro di qualità, la Regione nel pieno rispetto della loro autonomia, ritiene essenziale valorizzare il ruolo fondamentale delle parti sociali e la qualità delle loro relazioni, in quanto esse giocano un ruolo fondamentale per favorire l'occupazione e la crescita sostenendo il cambiamento nell'equità.

La contrattazione è l'anima di questo nuovo scenario, in cui diventano sempre più cruciali le competenze delle persone, per questo occorre individuare strumenti anche di tipo contrattuale utili non solo per far fronte ma anche per guidare il cambiamento, nelle fasi di crisi e in quelle di trasformazione e di sviluppo.

E' pertanto necessario che le relazioni sindacali vengano sostenute e valorizzate nella loro evoluzione nei territori e nelle imprese, laddove si determinano le scelte per rilanciare la produttività, sviluppare l'innovazione di processo e di prodotto, valorizzare le risorse umane, aumentare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare le condizioni di lavoro.

La Regione intende sostenere e valorizzare un modello di relazioni sindacali basato sulle regole condivise e riconosciute di rappresentatività e a tal fine assegna un ruolo importante alle parti sociali nel governo regionale del mercato del lavoro, promuovendo una progettualità dal basso che veda protagonista il sistema di rappresentanza delle imprese e del lavoro.

In particolare può essere favorito da corrette e avanzate relazioni sindacali il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- la creazione di valore aggiunto e l'aumento della competitività del sistema eco-nomico-produttivo;
- la centralità del valore del lavoro e le competenze dei lavoratori;
- la crescita di un'occupazione stabile e tutelata;
- la realizzazione di strategie di sviluppo fondate sulla conoscenza, green economy e valorizzazione del Made in Italy;



- la diffusione di politiche di responsabilità sociale dell'impresa.

Per individuare gli strumenti più appropriati di intervento è in via preliminare indispensabile valutare i processi di evoluzione delle relazioni sindacali, che si vanno progressivamente consolidando:

- decentramento: nello sviluppo di un moderno sistema di relazioni sindacali acquisisce sempre più importanza la contrattazione di secondo livello (aziendale e/o territoriale).
- ampliamento del perimetro negoziale: i contenuti della contrattazione si arricchiscono di nuove tematiche (produttività, innovazione organizzativa, welfare contrattuale anche derivante dalla bilateralità, formazione), anche per il sostegno delle agevolazioni previste dalla legge;
- partecipazione: in consonanza con le migliori esperienze europee ed internazionali, si va sempre più affermando un modello partecipativo delle relazioni sindacali, che punta a un rafforzamento del coinvolgimento attivo dei lavoratori nei risultati dell'impresa e nella partecipazione responsabile alle scelte aziendali mediante le modalità più consone alle caratteristiche dell'impresa e dei comparti (processi di consultazione, comitati di sorveglianza, introduzione di organismi bilaterali in varie materie come la sicurezza, la formazione, le pari opportunità, l'organizzazione del lavoro, ecc.). In questa prospettiva la bilateralità, soprattutto per il sistema delle piccole imprese, già rappresenta un importante strumento di partecipazione, concorrendo a realizzare, assieme alla contrattazione collettiva una crescita dinamica ed inclusiva. Contrattazione, Bilateralità e partecipazione rappresentano una sfida importante per avviare, in un rinnovato clima di fiducia e collaborazione tra capitale e lavoro sui temi della crescita e dello sviluppo economico e sociale in un contesto destinato a sopportare frequenti cause di instabilità e rapide trasformazioni.
- concertazione: la recessione ha potentemente rilanciato il ruolo e valorizzato le attribuzioni della concertazione regionale. La concertazione, da sempre promossa e praticata dalla Regione Veneto, ha prodotto significativi risultati, non solo nella gestione delle crisi e dei processi di ristrutturazione e reindustrializzazione, ma anche nel governo delle politiche del lavoro e della formazione, nonché nei processi regolatori di importanti istituti quali ad esempio l'apprendistato ed il tirocinio.

In questa prospettiva, appare maturo il tempo per un eventuale intervento regionale che, nel contesto della riforma della legge regionale 13 marzo 2009 n. 3, predisponga misure di integrazione e innovazione finalizzate al potenziamento dei servizi per il lavoro e all'adozione di nuovi strumenti di intervento sul mercato del lavoro anche al fine di un miglioramento costante nella gestione dell'anticipo delle crisi aziendali.

L'obiettivo programmatico, in sintonia con i processi evolutivi soprarichiamati, è quello di:

- a) valorizzare il metodo della concertazione tra Regione e parti sociali, con una maggiore formalizzazione dei tavoli negoziali e delle procedure di consultazione;
- b) consolidare in capo alla Regione le funzioni di prevenzione e composizione delle controversie collettive di lavoro, a partire dai procedimenti di gestione delle crisi, delle ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali (procedure, servizi, strumenti) anche attraverso proprie articolazioni territoriali;
- c) dare sostegno allo sviluppo di modelli aziendali di relazioni sindacali, che sperimentino forme di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte aziendali nonché modelli di partecipazione dei lavoratori attraverso la rete della bilateralità territoriale per i sistemi delle piccole imprese prive di rappresentanza sindacale;
- d) dare sostegno allo sviluppo del welfare contrattuale, aziendale e territoriale, a vocazione sociale e comunitaria, anche attraverso la bilateralità;
- e) sollecitare e favorire l'adozione di avvisi comuni delle parti sociali, anche per favorire i processi di reimpiego dei lavoratori di aziende in crisi attraverso l'utilizzo di risorse del FSE e dei fondi interprofessionali con l'obiettivo di valorizzare la costruzione di un sistema delle politiche attive, con il monitoraggio di prassi esistenti.



- f) Nel contesto sopra delineato, si collocano sia l'opportunità di inserire a pieno titolo nel negoziato sull'autonomia rafforzata che la Regione Veneto ha avviato ex art. 116, 3. co., Cost. il tema della "tutela e sicurezza del lavoro", sia la necessità di utilizzare tutti gli spazi normativi consentiti dall'art. 117, 3. co., Cost.

Lo sviluppo di questa azione del piano prevede:

1. L'attuazione di una ricerca sullo stato delle relazioni sindacali in ambito regionale e dei trend evolutivi, con particolare riferimento ai modelli e alle prassi della concertazione istituzionale, alla contrattazione territoriale, alla contrattazione aziendale, agli enti bilaterali, ai fondi interprofessionali, alla previdenza complementare;
2. La realizzazione di un Osservatorio sulle relazioni industriali come strumento per la costruzione di un sistema di documentazione, la realizzazione di banche dati navigali, per lo studio e l'analisi della contrattazione collettiva;
3. La realizzazione di una sede permanente di confronto per gli operatori delle relazioni sindacali del Veneto come luogo di riflessione, confronto culturale ed elaborazione di proposte condivise;
4. Interventi di sostegno e promozione di perseguimento degli obiettivi programmatici sopra indicati;
5. Un'adeguata attività di informazione e diffusione nel territorio regionale.

L'attuazione del presente piano regionale sarà svolta dalla Regione attraverso il confronto con le parti sociali.

3.1.2. Reindustrializzazione e internazionalizzazione come strategie di sviluppo.

Per quanto attiene la reindustrializzazione, vi è la convinzione che il ruolo della Regione, in virtù delle sue ampie competenze in materia di politica industriale e del lavoro, possa concorrere assieme alle Istituzioni nazionali, prima fra tutti il Ministero dello Sviluppo Economico, al sostegno di poderosi interventi strutturati finalizzati a incoraggiare e sostenere i processi di trasformazione del tessuto industriale di intere aree produttive della nostra realtà regionale.

Sotto questo profilo, nel corso delle annualità 2015 – 2017, tra le altre attività la Regione ha condiviso con il Ministero dello Sviluppo Economico il processo di individuazione di due Aree di crisi industriale non complessa.

I territori individuati saranno ammessi alle agevolazioni in favore di programmi finalizzati alla riqualificazione delle aree, tra cui:

- programmi di investimento produttivo (la realizzazione di nuove unità produttive, l'ampliamento e/o la riqualificazione di unità produttive esistenti etc.);
- programmi di investimento per la tutela ambientale (l'innalzamento del livello di tutela ambientale, l'aumento dell'efficienza energetica, la promozione della produzione di energia da fonti rinnovabili, lo sviluppo della cogenerazione ad alto rendimento, il risanamento di siti contaminati, il riciclaggio e il riutilizzo dei rifiuti etc.);
- programmi di investimento in favore da varie tipologie di attività economiche (estrazione di minerali da cave e miniere, attività manifatturiere; produzione di energia, attività dei servizi alle imprese, attività turistiche etc.).

Di recente la Regione ha ottenuto il riconoscimento di Area di crisi industriale complessa per l'intero territorio comunale di Venezia. Tale riconoscimento consentirà la definizione di un Progetto di riconversione e riqualificazione industriale contenente (PRRI):



- le azioni da intraprendere per la riqualificazione e/o la riconversione produttiva dell'area di crisi;
- le azioni per la promozione di nuovi investimenti;
- le azioni per il sostegno della ricerca industriale e dello sviluppo sperimentale;
- le azioni per riqualificazione e/o la ricollocazione dei lavoratori in esubero;
- le azioni per la realizzazione delle opere infrastrutturali e ambientali;
- l'individuazione di risorse economiche nazionali e regionali certe per l'attuazione del PRRI;
- azioni volte alla semplificazione dei procedimenti amministrativi per favorire e sostenere le iniziative aziendali del territorio.

Alla luce dei buoni risultati conseguiti e delle criticità riscontrate ci si propone di potenziare e strutturare stabilmente, consolidandolo, il modello di relazioni e di collaborazione che si è instaurato in questi anni con i principali soggetti istituzionali impegnati nel sostegno allo sviluppo e alla reindustrializzazione.

Accanto alle attività sopraesposte, al fine di intercettare il trend positivo dell'economia regionale del 2016, la Regione del Veneto ha considerato strategico accrescere la competitività delle imprese venete, investendo sull'acquisizione di strumenti in grado di rafforzare la loro presenza e solidità anche sui mercati internazionali. L'internazionalizzazione è diventata una scelta aziendale determinante per restare competitivi nell'attuale scenario economico, soprattutto per le PMI. Andare all'estero, infatti, accresce i fatturati, aumenta la competitività e l'innovazione e facilita la capacità delle imprese di rimanere nel mercato nel lungo periodo. Per supportare questo processo, la Regione ha inteso finanziare misure di supporto alla imprese del territorio, in particolare le PMI, per fornirgli gli strumenti chiave per acquisire nuove quote di mercato e intercettare nicchie sempre più piccole di utenti e consumatori finali. Sono stati attivati interventi diretti alla valorizzazione delle competenze del capitale umano attraverso formazione indoor, mobilità internazionale, action research, voucher per certificazione linguistica volte all'acquisizione di strumenti giuridici, economici e fiscali per l'internazionalizzazione, know-how specialistico, competenze linguistiche, capacità di ricerca e innovazione, costruzione di reti e partnership. Proseguendo in tale direzione, la Regione per l'annualità 2017-2018, intende utilizzare al massimo le risorse del POR FSE Veneto dedicate alla formazione continua del capitale umano delle imprese venete, prevedendo il finanziamento di ulteriori interventi tesi all'acquisizione degli strumenti e delle competenze chiave per poter operare nei mercati internazionali, in stretto rapporto con i Fondi interprofessionali.

Particolare rilievo verrà dato ad attività atte a potenziare strategie per aumentare la presenza in nuovi mercati geografici o in nuove business venture, in quanto il concetto di innovazione non può essere circoscritto alla sola dimensione tecnologica, ma deve essere allargato alle tematiche organizzative, gestionali, di razionalizzazione dei processi, marketing e comunicazione, innovazione dell'offerta dei prodotti e servizi, sviluppo sostenibile – secondo la strategia europea dell'economia circolare – per indirizzare il sistema produttivo e dei servizi verso un nuovo paradigma di “fare impresa”.

Un ulteriore strumento di contrasto alle crisi aziendali e di sostegno alle realtà produttive, che la Regione intende promuovere, è il Workers Buy Out (WBO). Il WBO consiste nell'acquisizione del capitale sociale di una impresa, generalmente in crisi, da parte dei propri dipendenti siano essi dirigenti, impiegati e operai. Negli ultimi anni, tale operazione si è realizzata, spesso di fronte a situazioni di crisi aziendale irreversibile, attraverso la costituzione in cooperativa di una parte dei lavoratori che, acquisendo la società preesistente secondo le più diverse forme, hanno mantenuto il proprio posto di lavoro diventando così imprenditori e gestendo direttamente l'impresa.

Gli effetti tangibili dell'utilizzo di questa operazione d'investimento industriale sono stati: in primo luogo, il proseguimento dell'attività industriale dell'impresa, poi il mantenimento dei livelli occupazionali, nonché, indirettamente, l'indotto ad essa collegato.



Lo strumento del WBO ha consentito alla cooperazione di fornire una risposta importante alla crisi economica in atto in un settore forse tra i più colpiti negli ultimi anni: quello dell'industria manifatturiera. In Veneto sono diverse le cooperative industriali, sorte a partire dal 2010, che hanno garantito la salvaguardia dei posti di lavoro e per le quali i lavoratori hanno investito la loro indennità di mobilità, in aggiunta all'intervento del Fondo mutualistico di Legacoop e di Cooperazione Finanza Impresa, nonché con la partecipazione della finanziaria regionale Veneto Sviluppo, attraverso l'investimento in capitale di rischio.

