

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# **Attività e professionalità nel settore agro-alimentare veneto**

**Osservatorio  
sul Mercato Locale del Lavoro  
dell'Università degli Studi di Padova**

**Progetto PHAROS**  
*(Pursuing Home-market Accessibility and Raise of Occupational Standing)*

**Quaderno PHAROS n. 19/2012**

*cleup*

Prima edizione: giugno 2012

© Copyright 2012 by CLEUP sc  
“Coop. Libreria Editrice Università di Padova”  
Via G. Belzoni 118/3– Padova (Tel. 049/650261)

Tutti i diritti di traduzione, riproduzione e adattamento  
totale e parziale, con qualsiasi mezzo (comprese  
le copie fotostatiche e i microfilm) sono riservati.

## Prefazione

*Il settore delle produzioni alimentari riveste certo notevole importanza economica, dato che ogni individuo è un consumatore e quindi un potenziale acquirente di alimenti. Ma il rapporto dell'uomo con il cibo non è più identificabile oggi come semplice apporto di nutrienti per sostenere la vita biologica, ma coinvolge vari altri ambiti: economici, sociali, culturali e persino etici. Un'indagine condotta dall'Eurobarometro nel 2010 sulla percezione che gli Europei hanno del cibo, riporta ai primi due posti affermazioni come "è un momento da condividere con gli altri" e "è un'occasione di assaporare cose fresche e piacevoli", mentre aspetti quali la sicurezza o il "togliersi la fame" ottengono percentuali inferiori.*

*In questo panorama decisamente mutato rispetto ad un non lontano passato, gli operatori del settore devono essere preparati ad affrontare scenari nuovi e in continua evoluzione. Da un dato presentato in questa indagine appare infatti che a fronte di una contrazione più o meno pronunciata delle categorie di alimenti più comuni (carne, bevande, formaggi, ...), il settore che risulta in netta espansione, sia in Italia che nel Veneto, è quello denominato "altre categorie di prodotti". Le motivazioni di tale evoluzione vanno studiate e ricercate per esempio nella globalizzazione, che porta nel nostro Paese prodotti provenienti da culture diverse, e nella modifica delle abitudini alimentari della popolazione nel corso degli ultimi anni. Per rendersene conto basta considerare la categoria dei prodotti ready to eat, quasi sconosciuti fino a pochi anni fa, che oggi invece costituiscono il pasto di metà giornata per un sempre crescente numero di persone.*

*Il Veneto ha numerose e importanti eccellenze riguardo le produzioni alimentari, molte delle quali legate a piccole e ben definite zone geografiche (vini, formaggi, salumi, solo per citare le categorie più conosciute), che fanno della qualità e del legame col territorio i loro punti di forza. Oltre l'85 per cento delle aziende venete che operano nel settore hanno però meno di 9 dipendenti (fonte ISTAT) e per loro quindi una nuova assunzione rappresenta un grosso investimento che deve essere adeguatamente ripagato. Sempre più aziende sentono infatti la necessità di figure in possesso di competenze e conoscenze articolate e trasversali, che vadano dalla produzione e gestione delle materie prime, alla tecnologia, alla conoscenza dei parametri di sicurezza e qualità, ma soprattutto sono ricercate capacità di "problem solving" e competenza per ideare e produrre alimenti nuovi che attirino nuovi consumatori (è possibile ad esempio produrre a partire dal latte bevande che non ricordano minimamente la materia prima da cui derivano) o per modificare i processi produttivi (per ridurre o eliminare ad esempio la presenza di additivi, sempre mal percepita dal consumatore), senza*

*trascurare l'uso dei nuovi mezzi di comunicazione e di vendita (l'e-commerce dei prodotti alimentari è una realtà ormai consolidata e in continua espansione)*

*Le sfide che attendono gli operatori del comparto alimentare nei prossimi anni sembrano quindi già ben delineate: qualità, sicurezza, ma soprattutto capacità di comunicazione e di innovazione. Lo studio qui presentato fornisce informazioni utili per orientare in tal senso le future scelte professionali, ma è soprattutto leggendo tra le righe che si potranno scorgere quelle tendenze e richieste, ancora non ben espresse e delineate, su cui investire.*