La combinazione di queste diverse strumentazioni, tutt'altro che semplice, ha permesso di dare ulteriore slancio, anche nella nostra regione, a una forma di cooperazione industriale, caratterizzata da un elevato livello di investimenti in capitale e, conseguentemente, dalla presenza non solo di soci lavoratori, ma anche di soci finanziatori istituzionali che hanno, tra le loro finalità, proprio quella di promuovere nuova imprenditorialità cooperativa. È il caso dei fondi mutualistici della cooperazione, di Cooperazione Finanza Impresa (investitore istituzionale promosso dalle Centrali cooperative e dal MISE) e, per il Veneto, della finanziaria regionale Veneto Sviluppo S.p.a., che ha tra le sue finalità proprio quella di concorrere alla capitalizzazione delle società cooperative (L.r. n. 17/2005).

Non va dimenticata l'azione importante derivante dall'azione dei Fondi di previdenza complementare territoriali nell'investimento diretto di risorse sul territorio quale ulteriore fattore per la crescita e lo sviluppo delle imprese nel Veneto.

Pertanto, l'obiettivo appare chiaro: lavorare per costruire nuova imprenditorialità mantenendo professionalità e know-how, che significa salvaguardia dei livelli occupazionali e, come le esperienze hanno dimostrato nell'arco di pochi esercizi e dimostrano tuttora, anche nuova e qualificata occupazione.

3.1.3. Ingredienti per competere: valorizzazione del patrimonio aziendale e innovazione d'impresa.

Per sostenere l'occupabilità e la competitività delle imprese venete nell'era dell'economia digitale, è di vitale importanza sviluppare le competenze necessarie per adattare lavoratori e imprese ai cambiamenti contemporanei, nonché recuperare l'esperienza aziendale trasformandola in percorsi innovativi di sviluppo. Nelle economie avanzate si sta attestando un innovativo modello di realizzazione di beni e servizi, la cosiddetta "fabbrica intelligente", che rappresenta un nuovo paradigma organizzativo e produttivo, in cui alla classica organizzazione verticale del lavoro vengono sostituite funzioni aziendali sempre più di tipo orizzontale e/o trasversale e, al classico know-how tecnico-artigianale, viene coniugato l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Cercando di anticipare le future esigenze del mercato del lavoro, nel 2016 sono stati finanziati interventi formativi che, attraverso l'utilizzo di metodologie di apprendimento esperienziale (learning week, bootcamp, teatro d'impresa), hanno permesso ai lavoratori delle imprese venete di acquisire competenze innovative, di tipo trasversale e digitale, di fondamentale importanza per l'impresa del futuro.

Nel primo quadrimestre del 2017 è stata approvata una iniziativa che mette a disposizione una serie di strumenti con cui rispondere ai mutamenti dettati dall'implementazione delle tecnologie digitali, che investono le modalità di produzione di beni e servizi, l'organizzazione del lavoro e le competenze richieste al capitale umano. L'iniziativa intende sostenere lo sviluppo di percorsi innovativi di ampliamento e potenziamento delle competenze dei giovani destinatari in linea con quanto richiesto dai cosiddetti nuovi "lavori ibridi", cioè da tutti quei mestieri che si stanno innovando in "mestieri della trasformazione", dove competenze di natura tecnica, gestionale e relazionale sono integrate da conoscenze informatiche, tecnologiche e digitali, da abilità di comunicazione e di interazione nei social network, e sono combinate con le innovative modalità di collaborazione che si vanno via via instaurando tra i vari stakeholder.



Con l'obiettivo di fornire al nostro territorio sempre nuovi ingredienti per competere in ottica innovativa, sia per attrarre nuovi investimenti e creare occupazione di qualità per l'intera comunità, che per stimolare il formarsi di modelli di cooperazione sempre più sostenibili tra pubblico, privato e privato sociale, attenti al benessere del territorio e della cittadinanza, risulta strategico investire nella valorizzazione del patrimonio aziendale del nostro sistema produttivo. Per patrimonio aziendale si intende quell'insieme di risorse, materiali e immateriali, che giocano spesso un ruolo fondamentale per la competitività di un'impresa, ma che, altrettanto spesso, sono difficili da misurare, quantificare e valutare.

Intrecciando attività di recupero della memoria aziendale con interventi innovativi di interazione, in ottica di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), tra i destinatari che a vario titolo sono interessati alla tematica, le imprese e gli operatori del campo culturale e dell'*hospitality* (pubblici e privati), si intendono realizzare percorsi complessi volti a favorire lo scambio e l'integrazione delle reciproche conoscenze e competenze, con il fine di far acquisire ai vari destinatari competenze specialistiche per valorizzare, divulgare e diffondere al più vasto pubblico il patrimonio aziendale delle eccellenze dei principali settori del made in Veneto.

Portare fuori dall'azienda il bagaglio di conoscenze acquisite nel tempo, ma anche documenti, foto, video, materiali iconografici, macchinari e prototipi, testimonianze di storia aziendale e dei suoi protagonisti, può risultare una strategia vincente, non solo come fattore socio culturale di valorizzazione del lavoro, ma anche per trasformare l'esperienza aziendale in ispirazione per la realizzazione di nuove idee imprenditoriali e la creazione di nuovi modelli produttivi più sostenibili ed attenti ai bisogni della comunità di riferimento.

Tra le azioni per competere una particolare attenzione va riservata alle imprese che con più difficoltà stanno fronteggiando la crisi, mettendo a disposizione di quest'ultime, sulla base di specifici accordi con la Regione e nel rispetto delle normative in tema di aiuti di stato, un pacchetto di strumenti per superare lo stato di crisi che stanno attraversando.

Nell'annualità 2017-2018 si prevede di investire, in particolare, nel sostegno ai piani di rilancio, volti alla riorganizzazione, trasformazione e innovazione di processi, prodotti/servizi e capitale umano. Mediante specifici accordi con l'Amministrazione regionale, le imprese in difficoltà potranno beneficiare di tutta una serie di interventi riconducibili alle seguenti linee d'azione. Ogni impresa, sulla base delle proprie specifiche esigenze, potrà costruire il proprio piano di sviluppo individuando gli strumenti necessari. Le linee d'azione sono le seguenti:

- contributi a favore del workers buy out (WBO), cioè l'acquisizione della proprietà e del controllo dell'azienda da parte dei lavoratori, i quali potranno partecipare a percorsi formativi per l'acquisizione di tutte le competenze specialistiche per fare attività d'impresa.
- riqualificazione per i lavoratori in uscita, per consentire ai lavoratori maggiormente colpiti dalla crisi aziendale di acquisire nuove competenze per reinserirsi nel mercato del lavoro o per aggiornarsi in linea con le nuove esigenze aziendali;
- formazione per i lavoratori a rischio di espulsione per consentire, attraverso la formazione continua, di permanere nel mercato del lavoro acquisendo nuove competenze più facilmente spendibili;
- inserimento di capitale umano qualificato in grado di sopperire alle esigenze di competenze delle aziende in crisi, quest'ultime potranno attivare interventi di tirocinio o di work experience;
- innovazione di prodotto e di processo: per aiutare le imprese in crisi ad intraprendere processi di trasformazione e innovazione, quest'ultime potranno richiedere contributi per l'inserimento temporaneo di personale con competenze manageriali specifiche (temporary manager), potranno far richiesta di ricercatori con competenze altamente qualificate (assegni di ricerca), ricevere assistenza per l'accesso a forme di finanza diversificata.



Con l'obiettivo di fornire alle imprese del territorio sempre nuovi ingredienti per competere in ottica innovativa, nell'annualità 2017-2018, si intende investire anche nella valorizzazione del patrimonio aziendale, attraverso il recupero della memoria aziendale (evoluzione di prodotti e processi, storia tecnologica, ecc.) come chiave di sviluppo territoriale e occasione di nuova occupazione. Verranno sostenuti a tale scopo interventi volti a sviluppare nelle imprese le competenze utili a portare al di fuori dell'azienda la storia e il bagaglio di conoscenze acquisite nel tempo, così da fare dell'esperienza ispirazione per la realizzazione di nuove idee, che nascono anche dalla condivisione dei saperi.

Far conoscere il patrimonio aziendale ad un più vasto pubblico può rappresentare, quindi, l'occasione per sviluppare poli di attrazione non solo per finalità turistico culturali, ma ancor di più per dirottare nuovi investimenti e capitale umano interessati a sviluppare ulteriormente tecniche, processi, prodotti, metodologie riferibili all'azienda, così da creare un innovativo ecosistema di business.

Per contribuire all'innovazione d'impresa e alla creazione di nuove occasioni di lavoro, nell'annualità 2017-2018, si prevede inoltre di rafforzare le opportunità di cooperazione tra le imprese del territorio e realtà di particolare rilievo di altre regioni, italiane ed europee, su tematiche di comune interesse. La Regione del Veneto, partecipa attivamente alle Strategie Macro-regionali per la Regione Alpina (EUSALP) e l'Adriatico-Ionico (EUSAIR), con l'obiettivo di scambiare con i territori delle due macro-aree buone pratiche, soluzioni innovative ed opportunità di collaborazione e scambio. Particolare attenzione verrà riposta allo sviluppo di tematiche strategiche quali la green e blu economy, la tutela dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile ecc., che offrono notevoli prospettive di occupazione e di sviluppo per le imprese venete. Non solo cooperazione transnazionale per innovare, ma anche cooperazione interregionale per valorizzare settori strategici di rilevanza regionale, quale il settore delle industrie culturali e creative.

3.2. Azioni per i Lavoratori.

3.2.1 Work experience: uno strumento integrato di formazione e lavoro

Sulla base dell'esperienza avviata nel 2012, la Regione del Veneto intende proseguire nell'offerta di percorsi professionalizzanti dedicati a persone disoccupate in modo da favorire il loro inserimento nel mercato del lavoro e accompagnarle nel contesto lavorativo.

Si intende proseguire, in particolare, nella promozione di interventi di formazione, orientamento al ruolo ed esperienze aziendali destinate a persone di età superiore a 30 anni dal momento che tale target oggi incontra più difficoltà a reinserirsi e/o inserirsi nel mercato del lavoro (target non previsto tra quelli del Programma Garanzia Giovani).

Si intende, pertanto, rinnovare l'investimento su tale iniziativa finalizzata a favorire l'acquisizione delle competenze tecnico-professionali delle persone disoccupate affinché possano potenziare il proprio bagaglio di conoscenze sperimentandole *on the job*. In questo senso, infatti, è di centrale importanza l'utilizzo dei tirocini quale strumento finalizzato a sperimentare in modo concreto la realtà lavorativa attraverso la formazione professionale e l'addestramento pratico direttamente sul luogo di lavoro.

L'obiettivo regionale per il 2017-2018, in linea con le indicazioni della Commissione Europea, è quello di investire sul "saper fare", quale ingrediente chiave di molte nuove forme di lavoro, dove tecnica, maestranza e ingegno permettono alle idee di trasformarsi facilmente in realtà e di raggiungere velocemente il mercato, ma anche quale elemento strettamente collegato all'avvio di nuova impresa.

Investire nel recupero e nella valorizzazione, anche in ottica innovativa, di tutti quei mestieri delle lavorazioni artistiche e tradizionali, dove la componente del "saper fare" e dell'ingegno risultano essere competenze determinanti, rappresenta quindi una grande opportunità sia per promuovere l'occupabilità delle persone, adottando così un approccio di prevenzione e limitazione del rischio di esclusione sociale, che per sostenere la vitalità imprenditoriale del territorio, la sua diversificazione produttiva e la capacità di crescita dell'intero sistema, promuovendo modelli organizzativi e produttivi più sostenibili, sia per quanto riguarda



l'utilizzo delle risorse naturali e il rispetto dell'ambiente nei processi produttivi, sia per garantire organizzazioni più inclusive e attente al benessere individuale.

In tal senso diventa importante operare per la creazione di reti tra soggetti che rendano possibile creare, in un'ottica di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), valore comune e più sostenibilità a livello locale. La collaborazione tra i diversi attori apporta vantaggi al tessuto economico, in quanto essa consente di instaurare rapporti migliori tra aziende e comunità di appartenenza, generare maggiore attrazione di forza lavoro preparata e possibilità di sviluppo di nuovi prodotti grazie a una migliore conoscenza della comunità in cui l'azienda opera. Nello stesso tempo anche il territorio si avvantaggia, in quanto la rete contribuisce a mantenere la comunità attiva, aumentano le possibilità di occupazione. È così che si sviluppano modelli di economia collaborativa, che possono essere sostenuti ed integrati grazie all'apporto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Nel mese di maggio 2017 viene, quindi, approvata l'iniziativa con cui la Regione del Veneto intende finanziare percorsi capaci, da una parte, di formare e sostenere una nuova generazione di "maestri d'arte" in grado di proteggere, promuovere, tramandare e innovare il grande patrimonio delle produzioni e delle lavorazioni artistiche e tradizionali venete e, dall'altra, avvicinare i destinatari alla cultura d'impresa, per creare nuove occasioni di lavoro e crescita per il territorio, risvegliando il tessuto economico locale e sostenendolo in un percorso che ne amplifichi la visibilità e la conoscenza a livello globale, anche grazie all'uso dei nuovi mezzi di comunicazione e alla costruzione di reti tra i diversi "maestri d'arte".

3.2.2 Rimettiamoci in gioco: nuovi strumenti per la ricollocazione lavorativa

Dall'analisi dei dati di monitoraggio del fenomeno delle crisi aziendali, disponibili a fine dell'anno 2016, e dalla valutazione dell'impatto sull'occupazione regionale, si evince che, nonostante i netti segnali di ripresa e di miglioramento complessivo, è ancora necessario mantenere in essere per gli anni a venire misure di sostegno per i lavoratori coinvolti da situazioni di crisi aziendale, al fine di consentire l'intercettazione puntuale e tempestiva di tutte le situazioni di crisi su cui poter ancora intervenire sostenendo così il territorio in questa delicata fase di ripresa.

3.2.2.1 Outplacement.

Per facilitare il permanere o il reinserimento al lavoro di lavoratori di aziende in crisi, in continuità con i provvedimenti n. 787/2015 e n. 1842/2015, anche per l'anno 2017 è garantita con la DGR n. 2288/2016 la prosecuzione di interventi che garantiscano il sostegno dell'apparato produttivo, limitino la dispersione di risorse umane e professionalità e consentano di affrontare le problematiche aziendali e occupazionali.

In tale ottica la Regione del Veneto ha promosso per il 2017 ed intende promuovere anche per il 2018 la realizzazione di percorsi di riqualificazione e outplacement per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori coinvolti da situazioni di crisi aziendale di sviluppare ed aggiornare le proprie competenze ed abilità professionali, ridurre i rischi di obsolescenza professionale e di esclusione sociale, supportare un rapido inserimento o reinserimento professionale.

Gli interventi richiedono la predisposizione di un piano personalizzato orientato alla riqualificazione e al reinserimento lavorativo.

L'iniziativa si rivolge specificamente a lavoratori e lavoratrici in forza presso aziende con unità operative ubicate in Veneto percettori di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro.



Essa si rivolge altresì ai lavoratori con contratti di solidarietà, sia di tipo difensivo, volti ad evitare i licenziamenti, che di tipo espansivo, volti a promuovere nuove assunzioni, sia di tipo A), applicabile alle aziende rientranti nel campo di applicazione della Cigs.

3.2.2.2 Assegni per il lavoro.

Il D. lgs n. 150 del 15 settembre 2015 ha introdotto, all'art. 23, un nuovo strumento per la ricollocazione, detto Assegno di ricollocazione. Le caratteristiche dell'Assegno sono la graduazione dell'importo a seconda dell'intensità di aiuto necessaria per il destinatario e la possibilità da parte di quest'ultimo di scegliere la struttura di cui avvalersi per l'erogazione dei servizi. Si tratta di un insieme di servizi che compongono un programma di ricerca intensiva di nuova occupazione affiancato eventualmente da attività di riqualificazione mirata a sbocchi occupazionali esistenti nell'area geografica di riferimento. In questo periodo è stata avviata la prima sperimentazione nazionale dell'AdR, in collaborazione con le Regioni su una platea di soggetti che non sono già impegnati in misure di ricollocazione analoghe.

Accanto a questa iniziativa, la Regione del Veneto prevede di avviare un intervento analogo, ancorché su una platea di destinatari diversi, che si identificherà con il termine Assegno per il Lavoro.

Nell'ambito delle politiche attive del lavoro, l'Assegno per il lavoro finanzia l'acquisto di servizi e misure la cui variabilità e intensità dipendono dalla programmazione regionale e dalle caratteristiche della persona.

Questo nuovo strumento che, per certi versi prende le basi dagli interventi dotati effettuati dalla Regione del Veneto nel periodo dal 2009 al 2012, ma che fa propri alcuni strumenti di garanzia Giovani (quali la profilatura dell'intensità di aiuto), sarà destinato sia al disoccupato di breve e lunga durata attingendo alle risorse dell'Asse Occupabilità del nuovo Programma Operativo regionale del Fondo Sociale Europeo, sia a soggetti maggiormente svantaggiati rientranti nell'Asse Inclusione sociale.

3.3 Azioni per i Giovani.

3.3.1 Pacchetto giovani.

3.3.1.1 Garanzia giovani.

A partire dalle buone pratiche sperimentate con il Programma Garanzia Giovani, partito a livello nazionale nel maggio del 2014, la Regione Veneto prosegue con l'iniziativa che offre ai giovani NEET (giovani di età compresa tra i 15-29 anni che non sono impegnati in un'attività lavorativa né inseriti in un percorso scolastico o formativo) opportunità formative, di tirocinio (anche all'estero in Paesi extra UE) orientamento, accompagnamento all'inserimento lavorativo nonché iniziative per l'autoimprenditorialità e l'imprenditorialità dei giovani, con percorsi di accompagnamento all'avvio d'impresa e attività di supporto allo start-up d'impresa.

Con il Programma Garanzia Giovani si prevede di attivare percorsi di professionalizzazione e specializzazione in una prospettiva internazionale incentivando, in special modo, esperienze aziendali all'estero abbinate alla formazione linguistica per la preparazione all'esperienza stessa (secondo il Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue).

L'obiettivo è quello di incrementare le iniziative per i giovani con particolare riferimento ai settori produttivi di eccellenza e delle prospettive di sviluppo del Veneto, così come



individuato nel documento “Smart Specialisation Strategy”⁴. Sulla base del concetto chiave della Politica europea 2020, la Commissione Europea ha invitato le Regioni a focalizzarsi su specifici settori e filiere su cui concentrare gli interventi e assumere iniziative per l’occupazione in tali settori produttivi di eccellenza, tenendo conto del posizionamento strategico territoriale e delle prospettive di sviluppo.

Le opportunità che verranno offerte ai giovani, prevedono il coinvolgimento prioritario delle imprese: infatti i percorsi verranno progettati sulla base dei loro fabbisogni professionali, al fine di inserire nel tessuto produttivo veneto nuovi talenti specializzati e nuovi saperi. Infine le aziende oltre a poter investire in nuovi talenti, formandoli sulla base delle proprie esigenze professionali, avranno la possibilità di confermare il giovane nel luogo di lavoro, assumendolo e beneficiando così di incentivi per l’assunzione stessa.

3.3.1.2 L’apprendistato e il sistema duale.

Il contratto di apprendistato si configura come la principale tipologia contrattuale per favorire l’ingresso nel mondo del lavoro dei giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni, a seconda della tipologia di apprendistato.

L’elemento caratterizzante dell’apprendistato è rappresentato dal fatto che il datore di lavoro è tenuto ad erogare, come corrispettivo della prestazione di lavoro, non solo la retribuzione, ma anche la formazione necessaria all’acquisizione delle competenze professionali o alla riqualificazione di una professionalità. Queste due funzioni hanno pari dignità e non sono tra loro alternative o accessorie. Si tratta chiaramente di un modello che vede un vantaggio reciproco: da un lato l’apprendista ha la convenienza di imparare una professione, dall’altro il datore di lavoro ha la possibilità di beneficiare di agevolazioni di tipo normativo, contributivo ed economico.

In pochi anni sono state numerose le evoluzioni normative alle quali è stato soggetto il contratto di apprendistato. L’ultimo, in ordine temporale, è rappresentato dal Decreto Legislativo 81/2015 nel quale è confluito il precedente Testo Unico, arricchendolo con alcune novità. Quest’ultimo intervento è stato rivolto alla creazione di un sistema duale che integra istruzione, formazione e lavoro, soprattutto grazie alle due tipologie di apprendistato finalizzate all’ottenimento di un titolo di studio di livello secondario o terziario.

Il modello del sistema duale, mutuato dalla cultura tedesca e diffuso in molti altri Paesi del Nord Europa, ha avuto notevole incidenza nel più recente dibattito politico italiano, nell’ottica di adottare le misure di medio-lungo periodo per ridurre i tassi di disoccupazione. Agevolare le transizioni e ridurre il divario in termini di competenze tra scuola ed impresa sono temi all’ordine del giorno e sull’agenda politica italiana ed europea ed in tale direzione si è mosso il legislatore in particolare con la Legge n. 107/2015 e il già citato Decreto Legislativo n. 81/2015, che operano un rafforzamento dell’asse formazione – lavoro, finalizzato alla creazione di un sistema organicamente integrato.

La Regione del Veneto, successivamente alla stipula con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del Protocollo di Intesa per la sperimentazione del sistema duale ha attivato i percorsi triennali di istruzione e formazione per il conseguimento della qualifica professionale, i percorsi di quarto anno per il conseguimento del diploma professionale e i percorsi individuali di sperimentazione di apprendimento duale per giovani iscritti ai secondi e ai terzi anni dei percorsi ordinari di istruzione e formazione professionale.

Gli esiti delle prime significative sperimentazioni già attivate sul territorio regionale saranno oggetto di approfondimento e si potrà valutare la possibilità di una terza sperimentazione riferita all’attivazione di nuovi percorsi nel 2018 -2019.

⁴ Strategia di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente”, approvata della Regione del Veneto con DGR n.1020/2014 e revisionato in data 3 luglio 2015 a seguito delle osservazioni CE (C(2014)7854 final).



Il contratto di apprendistato professionalizzante si riferisce al contratto di lavoro nell'ambito del quale l'apprendista acquisisce competenze professionali principalmente *on the job*, e competenze trasversali la cui formazione è curata dalla Regione con apposita offerta pubblica. La durata della formazione di base e trasversale è determinata dalla normativa.

Per assolvere a tale compito, per quanto riguarda la formazione degli assunti con contratto di apprendistato professionalizzante sulla base del titolo di studio posseduto dall'apprendista al momento dell'assunzione, la programmazione regionale ha reingegnerizzato le procedure di avvio degli apprendisti nei gruppi classe al fine di consentire la movimentazione di quasi 30.000 schede formative all'anno dal 2013. Allo scopo sono stati coinvolti 36 organismi di formazione, emanazione delle associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, aggregati in 3 associazioni temporanee di impresa che con i propri centri formativi garantiscono la completa copertura dell'intero territorio regionale. L'implementazione del sistema informativo regionale ha consentito di assicurare a ogni singolo datore di lavoro o suo intermediario autorizzato la possibilità di scegliere su un catalogo di 38 moduli formativi.

3.3.1.2.1 Verso il lavoro: ITS, alternanza, mobilità e formazione linguistica

L'integrazione tra sistema educativo e mondo del lavoro rappresenta un riferimento fondamentale per il sistema regionale nel suo complesso e le diverse articolazioni dell'offerta formativa regionale, in primis l'Istruzione e formazione professionale, ma anche gli strumenti che la Regione ha messo a disposizione del sistema di istruzione, lo dimostrano con ogni evidenza. Del resto, la peculiarità del modello regionale è stata ulteriormente sancita anche dal recente intervento del legislatore regionale con la legge regionale 31 marzo 2017, n. 8 "Il sistema educativo della Regione Veneto".

L'offerta formativa regionale in materia di Formazione Tecnica Superiore, avviata fin dal 2009, si è progressivamente articolata in una pluralità di opportunità per i giovani del nostro territorio regionale. Le scuole ad alta specializzazione tecnologica, nate per rispondere alla domanda delle imprese di nuove ed elevate competenze tecniche e tecnologiche, hanno l'obiettivo di formare tecnici superiori nelle aree tecnologiche strategiche per lo sviluppo economico e la competitività e costituiscono il segmento di formazione terziaria non universitaria.

Dal 2009 sono state costituite in Regione Veneto 7 Fondazioni ITS, attive nelle diverse aree tecnologiche e l'offerta formativa si è via via sviluppata dai 6 corsi per il biennio formativo 2011-2013 ai 27 corsi per il biennio formativo 2016-2018. Gli studenti che hanno conseguito il diploma di Tecnico Superiore sono circa 1.000.

I corsi si articolano in un biennio e sono strutturati a partire dal fabbisogno di competenze del mercato del lavoro. Il percorso prevede attività teorica, pratica e di laboratorio. In particolare, gli stage aziendali si sviluppano per almeno il 30% della durata del corso e possono svolgersi anche all'estero. I docenti provengono per almeno il 50% dal mondo del lavoro, imprenditori, professionisti, esperti.

Anche la composizione della commissione d'esame deve assicurare la presenza di esperti del modo del lavoro.

L'elemento maggiormente significativo dell'esperienza degli ITS è rappresentato dal tasso di occupazione dei diplomati, che evidenzia percentuali d'inserimento nel mercato del lavoro che superano l'80%, arrivando in alcuni casi alla quasi totalità dei diplomati. Il monitoraggio sui risultati degli esiti dei percorsi formativi, condotto da Indire ad un anno dalla conclusione di percorsi, evidenzia l'eccellenza dell'offerta veneta. Solo per citare il dato più recente pubblicato nel marzo 2017, sui 97 percorsi monitorati da Indire, il Veneto si posiziona come prima regione d'Italia, alla pari con l'Emilia Romagna, per numero di percorsi in fascia verde (oltre 70 punti, con assegnazione di premialità). Tra i 33 migliori percorsi, ben 6 sono offerti dalle Fondazioni venete, di cui 4 fra i primi 10, compresa la prima posizione in assoluto.