*L'Università dal canto suo si sta impegnando per formare questo nuovo tipo di professionalità, che sappia trasformare le conoscenze in competenze, perché sempre più al laureato è richiesto non solo di "sapere", ma di saper applicare, saper scegliere, saper risolvere, saper innovare.*

*Alessio Giacomini*  
Presidente del Corso di Laurea in  
Scienze e Tecnologie Alimentari

## Introduzione alla ricerca

*Questo volume riassume i risultati di una ricerca svolta dal Servizio Stage e Mondo del Lavoro dell'Università di Padova nell'ambito delle attività dell'Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro. E' un lavoro che l'Ufficio svolge da molto tempo, analizzando le esigenze di professionalità nei diversi comparti produttivi del Veneto. Il nostro Paese sta vivendo un periodo molto difficile, con una crisi economica e sociale molto accentuata, in particolare nelle piccole aziende, le quali costituiscono l'ossatura del nostro sistema produttivo.*

*Un settore particolarmente caratterizzato da piccole aziende è quello agro-alimentare, che costituisce l'oggetto di questa ricerca. La filiera agro-alimentare è molto articolata e si estende dall'agricoltura alla pesca, all'industria, al commercio e ai servizi, interessando tutte le regioni e costituendo una frazione importante del prodotto interno. Si tratta di un sistema molto frammentato; ma nel suo complesso attiva un insieme di risorse molto significativo, anche se molte delle aziende interessate sono piuttosto "povere", specialmente nella parte iniziale della filiera. Il numero di addetti nel Veneto è terzo in Italia, dopo quello della Lombardia e dell'Emilia Romagna.*

*Quali sono le competenze richieste a chi si accinge a lavorare in questo settore? Questa è la domanda alla quale la ricerca in oggetto intende dare risposta. Il lavoro è stato condotto, come di consueto, rivolgendosi direttamente all'ambiente lavorativo, mediante interviste fatte a imprenditori e operatori a vario titolo che lavorano in questo settore. L'elaborazione di queste interviste, integrate con i dati più significativi raccolti al riguardo, ha offerto un quadro di questo comparto produttivo e intende costituire non solo un momento di riflessione per gli operatori e i professionisti, ma anche una guida per i nostri giovani che intendano intraprendere un'attività in questo settore.*

*L'Osservatorio sul Mercato del Lavoro si era occupato del settore agro-alimentare già una decina di anni or sono (Quaderno PHAROS n. 2/2002); però si è ritenuto opportuno elaborare un aggiornamento e un ampliamento di quanto rilevato allora, anche utilizzando nuove metodologie di rilevazione sviluppatasi con la capillare diffusione di internet. Ne è uscito un quadro molto significativo ed esauriente, ricco di dati e di spunti capaci di fornire elementi di riflessione anche strategica, che ha conseguito pienamente l'obiettivo della ricerca.*

*Alberto Mirandola*  
Delegato del Rettore per le attività di stage, tirocinio  
e per le politiche di raccordo con il mondo del lavoro