Un successo frutto di una pluralità di fattori: la programmazione triennale concertata, la pianificazione annuale fortemente orientata ai fabbisogni, una solida partnership con le istituzioni e le parti sociali coinvolte, la qualità dell'attività formativa delle Fondazioni, il



ruolo proattivo delle imprese. Risultati di primo piano, che hanno ulteriormente convinto a incrementare ulteriormente il cofinanziamento regionale ben oltre il 30% previsto dall'ordinamento vigente.

La legge 107/2015, integrando ai percorsi di formazione e istruzione la metodologia didattica dell'alternanza scuola-lavoro, obbligatoria negli ultimi tre anni di studio sia negli istituti tecnici e professionali (400 ore) che nei licei (200 ore), ha istituzionalizzato una buona pratica su cui la Regione del Veneto ha riposto da sempre particolare attenzione. Per contribuire attivamente alla formazione delle nuove generazioni e alla realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro quale strumento privilegiato di opportunità e crescita, in grado di favorire un organico collegamento delle istituzioni scolastiche e formative con il mondo del lavoro e la società civile, la Regione intende finanziare percorsi di alternanza scuola-lavoro complementari a quelli realizzati nell'ambito del nuovo ordinamento scolastico, nonché un'azione di sistema avente l'obiettivo di delineare un modello condiviso di alternanza a livello regionale. Anche sulla scorta del protocollo di intesa stipulato il 1 giugno 2016 con l'Ufficio Scolastico Regionale (USR) e in collaborazione con le parti sociali e Unioncamere del Veneto nonché del protocollo di intesa stipulato l'11 maggio 2017 con l'USR, si prevede di finanziare percorsi di mobilità in alternanza scuola-lavoro all'estero, con lo scopo accresce la rilevanza formativa dell'esperienza. I percorsi finanziati consentiranno agli studenti delle classi 4° e 5° degli istituti secondari di 2° grado del Veneto di intraprendere un'esperienza formativa in azienda all'estero, della durata di 4 settimane, in realtà operanti nell'ambito dei settori rientranti nella Strategia di specializzazione intelligente della Regione del Veneto (RIS3). Per facilitare la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, che possano integrare efficientemente le necessità formative degli studenti e le esigenze occupazionali del sistema economico e sociale Veneto, la Regione ha lanciato la sperimentazione di una serie di servizi tesi a facilitare il dialogo tra scuole e mondo del lavoro, con lo scopo di realizzare modelli condivisi di co-progettazione di percorsi di alternanza e di validazione delle competenze in uscita da quest'ultimi. Tra questi merita di essere richiamata la formazione dei tutor ed operatori attraverso una piattaforma i cui elementi saranno condivisi dal Tavolo regionale per l'alternanza, composto dai sottoscrittori il protocollo del 2016.

L'imprenditorialità, anche nell'ambito dei contesti educativi e formativi, è un'attitudine da sviluppare e sostenere per diffondere l'innovazione, favorire la mobilità e facilitare il ricambio generazionale, assumendo un atteggiamento di responsabilità personale e verso il prossimo, di intraprendenza e di creatività, che porti a gestire progetti per risultati, evitando di subire il lavoro assegnato.

Apprendere una cultura del lavoro fin dai banchi di scuola diventa, quindi, un tassello importante in un piano di sviluppo socio-economico della nostra regione. È proprio per rispondere a questa esigenza di incontro tra mondo della scuola e sistema economico e di diffusione di una cultura del lavoro tra i giovani, che la Regione ha recentemente approvato una nuova iniziativa con cui intende finanziare percorsi capaci di offrire agli studenti degli Istituti Superiori Secondari di secondo grado e dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale del territorio competenze chiave di imprenditorialità, attraverso la realizzazione di interventi formativi basati su tematiche interdisciplinari e metodologie innovative ed esperienziali, nonché diffondere tra i docenti e gli operatori della scuola una maggiore sensibilità verso le tematiche del fare impresa e dell'educazione all'imprenditorialità. L'iniziativa intende pertanto perseguire le seguenti finalità:

- migliorare i sistemi di formazione e istruzione e la loro aderenza con le competenze richieste dal mercato del lavoro, favorendo lo sviluppo di sempre più efficaci relazioni tra giovani e imprese;
- sviluppare nei giovani capacità imprenditoriali e un modo di pensare innovativo e creativo;
- educare all'imprenditorialità e alla cultura del "saper fare", sostenendo la creazione di un ambiente favorevole alla nascita e allo sviluppo di nuova imprenditoria.



Europa 2020 ha fissato target ambiziosi, stimando che il 50% dei giovani quindicenni possano raggiungere un livello di indipendenza nella conoscenza e nell'uso della prima lingua straniera e che almeno il 75% degli studenti della scuola secondaria inferiore possano studiare almeno due lingue straniere.

Il legame tra lingue e occupabilità è stato analizzato inoltre in una ricerca realizzata da ICF International (International Coach Federation) su incarico della Commissione europea – DG Occupazione, Affari sociali e Inclusione.

Il perfezionamento delle lingue assume dunque un ruolo fondamentale per lo sviluppo del capitale umano, a sua volta determinante per aumentare il livello dell'export veneto e quindi per più alti livelli di competitività.

Si pensi all'improvvisa crescita dei Paesi in via di sviluppo, che spingono al miglioramento delle competenze linguistiche per costruire nuovi rapporti di vicinanza, di cooperazione internazionale e interregionale, di collaborazione, di reciproco scambio, che possano determinare un sensibile miglioramento dell'occupazione.

In tale direzione, il rafforzamento dell'infrastruttura della conoscenza e, nello specifico, l'apprendimento e l'ottimizzazione delle competenze linguistiche rappresentano volani privilegiati di comunicazione e di mobilità internazionale, ma anche di nuovi sbocchi occupazionali.

A completare il quadro di contesto, la Commissione Europea ha adottato una nuova agenda globale per le competenze.

Il documento, strutturato in 10 "mosse", conferma la necessità di sviluppare, fin da giovani, un'ampia gamma di competenze utili e pertinenti rispetto alle richieste del mercato del lavoro, allo scopo di promuovere l'occupabilità, la competitività e la crescita in Europa.

Obiettivo della Regione è dunque quello di investire anche nel prossimo biennio sulla formazione linguistica degli studenti del II° ciclo dell'istruzione e dell'IeFP, ponendo come risultato la certificazione linguistica di livello B1 e B2 di almeno il 90% dei partecipanti.

Infine merita di essere richiamata la prospettiva di studio e valutazione circa la costruzione di una filiera integrata della formazione e dell'istruzione professionale (IeFP, IFTS, ITS) che consenta lo sviluppo di una verticalizzazione dell'offerta formativa regionale, anche attraverso la costituzione dei poli formativi al fine di rispondere in modo organico e articolato ai fabbisogni del sistema territoriale o delle filiere settoriali a fronte di nuovi scenari competitivi, attraverso il contributo determinante di tutti gli operatori dell'offerta formativa.

3.3.1.3 Ricerca e sviluppo: giovani innovatori in azienda

La ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione sono obiettivi prioritari della Strategia Europa 2020. Nonostante l'UE nel suo complesso rappresenti il principale produttore mondiale di conoscenze scientifiche, essa trova ancora difficoltà a trasformare questo enorme bagaglio in innovazione e ad immettere nel mercato i risultati scientifici ottenuti. Questa difficoltà di trasferire la ricerca dai laboratori universitari alle aziende, coinvolge anche il nostro territorio. Sebbene il sistema della ricerca veneta si attesti come eccellenza nazionale, molte imprese faticano a sfruttarne i risultati.

L'obiettivo che si intende continuare a perseguire è, quindi, quello di incentivare le imprese a destinare una quota crescente di risorse in ricerca ed innovazione, con particolare riferimento alla ricerca applicata.

Per facilitare l'incontro tra mondo accademico e imprese, anche nell'annualità 2017-2018, la Regione del Veneto intende finanziare interventi a sostegno della ricerca in azienda sia attraverso l'erogazione di "Assegni di ricerca" rivolti a giovani ricercatori degli atenei/centri di ricerca del territorio sia attraverso borse di ricerca applicata, erogate anche nell'ambito di singoli progetti aziendali, che sostengano le imprese nel definire piani di sviluppo e di innovazione in grado di aumentarne la competitività, anche in sinergia con altri Fondi strutturali.



Attraverso l'erogazione di "Assegni di ricerca" rivolti a giovani ricercatori degli atenei/centri di ricerca del territorio, si intende finanziare progetti di ricerca che affrontano tematiche di rilevanza strategica per la regione rientranti nell'ambito della Strategia di specializzazione intelligente (RIS3). Verranno finanziati sia progetti di ricerca che vedono la collaborazione di diversi atenei/centri di ricerca del territorio (inter-ateneo) che progetti di ricerca interdipartimentali (intra-ateneo). Inoltre verranno finanziati, inoltre, progetti di ricerca che favoriscono lo scambio di conoscenze scientifiche anche con atenei/centri di ricerca fuori regione o esteri (inter-regionali o trans-nazionali). Con il primario scopo di capitalizzare i risultati delle ricerche e creare occasioni per ulteriori collaborazioni lavorative, verranno realizzati tutta una serie di eventi moltiplicatori (investor day), con l'obiettivo di offrire ad un'ampia platea di investitori l'opportunità di conoscere i giovani ricercatori ed i loro progetti di ricerca. L'immissione in aziende dei talenti del territorio, verrà sostenuta anche attraverso incentivi all'assunzione e contributi per il lancio di nuove start-up innovative.

3.3.1.4 Le misure di incentivazione all'occupazione dei giovani collegate alle nuove norme che consentono l'uscita anticipata dal lavoro: c.d. staffetta intergenerazionale e il valore del ricambio generazionale.

L'obiettivo di ristabilire le condizioni per sbloccare il *turn over* nel mercato del lavoro, favorendo il ricambio generazionale ed offrendo maggiori e migliori opportunità di lavoro ai giovani al di sotto dei 35 anni, si è rilevato finora "una buona idea", che stenta tuttavia a trasformarsi in una vera e propria politica per l'occupazione giovanile. Le politiche di sostegno all'occupazione giovanile, basate su incentivi economici all'assunzione e su una offerta potenziata di servizi per l'impiego e politiche attive, messe in atto prevalentemente con il programma Garanzia Giovani, non paiono sufficienti a incidere sulla condizione di disoccupazione e sottoccupazione giovanile. Senza una più consistente ripresa della domanda di lavoro stabile rivolta ai giovani non è lecito attendersi ad oggi risultati più consistenti.

Le cause del blocco dei naturali processi di ricambio della forza lavoro sono diventate strutturali. L'invecchiamento attivo della popolazione, con l'innalzamento consistente dell'età pensionabile introdotto dalla legge Fornero (2011) ha bloccato per sette anni e continua a bloccare il normale ricambio generazionale. A ciò si sono aggiunti sullo stock dei rapporti di lavoro gli effetti negativi della crisi economica e delle conseguenti ristrutturazioni che, riducendo la base produttiva, ha determinato esuberi strutturali interni, frenando la mobilità volontaria. Infine, l'esigenza di contenere il disavanzo di spesa pubblica ha di fatto bloccato le assunzioni nel pubblico impiego e nell'area dei servizi finanziati con risorse pubbliche.

Fin qui le deroghe concesse alle severe norme pensionistiche sono state finalizzate a salvaguardare i lavoratori anziani in esubero strutturale, che rischiavano di restare senza lavoro e senza pensione. In parte sono finalizzate a ristabilire una maggiore sostenibilità sociale della riforma, ma sempre in chiave di protezione dei lavoratori anziani.

Molto timidi e non sorretti da adeguati incentivi sono stati i tentativi di agire sul ricambio generazionale, vale a dire la facilitazione dell'uscita volontaria graduale, cui fosse strettamente correlato l'ingresso al lavoro dei giovani (c.d. staffetta generazionale).

La legge di bilancio 2017 è intervenuta in maniera più consistente sul regime pensionistico, con l'obiettivo di rendere più flessibile l'uscita dal lavoro, senza scardinare l'impianto della riforma Fornero. Dalle nuove norme è lecito attendersi che un maggior numero di lavoratori anziani potrebbe lasciare il lavoro nel prossimo triennio, con la speranza, non dichiarata, che l'insieme delle misure possa determinare anche effetti positivi in termini di ricambio occupazionale.

La ricaduta occupazionale di queste misure, tuttavia, non è scontata, sia per l'incertezza che sussiste in ordine a quanti lavoratori troveranno convenienza ad usufruire della maggiore flessibilità, ma ancor di più di quali siano i settori economici e i profili professionali



potenzialmente interessati. Appare, pertanto, utile un'azione volta a far emergere in concreto queste dinamiche, al fine di disporre di stime attendibili in ordine alla effettiva portata del fenomeno, anche con l'obiettivo di studiare misure destinate alle imprese che in concreto intendano affrontare il tema del ricambio generazionale della forza lavoro.

L'intervento della Regione, di concerto con le parti sociali, si articolerà su tre direttrici:

- a) La realizzazione di una analisi previsionale a livello provinciale in ordine ai potenziali effetti delle nuove norme, sia nei settori privati sia nel settore pubblico allargato;
- b) La realizzazione di una stima più accurata in ambiti territoriali più ristretti, con il contributo delle associazioni di categoria e delle organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- c) Una misura di cofinanziamento di piani aziendali finalizzati all'inserimento professionale di giovani (19 – 35) in sostituzione dei lavoratori prepensionati e di quelli che si accingono ad andare in pensione alle scadenze naturali, che prevedano un periodo di affiancamento e di formazione on the job.

Queste misure possono stimolare ulteriormente la riflessione sul valore strategico delle politiche di ricambio generazionale, sia per fornire utili indicazioni al Governo nella messa a punto della normativa di riferimento, sia per incalzare Governo e Parlamento affinché affrontino con azioni concrete il dramma dell'occupazione dei giovani.

Sempre in tale ambito e sulla scorta di quanto già avviato nel 2014, nel 2016 si è inteso proporre anche un'altra azione per rispondere all'esigenza di valorizzazione del patrimonio delle esperienze d'impresa del Veneto finalizzata allo scambio e al trasferimento di conoscenze e competenze tra lavoratori e disoccupati nonché tra giovani e meno giovani, incentivando così il passaggio generazionale all'interno delle imprese stesse (*mentoring* e *reverse mentoring*).

L'iniziativa prevede la realizzazione di interventi di tipo "sartoriale" ovvero interventi mirati alle specificità di ciascun caso aziendale che, nella prospettiva della crescita d'impresa quale elemento centrale del sistema socio-economico, possono essere declinati in attività di riorganizzazione (*job redesign*) e di trasformazione organizzativa delle imprese o in attività di trasformazione dell'assetto societario delle aziende con il coinvolgimento attivo dei lavoratori.

A tal fine si ritiene possa essere utile, all'interno delle imprese venete, la creazione e lo sviluppo di Academy aziendali, ovvero laboratori formativi costituiti dagli stessi lavoratori delle aziende con il compito di individuare e raccogliere i punti di forza e le specificità tanto dell'azienda quanto dei lavoratori (capitale umano e relazionale). L'esito di questo lavoro può essere definito come il capitale intellettuale dell'azienda stessa, la cui valorizzazione è, appunto, alla base dello sviluppo e dell'innovazione del patrimonio imprenditoriale e culturale del Veneto.

Favorire il ricambio intergenerazionale è una sfida e un'occasione per le imprese del territorio. Per avvicinare i giovani al mondo del lavoro e contestualmente trasformare saperi e tradizioni aziendali in innovazione, la Regione intende supportare percorsi di apprendimento *on the job* rivolti ai giovani, in cui, le stesse imprese e i lavoratori con maggiore esperienza, sono chiamati a svolgere un ruolo attivo nel trasferimento delle conoscenze e nella creazione delle competenze ad esse necessarie.

La condivisione di saperi e di idee permette di generare spazi (fisici e virtuali) in cui realizzare un sistema economico in cui vecchi e nuovi imprenditori collaborano alla creazione di nuova imprenditorialità: nuove idee e nuove imprese fanno crescere l'occupazione e il nostro territorio. È per questo che la Regione intende sostenere iniziative che favoriscano la diffusione di una cultura del lavoro e d'impresa in grado di coniugare tradizione e innovazione, rigenerando spazi dismessi e dando nuova voce ai mestieri della tradizione. Saranno, quindi, promosse iniziative di formazione per la riscoperta degli antichi



mestieri artigiani, che, anche alla luce delle trasformazioni digitali, possono assumere nuove valenze evolvendo in nuove forme di artigianato e di impresa.

3.4 Azioni per i Soggetti più deboli.

3.4.1 I lavori di pubblica utilità e gli interventi di ricollocazione dei soggetti svantaggiati

I lavori di pubblica utilità

Dal 2009 al 2014 la Giunta regionale ha promosso l'inserimento occupazionale di persone particolarmente svantaggiate, prive sia di occupazione sia della tutela degli ammortizzatori sociali, attraverso il coinvolgimento in progetti di lavoro di pubblica utilità, cofinanziati dalla Regione e dagli Enti Locali.

I progetti sono stati realizzati dalle amministrazioni locali alle quali le persone sprovviste di reddito generalmente si rivolgono per ottenere assistenza, con il doppio beneficio di attivare la persona ai margini del mercato del lavoro e di convertire un costo assistenziale in una politica attiva.

Dal punto di vista dell'efficacia i dati raccolti in questi anni hanno dimostrato che spesso queste persone si sono reinserite stabilmente nel mondo del lavoro alla fine del progetto o, quanto meno, sono riuscite a raggiungere i requisiti per la pensione.

Alla luce dei risultati precedenti, la Regione del Veneto intende intervenire attivando la misura dei progetti di Pubblica utilità nel 2017 e, a seguire, nel 2018 con una misura che preveda:

- l'attivazione lavorativa nell'ambito del Progetto di pubblica utilità;
- servizi di orientamento e di accompagnamento rivolti al lavoratore destinatario, per favorire il successivo reinserimento lavorativo.

La ricollocazione dei soggetti svantaggiati

La Regione ha già attuato alcuni interventi finalizzati a ridurre i fenomeni di esclusione sociale con azioni integrate sul territorio. I destinatari sono persone disoccupate, beneficiarie e non di prestazioni di sostegno al reddito, e a rischio di esclusione sociale e povertà.

Questo intervento propone:

- la definizione di un quadro di sviluppo socialmente sostenibile, promuovendo la responsabilità sociale delle imprese *profit* e sostenendo l'imprenditorialità sociale;
- l'adozione di un approccio multidimensionale all'inclusione sociale attiva, al fine di integrare le politiche sociali con altre tipologie di interventi;
- l'avvio di interventi di presa in carico multi professionale.

L'azione consiste nell'offerta di politiche attive e servizi personalizzati ed è caratterizzata dalla presa in carico "multipla" da parte delle istituzioni (Comuni, Sil, Ulss, Servizi sociali, ecc.).

Si valuterà inoltre l'opportunità di moltiplicare le azioni di inclusione sociale e lavorativa di persone svantaggiate e deboli finalizzate alla creazione di nuova occupazione, in particolare nell'ambito dell'Asse Inclusione sociale del POR.



3.4.2 Il piano regionale per l'attuazione del Sostegno per l'Inclusione Attiva.

Il Sostegno per l'inclusione attiva è una misura nazionale di contrasto alla povertà che prevede l'erogazione di un sussidio economico condizionale all'adesione ad un progetto personalizzato di presa in carico della famiglia della durata di un anno favorendone l'inclusione sociale e il reinserimento lavorativo.

Le linee guida per la predisposizione e attuazione dei progetti di presa in carico del Sostegno per l'inclusione attiva sono state approvate in conferenza unificata l'11 febbraio 2016.

A livello regionale, si intende predisporre un Piano congiunto per l'attuazione del SIA tra i competenti Assessorati alla Sanità, al Sociale e all'Istruzione, Formazione e Lavoro, al fine di individuare il complesso di azioni da attivare per contribuire a contrastare il disagio sociale che sempre più colpisce alcune porzioni sempre più vaste di cittadini.

Sul fronte dell'"attivazione lavorativa" e delle policy che saranno realizzate con il contributo del Programma Operativo regionale del Fondo Sociale Europeo, a seguito dell'adozione del suddetto Piano, sarà successivamente disposta, con apposito atto, l'estensione della platea dei destinatari degli interventi realizzati sul Fondo Sociale Europeo nell'ambito dell'Asse II Inclusione sociale, anche a coloro che percepiranno il Sostegno per l'inclusione sociale attiva. I beneficiari del Sostegno per l'inclusione attiva avranno priorità di accesso alle politiche attive attivate dalla Regione del Veneto. L'attivazione lavorativa avverrà in stretto raccordo con i Centri per l'Impiego pubblici.

3.4.3 Garanzia adulti.

Con deliberazione n. 681 del 17 maggio 2016, la Regione del Veneto, ha emanato un bando per la realizzazione di interventi di accompagnamento al lavoro per i disoccupati adulti, con oltre 50 anni di età ed un'anzianità di disoccupazione oltre i 12 mesi.

Con questo intervento, la Regione, replicando alcuni meccanismi previsti nel programma di Garanzia Giovani, offre ai disoccupati adulti un set di azioni fortemente incisive per l'ingresso nel mercato del lavoro. In particolare si garantisce un accesso molto veloce ai servizi, un punto di riferimento unico per l'avvio del percorso presso il sistema regionale dei centri per l'impiego, un adattamento individuale del percorso in funzione del profilo di occupabilità e delle caratteristiche dell'utente.

Il programma, rivolto a circa 4.000 cittadini over 50 disoccupati da almeno 12 mesi, è stato avviato ad inizio ottobre 2016, e si compone di 3 distinte fasi.

Fase 1 (in capo esclusivamente ai CPI): convocazione dei destinatari, informazione e orientamento sul programma, profilazione e sottoscrizione del Patto di Servizio Personalizzato, programmazione appuntamento per la sessione di orientamento specialistico presso lo sportello del soggetto accreditato prescelto dal disoccupato.

Fase 2 (in capo esclusivamente al soggetto accreditato): presa in carico del destinatario inviato dal Cpi, sessione di orientamento specialistico volta a definire la misura di politica attiva più consona alle esigenze del cittadino.

Fase 3 (in capo esclusivamente al soggetto accreditato): avvio dei percorsi di politica attiva volti all'assistenza intensiva al ricollocamento o all'autoimprenditorialità.



L'intervento è stato realizzato con risorse del Programma Operativo regionale del Fondo Sociale Europeo, in particolare con le risorse dell'Asse Inclusione sociale.

A seguito dei risultati della prima sperimentazione e compatibilmente con il resto delle misure che saranno attivate su quel target, sarà valutata la riproposizione dell'intervento per la fine del 2017 e/o l'avvio del 2018.

3.4.4 Interventi in tema di inserimento lavorativo dei disabili

3.4.4.1 Riorganizzazione delle attività di supporto e di sistema.

Le novità contenute nel D.lgs 151/2015 comportano, in primo luogo, la fine della gestione regionale del Fondo nazionale per il diritto al lavoro dei disabili e, inoltre, un ripensamento delle modalità di utilizzo del Fondo regionale per l'occupazione dei disabili. Quest'ultimo Fondo è stato fino ad oggi trasferito alle Province, che lo utilizzavano sulla base di criteri previsti dalla Regione. Per effetto del riordino delle province, tale gestione dovrà essere ripensata assicurando una fase di transizione adeguata per non creare disservizi. Saranno avviate azioni tese a uniformare le procedure e i comportamenti dei servizi del collocamento mirato anche grazie alla predisposizione di strumenti informatici e alla semplificazione degli adempimenti.

3.4.4.2 Azioni a valere sul Fondo regionale per l'occupazione dei disabili.

Utilizzo risorse disponibili per il 2017.

Il 2017 sarà un anno di transizione: il primo passo sarà garantire alle Province le risorse per finanziare le agevolazioni dovute ai datori di lavoro che negli anni scorsi hanno assunto disabili e che legittimamente ne attendono l'erogazione. Con le risorse del fondo per l'occupazione dei disabili disponibili per il 2017, poi, occorrerà garantire le attività già programmate e in corso, quali in particolare le azioni di accompagnamento al lavoro e i tirocini.

Individuazione nuovi criteri di utilizzo del Fondo regionale.

Per il 2018 dovranno essere definite dalla Giunta regionale, sentite le proposte e acquisito il relativo parere della Commissione regionale per la gestione del Fondo regionale dei disabili, le nuove modalità e le nuove azioni a valere sul Fondo regionale, anche sulla scorta dell'esperienza fino ad oggi realizzata, valorizzando altresì le pratiche maggior successo.

3.5 Azioni di sistema.

3.5.1 Servizi per l'incontro domanda-offerta di lavoro: qualità e rating nel sistema di accreditamento regionale

Il sistema veneto di accreditamento per i servizi al lavoro è stato istituito con la DGR 1445 del 19.05.2009 e si affianca al sistema pubblico dei Centri per l'impiego nell'erogazione di prestazioni finalizzate all'inserimento lavorativo delle persone in ricerca di occupazione. A tale sistema, costituito da soggetti privati e pubblici, si accede a seguito di procedure di accreditamento regionale, cioè del riconoscimento, da parte della Regione, dell'idoneità di un soggetto ad erogare servizi per il lavoro, in quanto ritenuto in possesso di adeguati requisiti normativi, strutturali e professionali.

Dopo circa 2 anni di sperimentazione, il sistema è stato posto a regime con la DGR 2238 del 20.12.2011. Sono stati definiti più chiaramente i requisiti di accesso e di tenuta dell'elenco dei soggetti accreditati.



In questi anni, l'apporto, garantito dal sistema dell'accREDITamento alla Regione

per la realizzazione di politiche attive del lavoro, è stato importante e decisivo. La Regione non avrebbe potuto porre in essere le politiche del lavoro realizzate, senza la collaborazione degli enti accREDITati.