# INDICE

<b>1. Panoramica del settore</b>	<b>9</b>
<b>2. Metodologia e tecniche di rilevazione</b>	<b>19</b>
2.1 Scelte metodologiche	19
2.2 Strumenti di rilevazione	21
<b>3. Descrizione delle aziende</b>	<b>23</b>
3.1 Informazioni generali	23
3.2 Il personale	29
3.2 Andamento, prospettive e variazioni del personale	30
<b>4. Struttura delle aziende e figure professionali</b>	<b>35</b>
4.1 La direzione	37
4.2 L'Area Amministrazione	38
4.2.1 Il Responsabile Amministrativo	38
4.2.2 Il Controller	39
4.2.3 Il Responsabile Informatico (Responsabile Sistemi Informativi)	40
4.3 L'Area Produzione	41
4.3.1 Il Responsabile della Produzione	42
4.3.2 Il Responsabile dei Processi Produttivi	44
4.3.3. Il Responsabile del Confezionamento	45
4.3.4. Il Responsabile del Magazzino e della Logistica	45
4.3.5. Il Responsabile Acquisti	46
4.3.6. Il Responsabile del Controllo Qualità	48
4.3.7. Il Tecnico di Laboratorio	49
4.3.8. Il Responsabile Sicurezza e Ambiente	50
4.3.9. Il Responsabile Ricerca e Sviluppo (Tecnologo Alimentare)	51
4.4 L'Area Commerciale	52
4.4.1 Il Responsabile Commerciale	53
4.4.2 Il Responsabile Marketing e Comunicazione	55
<b>5 L'agricoltura biologica</b>	<b>57</b>
5.1 L'agricoltura biologica in Veneto	58
5.2 L'intervista al Referente regionale per l'agricoltura biologica	61
<b>6 Conclusioni</b>	<b>65</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>67</b>

## **Allegati**

**69**

- a) Questionario per rilevazione CAWI
- b) Questionario per rilevazione faccia a faccia

# Attività e professionalità nel settore agro-alimentare veneto

Erica Bezzon, Paolo Costa, Gilda Rota<sup>1</sup>

## 1. Panoramica del settore

*"In Italia un'impresa su cinque appartiene ai settori dell'agricoltura e della pesca, che nel complesso danno lavoro ad oltre 1,1 milioni di addetti. L'industria agro-alimentare è il secondo comparto industriale nazionale per valore aggiunto prodotto. Il sistema agro-alimentare, dall'agricoltura all'industria, dal commercio ai servizi, attiva oltre il 10% dell'intera ricchezza nazionale. Se da un lato la struttura produttiva è tra le più frammentate e polverizzate, per dimensione economica complessiva siamo ai vertici in Europa. Il valore aggiunto medio per ettaro coltivato è di gran lunga il più elevato, e circa il doppio della media UE. L'Italia esprime quindi un modello 'ricco' ma le nostre imprese sono 'povere', perché questa torta viene suddivisa tra un numero ancora molto elevato di aziende agricole"* (Mario Catania, Ministro delle politiche agricole e forestali, audizione di fronte alle Commissioni Agricoltura del Parlamento, dicembre 2011).

Con il presente lavoro si intende effettuare un aggiornamento dei dati raccolti e delle elaborazioni effettuate nel 2002 e pubblicate nel Pharos n.2 *"Bisogni di professionalità nel settore agro-alimentare veneto"*. L'intento è inoltre quello di ampliare lo studio analizzando tutte le attività coinvolte nel settore agro-alimentare secondo la classificazione ATECO 2007. Nel 2002 infatti ne erano state analizzate soltanto alcune (Tabella 1).

Infine si ritiene estremamente importante riservare una parte di questa ricerca al settore delle aziende biologiche che in Veneto riveste una particolare importanza, non soltanto per le 1.600 imprese biologiche certificate presenti in regione, ma anche perché molte di queste aziende hanno raggiunto livelli di eccellenza di calibro internazionale.