Al fine di migliorare l'efficacia degli interventi di politica del lavoro e di disporre di un sistema di accREDITamento ai servizi di migliore qualità, si rende ora opportuno introdurre un sistema di valutazione degli enti. Non è più sufficiente per la Regione verificare che le prestazioni siano effettivamente erogate e realizzate da soggetti in possesso dei requisiti richiesti, ma è necessario e opportuno poter valutare la qualità delle prestazioni erogate, favorendo lo sviluppo di servizi di qualità. Le novità normative contenute nella riforma del Jobs Act, inoltre, impongono un cambio di prospettiva nella definizione delle politiche del lavoro, in cui è l'utente, il soggetto in ricerca di occupazione, che deve responsabilmente scegliere presso quale servizio per il lavoro svolgere il proprio percorso di ricollocazione. La Regione, pertanto, deve poter offrire alle persone che sono interessate da politiche attive uno strumento per orientare le proprie scelte.

Si dovrà, pertanto, creare un rating di accREDITamento, una classifica che dovrà basarsi su dati oggettivi e dovrà essere messa in trasparenza.

Gli indicatori che saranno presi in considerazione sono riconducibili a elementi di struttura (solidità economica, orario di apertura delle sedi, applicazione del D.Lgs. 231/01), di processo (tempestività nel comunicare gli aggiornamenti dovuti, positive conclusioni delle visite di audit, presentazione di progetti ammissibili, assenza di disservizi all'utenza, variazioni di progetto di partenariato, realizzazione parziale di progetti, rendicontazione di progetti al di sotto del richiesto, assenza di sanzioni relative alla gestione o alla rendicontazione), di performance e qualità (percentuale di lavoratori presi in carico sul totale dei profilati, percentuale dei lavoratori occupati con un contratto di durata superiore ai sei mesi sul totale dei lavoratori presi in carico, tipologia di contratto applicato, durata rapporto di lavoro, numero lavoratori in proporzione agli OML, numero aziende in cui sono stati inseriti i lavoratori assunti, tirocini attivati, numero aziende ove sono stati collocati i tirocinanti, soddisfazione degli utenti, affidabilità, etc.).

La traduzione dei dati forniti dagli indicatori sopra elencati restituisce un punteggio e, quindi, la possibilità di proporre agli utenti una classifica ragionata circa l'attività degli enti accREDITati, e offre un ulteriore vantaggio al servizio globalmente inteso: oltre ad aiutare l'utente a districarsi tra centinaia di proposte, instaura tra gli enti quella cosiddetta "sana competizione" che non può che contribuire a migliorare il servizio offerto e che non può limitarsi solamente all'atto di presentazione di progetti.

3.5.2 Il sostegno alla contrattazione di secondo livello e il welfare integrato quale leva dello sviluppo economico

La contrattazione collettiva di secondo livello aziendale e territoriale, accanto alla contrattazione nazionale, ha un'importanza decisiva per sostenere e accompagnare in maniera partecipativa le trasformazioni economiche e sociali. I territori continuano ad essere, e sempre di più lo saranno in futuro, fattori e soggetti dello sviluppo. Ed è proprio a questo livello decentrato che in alcuni settori abbiamo assistito alla maturazione di esperienze contrattuali innovative. Esperienze e buone pratiche non solo attuative e integrative della contrattazione nazionale, ma aperte a sperimentazioni e a percorsi che tengono conto delle specificità settoriali.

La crescita e il potenziamento di questa dimensione costituisce un potente fattore di forza e di coesione sociale. Un fattore che qualifica la produzione e le competenze e che assicura la competitività in un percorso di crescita e innovazione del sistema produttivo dei territori.



Consolidare e valorizzare questa dimensione anche nelle dinamiche contrattuali rappresenta un fattore competitivo determinante nel complesso scenario evolutivo.

Il legislatore, per accelerare questi processi, è intervenuto con un approccio non invasivo ma di stimolo, agendo in più direzioni. Nelle Leggi di stabilità 2016 e 2017, ha incentivato, con il riconoscimento di benefici fiscali e contributivi, la stipula di contratti territoriali e aziendali, che abbiano per oggetto premi di risultato legati ad incrementi di produttività e prestazioni di welfare.

Gli obiettivi di questo intervento sono molteplici:

- rilanciare la contrattazione collettiva, rafforzando il ruolo del secondo livello, quale sede più idonea per affrontare le specificità settoriali e aziendali;
- incentivare nuove politiche retributive, basate sui premi di risultato, vale a dire quelli strettamente correlati con obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione o su altre forme retributive tipiche delle piccole imprese;
- estendere il perimetro dello scambio negoziale anche a “beni sociali” sempre più variegati e numerosi (previdenza integrativa, assistenza sanitaria privata, servizi di istruzione, assistenza familiare, ecc), ridefinendo ed ampliando le erogazioni del c.d. “welfare aziendale”
- ridurre il c.d. “cuneo fiscale e contributivo”, a vantaggio sia delle imprese sia dei lavoratori.

Il Governo nazionale ha voluto accompagnare e valorizzare la contrattazione con interventi di stimolo alla contrattazione aziendale e/o territoriale (detassazione dei premi di risultato e delle pratiche di welfare aziendale, riduzione del cuneo fiscale per gli strumenti contrattati a livello decentrato, ecc.), che vanno ulteriormente declinati per favorirne l'adozione nelle piccole imprese.

Al tempo stesso la riforma del lavoro (Jobs Act), nell'ambito del riordino delle tipologie contrattuali, ha rafforzato le norme di rinvio alla contrattazione collettiva nazionale e decentrata nella regolazione di molteplici aspetti del rapporto di lavoro. Si rafforza non solo il ruolo dell'autonomia collettiva, estendendo il perimetro delle tematiche dalla contrattazione ma ancor di più si favorisce il dispiegarsi della contrattazione in azienda e nei territori.

Negli ultimi mesi sono stati raggiunti importanti Accordi Interconfederali nell'Artigianato e nel Terziario per la riforma dei modelli contrattuali e della rappresentanza ed è ripartito il negoziato tra Confindustria e CGIL-CISL-UIL, dopo l'importante rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica.

Si apre, pertanto, una stagione di grandi prospettive, che tuttavia impone a tutti gli attori un notevole sforzo di cambiamento, anzitutto culturale, ma anche di tipo organizzativo e operativo. La ricaduta nel territorio degli effetti di queste riforme è fortemente legata alla capacità delle parti sociali di cogliere le opportunità dei nuovi assetti regolatori, sviluppando una contrattazione che sostenga la crescita economica e favorisca nuova e buona occupazione.

In questo contesto la Regione è consapevole di poter svolgere un fondamentale ruolo di stimolo e di supporto a questi processi, favorendo lo sviluppo della contrattazione collettiva di secondo livello non solo come strumento di una nuova politica industriale, ma anche come modello di nuove politiche del lavoro e di nuove politiche sociali.

Il programma che la Regione intende sviluppare non può non avere un approccio di gradualità, che si articolerà nei seguenti obiettivi prioritari:



- adottare una campagna informativa e promozionale;
- sostenere la formazione degli operatori;
- monitorare gli sviluppi della contrattazione di secondo livello;
- diffondere buone pratiche;
- sostenere le reti territoriali di welfare integrativo e quelle di welfare contrattuale derivanti dalla bilateralità territoriale;
- promuovere l'aggiornamento dei datori di lavoro e dei lavoratori nelle imprese che adottano piani aziendali o territoriali di welfare contrattuale o prestazioni di welfare derivanti dalla bilateralità territoriale.

Al fine di dare sistematicità e continuità al proprio impegno la Regione, come già anticipato, realizzerà un Osservatorio Regionale sulle Relazioni sindacali (vedi punto 3.1.1.), nel cui ambito sarà sviluppata una banca dati della contrattazione territoriale e aziendale, al fine di consentire il monitoraggio e l'analisi dei fenomeni connessi.

Nel contesto di questa azione volta a favorire lo sviluppo della contrattazione di secondo livello, si colloca un ulteriore intervento rivolto all'incremento dell'occupazione femminile che passa attraverso la promozione di misure di welfare e politiche di armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro.

E' sempre più evidente che le iniziative in tema di work life balance e le politiche di *welfare* aziendale possono rappresentare un vantaggio competitivo grazie al quale è possibile rilanciare la produttività, la qualità e stabilità del lavoro.

Le politiche per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rappresentano un importante fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali e si ripropongono di fornire strumenti che, rendendo compatibili sfera lavorativa e sfera familiare, consentano a ciascun individuo di vivere al meglio i molteplici ruoli che gioca all'interno di società complesse.

Le aziende divengono, quindi, luogo di promozione di forme di conciliazione, le cui politiche riguardano tutti indistintamente, uomini e donne e sono chiamate ad essere attori nella produzione ed erogazione di servizi di *welfare*.

La Regione condivide la necessità di sostenere azioni che, dando valore al lavoro, facciano emergere il vantaggio competitivo della conciliazione e del welfare contrattuale, anche derivante dalla bilateralità territoriale, e di promozione della parità, sia nei confronti di lavoratori e lavoratrici, per rafforzare competenze trasversali, consapevolezza di sé ed assunzione di responsabilità in relazione ai diversi ruoli rivestiti nella sfera privata e lavorativa. Una nuova cultura del lavoro che riconosca le diverse esigenze di conciliazione vita-lavoro ed un sistema territoriale che costruisce risposte a tali bisogni, favorisce non solo l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, ma anche il permanervi, disincentivando comportamenti discriminatori.

La Regione promuove e favorisce iniziative in grado di creare reti di diversi stakeholder (imprese, mondo professionale, terzo settore, bilateralità, enti pubblici territoriali, ecc.) che possano offrire risposte ai fabbisogni per valorizzare e razionalizzare l'offerta di welfare aziendale e di welfare derivante dalla bilateralità, anche con riferimento all'armonizzazione dei tempi di vita-lavoro. In questo contesto il ruolo di coordinamento della Regione è particolarmente importante per evitare la frammentarietà e favorire l'integrazione delle diverse tipologie di welfare.



3.5.3 PA e stakeholder: un dialogo aperto per lo sviluppo del territorio.

Il miglioramento delle capacità amministrative della P.A. passa attraverso azioni di rinforzo e innovazione delle competenze e delle modalità organizzative e operative di tutti gli attori socio-economici presenti sul territorio veneto che a vario titolo promuovono, sviluppano e diffondono reti di conoscenza, di miglioramento della governance, di condivisione delle informazione e sviluppo territoriale.

Per sostenere la modernizzazione ed il rafforzamento della capacity building nella P.A. sia dal punto di vista della programmazione che della gestione si rende necessario migliorare le capacità amministrative della P.A. di garantire la trasparenza e di facilitare e aumentare l'accesso ai dati da parte dei cittadini, imprese, e pubbliche amministrazioni nazionali, regionali e locali.

Per il raggiungimento di tali finalità diventa indispensabile agire sviluppando un'azione di sistema, che dai destinatari della Pubblica Amministrazione si allarghi ai diversi stakeholder e comunità professionali che operano e agiscono all'interno del sistema socio-economico regionale e puntare alla realizzazione di modelli organizzativi adeguati al cambiamento in essere e capaci promuovere l'innovazione e il miglioramento di processi e sistemi di gestione delle pubbliche amministrazioni.

L'intento è pertanto quello di concentrare gli sforzi sull'obiettivo complessivo di svolgere più efficacemente le funzioni istituzionali e amministrative, di migliorare la capacità di rispondere a bisogni nuovi dei cittadini, del territorio e della società civile, di rendere più moderna ed efficace l'azione amministrativa anche in una logica di rete tra stakeholder.

3.5.4 Innovare attraverso la Responsabilità Sociale d'Impresa.

La Regione del Veneto è attiva da oltre un decennio nell'ambito della RSI con una molteplicità di iniziative che intervengono non solo a livello regionale ma anche nazionale. Il Protocollo d'Intesa tra Regione del Veneto e Unioncamere siglato nel 2006, tramite una serie di convenzioni, ha permesso di sostenere il Progetto CSR Veneto. È stato istituito il Forum veneto Multi-stakeholder, composto dai rappresentanti regionali delle parti sociali, delle istituzioni ed altre organizzazioni attive sul tema CSR. Il Progetto CSR Veneto ha, nel corso di questi anni, sostenuto attività quali la formazione per operatori a più livelli, l'elaborazione di un dossier di Buone Pratiche di CSR in territorio veneto, campagne informative, studio ed elaborazione dei requisiti minimi dell'impresa socialmente responsabile.

Nell'annualità 2017-2018 si intende dare una prospettiva di continuità alle azioni già intraprese e a quanto svolto negli ultimi anni, valorizzando la sperimentazione in essere col fine di sostenere lo sviluppo di interventi coordinati (con partenariati tra pubblico, privato e privato sociale) per favorire la crescita, nelle imprese venete, di comportamenti in linea con la RSI. Si sosterrà, l'introduzione di nuovi strumenti di governance, la creazione di un modello per la valutazione e il monitoraggio dei livelli di competitività delle PMI impegnate nella RSI, di azioni rivolte alla tutela ambientale, lo sviluppo di una rete di imprese innovative. Attenzione verrà riposta anche all'individuazione di modelli di innovazione finanziaria in risposta a bisogni sociali (*social impact finance*) e alla loro sperimentazione nelle aziende del territorio, con il fine di facilitare la realizzazione di innovativi meccanismi d'intervento dell'impresa sociale.