---

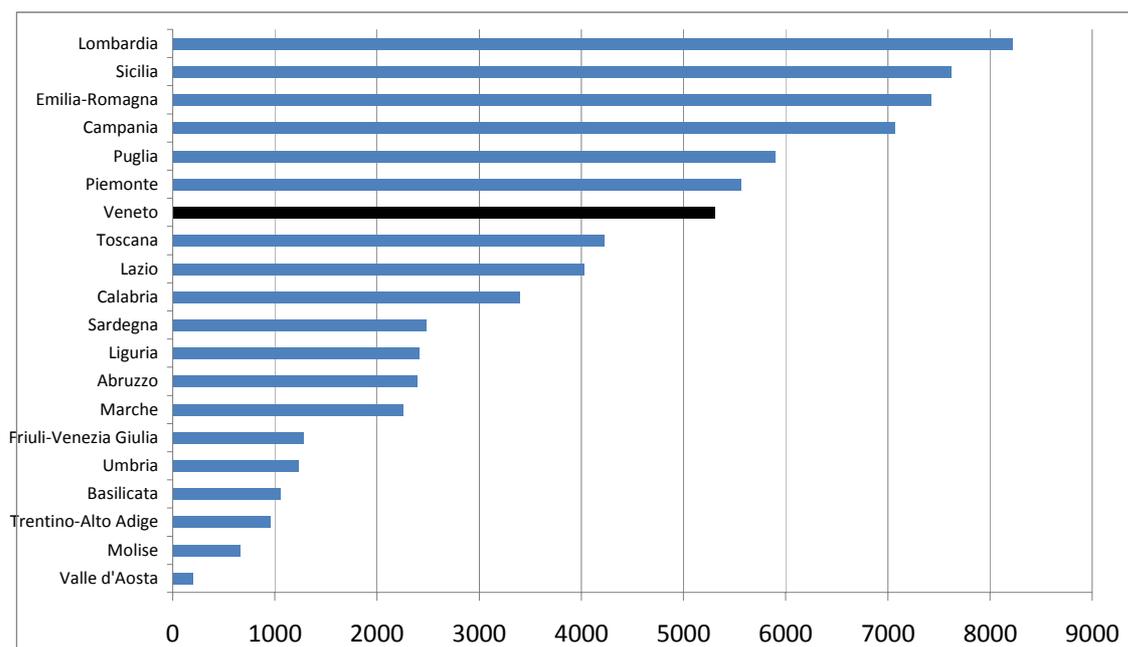
<sup>1</sup> La ricerca è stata impostata congiuntamente dagli autori. Le interviste alle aziende e l'analisi dei dati sono state effettuate da Erica Bezzon e Paolo Costa. La nota è stata redatta da Erica Bezzon per il cap. 1 e 5, da Paolo Costa per il cap. 2, 3 e 4 e da Gilda Rota per il cap. 6.

**Tabella 1.** Confronto tra le categorie del settore agro-alimentare studiate nel 2002 (Pharos n.2) sulla base della Classificazione ATECO 1991 e nel 2012 (Pharos n.19) sulla base della classificazione ATECO 2007. Le categorie in corsivo non sono state oggetto di studio.

Settore di studio del Pharos n.2		Settore di studio del Pharos n.19	
Classificazione ATECO 1991		Classificazione ateco 2007	
15.1	Produzione, lavorazione e conservazione di carne e di prodotti a base di carne	10.1	Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne
15.2	<i>Lavorazione e conservazione di pesce e di prodotti a base di pesce</i>	10.2	Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi
15.3	Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi	10.3	Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
15.4	<i>Fabbricazione di oli e grassi vegetali e animali</i>	10.4	<i>Produzione di oli e grassi vegetali e animali</i>
15.5	Industria lattiero-casearia	10.5	Industria lattiero-casearia
15.6	<i>Lavorazione delle granaglie e di prodotti amidacei</i>	10.6	Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei
15.8	Fabbricazione di altri prodotti alimentari	10.7	Produzione di prodotti da forno e farinacei
15.7	<i>Fabbricazione di prodotti per l'alimentazione degli animali</i>	10.8	<i>Produzione di altri prodotti alimentari</i>
15.9	Industria delle bevande	10.9	Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali
		11.0	Industria delle bevande

Secondo il Censimento del 2001 in Veneto sono attive 5.306 unità locali nel settore agro-alimentare, una riduzione del 10,5% rispetto al Censimento intermedio del 1996. Nel 2001 le unità locali del settore agro-alimentare in Veneto rappresentano il 7,9% del totale delle attività manifatturiere svolte in Regione, contro l'8,7% del 1996. In Italia l'analoga percentuale del 2001 è pari al 12,5% contro il 12,7% del 1996. In valore assoluto il Veneto si colloca al settimo posto per diffusione di tali attività preceduta da Lombardia, Sicilia, Emilia-Romagna, Campania, Puglia e Piemonte. Nel 1996 la nostra regione occupava il quinto posto, in cinque anni è stata superata da Puglia e Piemonte.