Aspetto rilevante è quello di favorire l'incontro e il dialogo tra giovani ed aziende, incentivando i rapporti sia con le Università che con i Centri di ricerca che opereranno in stretta sinergia con le aziende tramite i ricercatori.

Nell'ambito del progetto interregionale "Creazione di una rete per la diffusione della CSR" che vede, dal 2012, la Regione del Veneto, insieme alla Regione Liguria, capofila di un



gruppo di regioni, è stato definito un set di indicatori di auto-valutazione in tema di RSI. Il set è stato approvato dalle regioni partecipanti e dal MISE.

Tali indicatori sono declinati a seconda della dimensione dell'impresa – micro, piccola, media e grande - e possono essere:

- di base - vanno poco oltre il minimo di legge e coprono le aree tipiche della definizione della responsabilità sociale d'impresa europea e le aree stabilite a livello internazionale, incluse le Linee Guida OCSE) e

- di settore ovvero riferirsi ad uno dei 5 settori individuati e cioè: Agroalimentare e agricoltura, Manifattura, costruzioni ed edilizia, Fornitura di energia elettrica, gas, vapore, aria, condizionata; acqua; gestione dei rifiuti, Farmaceutico e Commercio, Servizi alle imprese e alla persona, Finanza, Credito, Assicurazioni.

Le imprese venete che compilano la griglia di auto-valutazione della Responsabilità Sociale possono beneficiare di un punteggio premiante nella valutazione di merito delle proposte progettuali presentate a valere sugli avvisi emanati.

4 GLI STRUMENTI.

4.1 Il lavoro in un Clic: l'infrastruttura tecnologica.

ClicLavoro Veneto è il portale dei servizi online e delle informazioni sul mondo del Lavoro, della Formazione e dell'Istruzione della Regione del Veneto ed è stato inaugurato nel Novembre 2013.

All'interno del portale sono presenti 24 servizi di front-office che offrono sostegno ai cittadini in diversi ambiti legati al Lavoro, alla Formazione e all'Istruzione. ClicLavoro Veneto permette di utilizzare informazioni e servizi ad accesso libero, ma è attraverso la registrazione che gli utenti possono accedere ai servizi avanzati e compiere operazioni che, fino a qualche anno fa, erano disponibili solo attraverso gli sportelli fisici.

Quattro sono i macro target a cui ClicLavoro Veneto si rivolge: Studenti, Lavoratori, Aziende e Operatori. L'intento del sistema è offrire quotidianamente ad ognuno servizi e informazioni che si distinguono per: utilità, affidabilità, chiarezza e fruibilità.



Il portale cliclavoroveneto.it



Il servizio Cerca Offerta di Lavoro



Il servizio CO_Veneto Comunicazioni Obbligatorie



I contenuti informativi pubblicati sul portale sono di 2 tipi: news quotidiane e schede informative.

Le news quotidiane riguardano le opportunità di lavoro e di tirocinio, le novità istituzionali, i dati statistici, i bandi e i concorsi, a livello sia regionale sia nazionale.

Le schede informative sono redatte su diversi argomenti, quali ad esempio i consigli su come cercare lavoro, le informazioni sui vari tipi di contratto, le iniziative di mobilità all'estero ed altro ancora. Tutti i contenuti provengono da fonti istituzionali e certificate e sono prodotti da una redazione, che si occupa di pubblicarli sul portale e di diffonderli quotidianamente attraverso i social network.

I dati relativi all'utilizzo del portale risultano essere in costante crescita, sia per quanto riguarda i servizi ad accesso libero, sia per i servizi ad accesso su autenticazione.

In particolare, le visualizzazioni uniche raggiunte dai quattro servizi ad accesso libero più utilizzati nel corso del 2016, sono:

- 175 mila per CERCA OFFERTE DI LAVORO;
- 65 mila per GARANZIA GIOVANI;
- 65 mila per CERCA CORSI DI FORMAZIONE;
- 15 mila per CERCA CANDIDATI.

Tra i servizi ad accesso su autenticazione, è opportuno ricordare il numero di utenti unici dei seguenti servizi:

- 11 mila per CO_VENETO;
- 25 mila per INSERISCI IL CV;
- 2,5 mila per ANAGRAFE STUDENTI;
- 1,5 mila per VERIFICHE PA.

L'aumento del 29% degli utenti unici complessivi e del 10% delle visualizzazioni di pagina, confermano ClicLavoro Veneto quale punto di riferimento e unica porta di accesso ai servizi e alle informazioni della Regione Veneto, in materia di Lavoro, Formazione e Istruzione.

In contrasto con la crescente frammentazione dell'attenzione rispetto ai contenuti del web, il tasso di rimbalzo, del 42,6%, sottolinea come il sistema risponde alle aspettative dei target e sia accessibile fin dalla sua home page, conducendo gli utenti in sessioni di navigazione di oltre 4 minuti.

Il Sistema di Incontro Domanda/Offerta di Lavoro realizzato nel 2016 gestisce una media mensile di oltre 100 mila curricula e 2 mila offerte di lavoro, permettendo un elevato grado di servizio nei confronti di cittadini, aziende e operatori intermediari. Il sistema offre numerosi automatismi che facilitano le operazioni di ricerca e selezione, grazie all'utilizzo di un motore di ricerca semantico che permette di effettuare le ricerche in modo rapido ed efficace.

In particolare i lavoratori possono compilare automaticamente il proprio profilo tramite il semplice upload del cv Europass, ricercare tra le offerte e ricevere proposte di lavoro selezionate dal sistema entrando subito in contatto con l'azienda, o l'intermediario proponente, grazie ad un servizio di messaggistica integrata nel portale.

Le aziende e gli intermediari possono pubblicare gratuitamente offerte di lavoro anche attraverso la compilazione automatica tramite l'inserimento di un link al sito aziendale, ricevere proposte di candidati dal sistema, cercarli, selezionarli e inviare loro richieste di contatto in tempo reale.



Il MyDesk lavoratore, azienda o intermediario è una pagina personalizzata di ClicLavoro Veneto che offre a ciascun utente, in base alle sue esigenze, un accesso rapido e personalizzato ai servizi e alle funzioni del portale che gli sono più utili.

I servizi online e i contenuti di ClicLavoro Veneto hanno da sempre perseguito l'obiettivo di garantire a cittadini, aziende e operatori la possibilità di entrare in contatto con l'ente regionale prendendo visione e partecipando attivamente a procedure, iniziative e attività direttamente attraverso il portale.

Lo sviluppo di nuovi servizi applicativi garantirà entro il 2017 anche funzionalità specifiche per dispositivi mobile (tablet e smartphone), oggi sempre più diffusi grazie anche allo sviluppo dei servizi di connettività (mobile, wifi, etc). Mentre per l'evoluzione delle piattaforme di social network si prevede di dotare il sistema CLV di contenuti adeguati per questa tipologia: tutorial, statistiche, focus e infografiche animate.

4.2 L'evoluzione del sistema di certificazione delle competenze.

Con il provvedimento deliberativo n. 937 del 10 giugno 2014, la Giunta regionale ha approvato il Protocollo d'intesa tra Regione del Veneto e Regione Lombardia con il quale ha previsto e disciplinato il recepimento dalla Regione Lombardia del Quadro Regionale degli Standard Professionali e degli Standard formativi dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale. Con decreto n. 285 del 26 giugno 2014 è stata indetta una gara d'appalto per l'affidamento del Servizio di revisione e integrazione del Repertorio adottato. A conclusione del Servizio, a ottobre 2015, il Repertorio revisionato e integrato denominato Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP), è stato caricato e reso consultabile sul portale di Clic lavoro Veneto (<http://repertorio.cliclavoroveneto.it/>).

Il Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP) è la raccolta strutturata dei profili professionali significativi per il mercato del lavoro territoriale finalizzato a favorire la rappresentazione condivisa delle competenze richieste e riconosciute dal mercato del lavoro.

Il Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP) è uno strumento utile a:

- individuare gap di competenze e approfondire l'analisi di fabbisogni di competenze sia con le aziende sia con le persone;
- supportare i servizi di orientamento e costruire progetti professionali personali basati sulle competenze;
- realizzare servizi di incontro domanda-offerta di competenze;
- progettare percorsi formativi anche di tirocinio finalizzati alla acquisizione di specifici apprendimenti.

Esso costituisce la base imprescindibile per poter avviare l'implementazione dei servizi di validazione e certificazione delle competenze comunque acquisite dal cittadino così come previsto dalle Linee guida regionali approvate con Delibera di Giunta n. 2895 del 28 dicembre 2012 ed è il riferimento comune per la realizzazione di efficaci interventi e servizi per il *lifelong learning*.

Al fine di mantenere tali caratteristiche del Repertorio la Giunta Regionale ha deliberato la procedura di aggiornamento e integrazione del Repertorio regionale degli standard professionali (Delibera di Giunta n. 310 del 14 marzo 2017). La procedura di aggiornamento consente di rispondere alla necessità di:

- integrazione di profili professionali non già presenti nel Repertorio;
- modifiche, ossia adattamenti, di profili professionali già presenti nel Repertorio.

L'amministrazione regionale si impegna quindi a regolare e coordinare le fasi della procedura mettendo a disposizione gli strumenti operativi per la sua realizzazione; valutare



la correttezza delle proposte di aggiornamento (integrazioni e modifiche) verificando il contenuto sostanziale delle proposte pervenute anche in collaborazione con le parti sociali; predisporre gli atti necessari all'inserimento o al respingimento delle integrazioni o modifiche proposte.

Contestualmente, la Regione Veneto si impegna a dare continuità alla procedura di "aggancio" al Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali (QNQR) attraverso le modalità e le regole codificate e stabilite dal Decreto Interministeriale del 30 giugno 2015.

4.3 Unità di Crisi.

A partire dal 2012, con il progetto "Unità di crisi", affidato in via sperimentale a Veneto Lavoro, la Regione ha notevolmente potenziato la sua capacità di intervento nella gestione delle crisi d'impresa, divenendo il principale punto di riferimento istituzionale non solo nella tradizionale funzione conciliativa delle controversie e di garante degli accordi, ma ancor più come attore in grado di offrire sostegno alle soluzioni per il salvataggio e il rilancio dell'impresa e la salvaguardia dell'occupazione. Con DGR n. 788 del 14 Maggio 2015 "Unità di Crisi aziendali, territoriali e settoriali. Implementazione e prosecuzione delle attività anni 2015 - 2017 - Affidamento in house providing a Veneto Lavoro. L.R. n. 3 del 13 marzo 2009 e DGR n. 1675 del 18 ottobre 2011" è stata affidata a Veneto Lavoro la prosecuzione delle attività dell'Unità di Crisi.

Il modello regionale per la gestione delle crisi industriali si basa su quattro macro azioni:

Il Monitoraggio

Azione di analisi strutturale e codificata di tipo congiunturale e strutturale con riferimento al Veneto, arricchita di approfondimenti (territoriali, settoriali, dimensionali, ecc...) che permettono di esaminare a livello aggregato la situazione socio-economica e le tendenze in atto.

La Prevenzione

L'analisi preventiva, grazie indicatori di rating d'impresa, rende possibile la conoscenza della situazione economica-finanziaria-strutturale di ogni singola impresa, permettendo di intervenire prima che la crisi diventi emergenza

L'Attivazione e la Gestione

Azioni di partecipazione ai tavoli con funzioni di intermediazione istituzionale, di monitoraggio dell'andamento della crisi e dei processi di riconversione e reindustrializzazione, nonché di raccordo programmazione regionale. L'obiettivo è quello di contribuire, a rendere le politiche industriali, del lavoro e sociali, aderenti e coerenti con le esigenze emergenti dal tessuto economico- produttivo in raccordo con le strutture regionali competenti.

Ai fini del buon esito degli obiettivi progettuali, volti a garantire una risposta efficace ed efficiente ai bisogni emergenti dei lavoratori e delle imprese in difficoltà, l'Unità di Crisi è stata organizzata secondo il modello di una struttura snella, priva di appesantimenti e/o duplicazioni di organismi, funzioni tecniche e competenze già operative in Regione, in grado tuttavia di creare rapporti continui e costanti con le diverse strutture regionali, sia orizzontali sia verticali.

In considerazione dell'esperienza maturata in questi anni, l'Unità di Crisi ha sistematizzato un processo di gestione delle situazioni crisi aziendali più complesse che hanno interessato il Territorio regionale, prevedendo:

- l'accoglimento delle istanze per l'avvio dell'istruttoria;
- l'avvio dell'istruttoria: valutazione preliminare e presa incarico del caso aziendale;
- il coordinamento istituzionale a livello regionale;



- la mediazione e coordinamento degli attori locali;
- il coordinamento istituzionale a livello locale;
- l'eventuale coinvolgimento e coordinamento con Istituzioni nazionali;
- la costituzione del tavolo tecnico regionale;
- la definizione degli interventi di natura industriale (ristrutturazione, conversione del sito produttivo, progetti di ricerca e sviluppo, credito e finanza, ecc.);
- la definizione degli interventi in termini di politiche formative, occupazionali e di sostegno al reddito (processi di riqualificazione, aggiornamento adattamento delle competenze dei lavoratori, azioni di outplacement);
- il monitoraggio dello stato di avanzamento.