La **tabella 2** mostra la distribuzione di unità locali e addetti nel settore agro-alimentare in Italia dal 1971 al 2001, dettaglio regionale. Concentrandosi sulle regioni del nord si può notare che per quel che riguarda il numero di addetti del settore agro-alimentare, tutte le regioni hanno visto un calo, tranne il Veneto che nel 2001 ha superato il Piemonte collocandosi al terzo posto dopo Lombardia ed Emilia-Romagna.

**Figura 1.** Unità locali dell'industria agro-alimentare per regione, 2001.**Tabella 2.** Unità locali e addetti appartenenti al settore agro-alimentare dal 1971 al 2001 per regione.

Regioni	1971		1981		1991		2001	
	u.l.	addetti	u.l.	addetti	u.l.	addetti	u.l.	addetti
Piemonte	3.541	37.506	6.172	44.157	5.412	42.601	5.560	39.403
Valle d'Aosta	196	691	165	1.018	172	1.083	197	971
Lombardia	5.628	83.295	6.648	78.323	8.137	75.501	8.221	71.246
Trentino-A. A.	1.091	6.824	1.095	8.496	1.137	9.683	961	9.505
<b>Veneto</b>	<b>4.019</b>	<b>35.469</b>	<b>4.222</b>	<b>40.082</b>	<b>5.442</b>	<b>45.276</b>	<b>5.306</b>	<b>45.675</b>
Friuli-V. G.	1.475	10.776	1.301	9.720	1.482	10.556	1.279	9.306
Liguria	1.598	11.058	1.732	9.749	2.019	10.112	2.417	9.872
Emilia-Romagna	6.758	57.766	6.467	71.076	7.168	69.293	7.423	68.374
Toscana	3.972	22.182	3.839	23.165	3.920	23.414	4.226	23.272
Umbria	981	9.687	1.019	10.889	1.110	9.835	1.231	9.014
Marche	1.877	8.509	1.863	10.733	2.124	12.765	2.255	12.845
Lazio	2.584	20.877	3.189	26.221	3.667	25.930	4.026	22.361
Abruzzo	1.906	8.112	1.995	10.946	2.247	11.920	2.393	13.284
Molise	598	2.226	680	3.702	608	3.830	659	3.584
Campania	3.803	28.334	4.054	35.733	5.320	30.056	7.071	32.558
Puglia	5.209	23.913	4.712	28.069	5.285	26.166	5.901	23.776
Basilicata	872	3.173	808	3.950	926	4.216	1.052	4.607
Calabria	3.164	10.439	3.024	12.295	2.990	10.520	3.394	9.423
Sicilia	4.516	21.254	4.315	20.342	6.202	23.767	7.624	24.192
Sardegna	1.682	8.323	2.375	10.712	2.274	10.676	2.484	10.662
<b>Italia</b>	<b>55.470</b>	<b>410.414</b>	<b>59.675</b>	<b>459.378</b>	<b>67.642</b>	<b>457.200</b>	<b>73.680</b>	<b>443.930</b>

Nonostante il calo rilevato nel numero delle unità locali, il Censimento del 2001 rivela un aumento del 5,3% nel numero di addetti occupati nel settore agro-alimentare veneto che risultano 45.675 contro i 43.381 del 1996. L'incidenza sul totale degli addetti nel settore manifatturiero risulta nel 2001 del 6,9% contro il 6,7% del 1996. Questa minima differenza rivela che l'aumento nel numero di addetti deve essere avvenuto non soltanto nel settore agro-alimentare, ma anche negli altri comparti del manifatturiero. Per quanto riguarda l'incidenza del numero di addetti agro-alimentari nel settore manifatturiero a livello nazionale, nel 2001 si registra un 9,1% contro 8,9% del 1996.