Alla luce dei buoni risultati conseguiti, ma anche delle criticità riscontrate, si pone oggi l'esigenza di potenziare e strutturare stabilmente il progetto "Unità di Crisi" che la Regione ha inteso sperimentare sul campo in questi anni.

4.4 La comunicazione: cittadinanza consapevole.

La comunicazione implica un rapporto, un dialogo: per aumentare la fiducia dei cittadini è necessario superare i tradizionali modelli comunicativi e adottare il paradigma interattivo della comunicazione. Diviene indispensabile scardinare il tradizionale rapporto monodirezionale "top down" del flusso delle informazioni, per dotarlo di una serie di alternative che favoriscano un contributo dal basso.

Le potenzialità delle nuove tecnologie devono rappresentare la chiave di volta di un nuovo modello comunicativo, che vede nel cittadino il protagonista del cambiamento, non il destinatario.

La capacità di un'organizzazione d'identificare un utente e d'individuare le azioni e il comportamento, che egli svolge all'interno di un sistema è solitamente definita accountability e si basa sulla concezione che ogni soggetto è responsabile delle azioni che attiva all'interno di un sistema organizzato.

Qualunque organizzazione complessa richiede, per mezzo del governo delle performance, un controllo, che è valutato pienamente responsabile quando vige un continuo dialogo con l'utenza. Una gestione che è responsabile a livello collettivo e che è aperta nei confronti dei diversi stakeholder implica un impegno per la trasparenza, per la comunicazione e per ogni forma di coinvolgimento.

In tale contesto si inserisce la strategia di comunicazione regionale nell'ambito della politica di coesione ed in particolare per quanto concerne il principale degli strumenti dedicati allo sviluppo del capitale umano, il Fondo Sociale Europeo attraverso il suo programma operativo.

Per l'attuazione di tali azioni l'Autorità di Gestione, con il supporto della Società di comunicazione aggiudicataria e la collaborazione degli uffici regionali, ha avviato la pianificazione di una campagna articolata che si struttura su una pluralità di strumenti, dalla progettazione e realizzazione di materiale informativo e promozionale, alla programmazione di eventi specifici, alla realizzazione di una campagna media sui quotidiani locali e periodici e su riviste specializzate, sia su carta stampata che nell'edizione on line, presso emittenti radiofoniche e televisive locali, fino all'ormai indispensabile utilizzo dei social media in ragione della tipologia d'utenza. Si tratta non tanto di adottare un nuovo modello di comunicazione, quanto di costruire le premesse per l'innovazione a partire dai fabbisogni espressi dai diversi fruitori dei servizi messi a disposizione dall'Amministrazione.



5 RISORSE, OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI

1. Tabella Risorse Finanziarie 2017 – 2018.

Ambito di azione	DESTINATARI	Finanziamento	RISORSE €
Internazionalizzazione	lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	6.000.000,00
Reindustrializzazione	Imprese	Risorse nazionali*	1.500.000,00
Sviluppo e innovazione d'impresa	lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	34.000.000,00
Il valore del ricambio generazionale	lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	5.000.000,00
I mestieri in trasformazione	Over 30 disoccupati di breve durata e disoccupati non giovani	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	3.000.000,00
Work experience	Over 30 disoccupati di breve durata e disoccupati non giovani	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	12.000.000,00
Outplacement/Piani di rilancio	Lavoratori	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	5.000.000,00
Assegno per il lavoro	Disoccupati di breve durata e disoccupati non giovani	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	15.000.000,00
	Disoccupati da più di 12 mesi e soggetti svantaggiati	POR FSE 2014 / 2020 Asse Inclusione sociale	20.000.000,00
Garanzia giovani	NEET 15-29 anni	Fondi PON YEI	44.000.000,00
Apprendistato e sistema duale	Giovani assunti con contratto di apprendistato professionalizzante	Assegnazione di risorse nazionali	24.000.000,00
	Giovani assunti con contratto di apprendistato per la qualifica professionale o per il diploma professionale	Assegnazione di risorse nazionali	9.000.000,00
Verso il lavoro	giovani studenti	POR FSE 2014 / 2020 Asse Istruzione e Formazione	18.900.000,00



Educazione all'imprenditorialità (Impariamo a fare impresa)	giovani studenti	POR FSE 2014 / 2020 Asse Istruzione e Formazione	1.000.000,00
Ricerca e sviluppo	ricercatori	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	10.500.000,00
Valorizzazione del patrimonio aziendale	Lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Inclusione sociale	2.000.000,00
Valorizzazione degli antichi mestieri	Lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Inclusione sociale	2.000.000,00
Lavori di pubblica utilità e interventi di ricollocazione	Disoccupati di lunga durata e soggetti svantaggiati senza nessun sostegno al reddito	POR FSE 2014 / 2020 Asse Inclusione sociale	16.000.000,00
Garanzia adulti	Over 50 disoccupati di lunga durata	POR FSE 2014 / 2020 Asse Inclusione sociale	12.000.000,00
Contrattazione di secondo livello e welfare integrato	Lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Occupabilità	5.000.000,00
PA e stakeholder	Personale della PA e personale dei soggetti territoriali che agiscono in sussidiarietà	POR FSE 2014 / 2020 Asse Capacità istituzionale	6.000.000,00
Responsabilità Sociale d'Impresa	Lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Inclusione Sociale	5.000.000,0
Financial social impact	Lavoratori e imprese	POR FSE 2014 / 2020 Asse Inclusione Sociale	3.000.000,0

2. Priorità e tempi di realizzazione.

Ambito di azione	DESTINATARI	Finanziamento	Tempi di realizzazione
Internazionalizzazione	lavoratori e imprese	POR FSE 2014/2020 Asse Occupabilità	II quadrimestre 2017 Anno 2018
Reindustrializzazione	Imprese	Risorse nazionali	In corso di annualità
Valorizzazione del patrimonio aziendale e innovazione d'impresa	lavoratori e imprese giovani	POR FSE 2014/2020 Asse Occupabilità	II quadrimestre 2017 Anno 2018



Il valore del ricambio generazionale	lavoratori e imprese giovani		Anno 2018
Work experience	Over 30 disoccupati di breve durata e disoccupati non giovani		II quadrimestre 2017 Anno 2018
Outplacement	Lavoratori		II quadrimestre 2017 Anno 2018
Assegno per il lavoro	Disoccupati di breve durata e disoccupati non giovani		II quadrimestre 2017 Anno 2018
	Disoccupati da più di 12 mesi e soggetti svantaggiati	POR FSE 2014/2020 Asse Inclusione sociale	II quadrimestre 2017 Anno 2018
Garanzia giovani	NEET 15-29 anni	Fondi PON YEI	I - II - III quadrimestre 2017 Anno 2018
Apprendistato e sistema duale	Giovani assunti con contratto di apprendistato professionalizzante	Assegnazione di risorse nazionali	Bando sempre aperto
	Giovani assunti con contratto di apprendistato per la qualifica professionale o per il diploma professionale		III quadrimestre 2017 Anno 2018
Verso il lavoro	giovani studenti	POR FSE 2014/2020 Asse Istruzione e Formazione	II e III quadrimestre 2017 Anno 2018
Ricerca e sviluppo	ricercatori	POR FSE 2014/2020 Asse Occupabilità	III quadrimestre 2017 Anno 2018
Lavori di pubblica utilità e interventi di ricollocazione	Disoccupati di lunga durata e soggetti svantaggiati senza nessun sostegno al reddito	POR FSE 2014/2020 Asse Inclusione sociale	I quadrimestre 2017 Anno 2018
Garanzia adulti	Over 50 disoccupati di lunga durata		III quadrimestre 2017
Contrattazione di secondo livello e welfare integrato	Lavoratori e imprese	POR FSE 2014/2020 Asse Occupabilità	Anno 2018
P.A. e Stakeholder	Personale della PA e personale dei soggetti territoriali che agiscono in sussidiarietà	POR FSE 2014/2020 Asse Capacità istituzionale	III quadrimestre 2017
Responsabilità Sociale d'Impresa	Lavoratori e imprese	POR FSE 2014/2020 Asse Inclusione Sociale	I quadrimestre 2017 Anno 2018



3. Tabella Obiettivi e Risultati Attesi.

Ambito di azione	Tipologia di destinatari	n. destinatari/ aziende	Obiettivo	Indicatore di risultato	Valore target
Internazionalizzazione	lavoratori e imprese	2.660/1.330	Mantenimento o espansione dei livelli occupazionali nelle imprese servite	Variazione occupazionale complessiva nelle imprese servite (a 1 anno dalla conclusione dell'intervento)	>0
Reindustrializzazione	Imprese	Da 5 a 10	Mantenimento o incremento occupazionale	Variazione occupazionale complessiva nelle imprese servite (a 1 anno dalla conclusione dell'intervento)	>0
Valorizzazione del patrimonio aziendale e innovazione d'impresa	lavoratori e imprese giovani	4.350/2.150	Mantenimento o espansione dei livelli occupazionali nelle imprese servite	Variazione occupazionale complessiva nelle imprese servite (a 1 anno dalla conclusione dell'intervento)	>0
Il valore del ricambio generazionale	lavoratori e imprese giovani	FARE: 156/335 VALORE: 1.785/265	Mantenimento dell'occupazione e inserimento occupazionale	Numero di partecipanti che trovano lavoro, anche autonomo, entro 6 mesi dall'intervento	25% dei disoccupati coinvolti
				Variazione occupazionale complessiva nelle imprese servite (a 1 anno dalla conclusione dell'intervento)	>0
Work experience	Over 30 disoccupati di breve durata e disoccupati non giovani	4.000	Inserimento occupazionale	Tasso di occupazione lordo** entro un anno dalla conclusione dell'intervento	55%
Outplacement	Lavoratori	1.800	Mantenimento dell'occupazione e inserimento occupazionale	Tasso di occupazione lordo** entro un anno dalla conclusione dell'intervento	80%
				Variazione occupazionale complessiva nelle imprese servite (a 1 anno dalla conclusione dell'intervento)	>0
Assegno per il lavoro	Disoccupati di breve durata e disoccupati non giovani	5.000/10.000***	Inserimento occupazionale	Tasso di occupazione lordo** entro un anno dalla conclusione dell'intervento	55%
	Disoccupati di lunga durata e soggetti svantaggiati	10.000/15.000***	Inserimento occupazionale	Tasso di occupazione lordo** entro un anno dalla conclusione dell'intervento	55%



Garanzia giovani	NEET 15-29 anni	6.840/4.630	Inserimento occupazionale	Tasso di occupazione lordo** entro un anno dalla conclusione dell'intervento	60%
Apprendistato e sistema duale	Giovani assunti con contratto di apprendistato professionalizzante	59.375	Erogazione della formazione trasversale	% destinatari formati	80%
	Giovani assunti con contratto di apprendistato per la qualifica professionale o per il diploma professionale	1.755	Sperimentazione del sistema formativo duale	% di apprendisti inseriti (in rapporto ai corsi del 4°anno)	30%
Verso il lavoro	giovani studenti	4.000	Qualificazione dell'offerta di istruzione e formazione tecnica e professionale Aumento del numero di inserimenti lavorativi successivi alla fase di transizione dalla scuola al lavoro	Numero di partecipanti di età inferiore a 25 anni coinvolti	75%
Ricerca e sviluppo	ricercatori	195/482	- Trasferimento di know how e di profili di eccellenza alle imprese - Valorizzazione delle risorse umane di alto profilo	Numero di imprese che cooperano con università/centri di ricerca	320
Lavori di pubblica utilità e interventi di ricollocazione	Disoccupati di lunga durata e soggetti svantaggiati	2.400	Inserimento occupazionale Messa in quiescenza	Tasso di occupazione lordo** entro un anno dalla conclusione dell'intervento Percentuale di partecipanti in quiescenza ad un anno dalla conclusione dell'intervento	50% 10-15%
Garanzia adulti	Over 50 disoccupati di lunga durata	4.000	Inserimento occupazionale	Tasso di occupazione lordo** entro un anno dalla conclusione dell'intervento	50%
Contrattazione di secondo livello e welfare integrato	lavoratori e imprese	398/472	Promozione del welfare territoriale e di quello aziendale e di nuove forme di conciliazione tra lavoro e vita privata	Numero di micro, piccole e medie imprese sostenute Numero di contrattazioni di secondo livello stipulate	200 >10



PA e stakeholder	personale della PA e personale dei soggetti territoriali che agiscono in sussidiarietà	>2.000	Modernizzazione PA in ottica di trasparenza e di interoperabilità Rafforzamento del lavoro di rete attraverso il partenariato pubblico-privato	Numero di PA/stakeholder coinvolti	300
Responsabilità Sociale d'Impresa	lavoratori e imprese soggetti svantaggiati	PREVISTI: 3.400/1000 INSERITI: 58/615	- promozione di interventi in partenariato tra pubblico, privato e privato sociale; - sostegno agli interventi e alle pratiche di RSI che si configurano come attivatori di partecipazione attiva e di welfare nei territori	Numero di aziende che adottano pratiche di RSI	75%

* Risorse incrementali perché possono dipendere da specifici accordi con il ministero dello sviluppo economico

** Quota di destinatari con occupazione nel periodo di riferimento

*** Stima previsionale