All'interno del settore agro-alimentare le unità locali si suddividono in maniera eterogenea fra i nove gruppi ATECO sia a livello nazionale che regionale. Si nota in particolare un calo nell'incidenza a livello nazionale tra il 1996 e il 2001 per tutti i comparti tranne che per "Produzione di altri prodotti alimentari" che è cresciuta sia a livello nazionale che regionale.

Spicca nel Veneto l'industria delle bevande che incide nel settore agro-alimentare per l'8,3% nel 2001 contro il 7,7% del 1996 e il 4,8% a livello nazionale (sempre nel 2001). Si nota poi un forte calo nell'industria lattiero-casearia in Veneto che è passato dall'11,9% del 1996 al 5% del 2001. Lo stesso calo si nota anche a livello nazionale, ma in maniera meno marcata.

**Tabella 3.** Incidenza percentuale dei nove gruppi all'interno del comparto agro-alimentare in Italia e nel Veneto (confronto tra dati 1996 e dati 2001).

Gruppi di attività	Italia		Veneto	
	1996	2001	1996	2001
Lattiero-casearia	9,3	6,5	11,9	5,0
Oli, grassi vegetali e animali	7,2	6,5	1,0	0,9
Carne	5,8	5,8	6,8	6,7
Bevande	5,1	4,8	7,7	8,3
Granaglie e prodotti amidacei	3,3	3,0	4,0	3,9
Frutta e ortaggi	2,9	3,0	1,8	2,0
Prodotti per gli animali	1,1	1,1	1,5	1,4
Pesce	0,7	0,7	0,7	0,6
Altri prodotti alimentari	64,6	68,6	64,6	71,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le tabelle 5 e 5bis mostrano la distribuzione delle aziende agro-alimentari in Veneto per gruppi di attività e per provincia, mettendo a confronto le aziende rilevate nel 1996 con quelle rilevate nel 2001. I dati confermano un calo nel numero di unità locali non solo a livello regionale, ma anche a livello delle singole provincie.

**Tabella 4.** Unità locali e addetti appartenenti al settore agro-alimentare per dimensione (classi di addetti) in Italia e in Veneto nel 1996 e nel 2001.

Classi di addetti	Italia				Veneto			
	1996		2001		1996		2001	
	u.l.	addetti	u.l.	addetti	u.l.	addetti	u.l.	addetti
Da 1 a 9	68.647	183.523	66.532	178.115	5.217	15.980	4.592	14.340
Da 10 a 49	5.812	107.398	6.153	113.656	608	11.737	594	11.537
Da 50 in su	960	143.596	995	152.159	106	15.664	120	19.798
<b>Totale</b>	<b>75.419</b>	<b>434.517</b>	<b>73.680</b>	<b>443.930</b>	<b>5.931</b>	<b>43.381</b>	<b>5.306</b>	<b>45.675</b>

**Tabella 5.** Distribuzione delle imprese agro-alimentari venete per provincia (confronto tra dati 1996 e dati 2001).

Gruppi di attività	Verona		Vicenza		Belluno		Treviso	
	1996	2001	1996	2001	1996	2001	1996	2001
Carne	81	75	83	71	9	7	71	63
Pesce	2	6	0	1	0	0	1	1
Frutta e ortaggi	34	30	10	13	0	1	13	12
Oli, grassi vegetali e animali	38	27	7	4	1	1	4	4
Lattiero-casearia	91	47	142	75	45	15	177	61
Granaglie e prodotti amidacei	60	47	38	35	8	8	43	43
Prodotti per gli animali	26	22	21	16	1	1	14	11
Altri prodotti alimentari	678	674	590	583	171	157	695	701
Bevande	106	111	60	59	7	8	183	177
<b>Agro-alimentare</b>	<b>1.116</b>	<b>1.039</b>	<b>951</b>	<b>857</b>	<b>242</b>	<b>198</b>	<b>1.201</b>	<b>1.073</b>

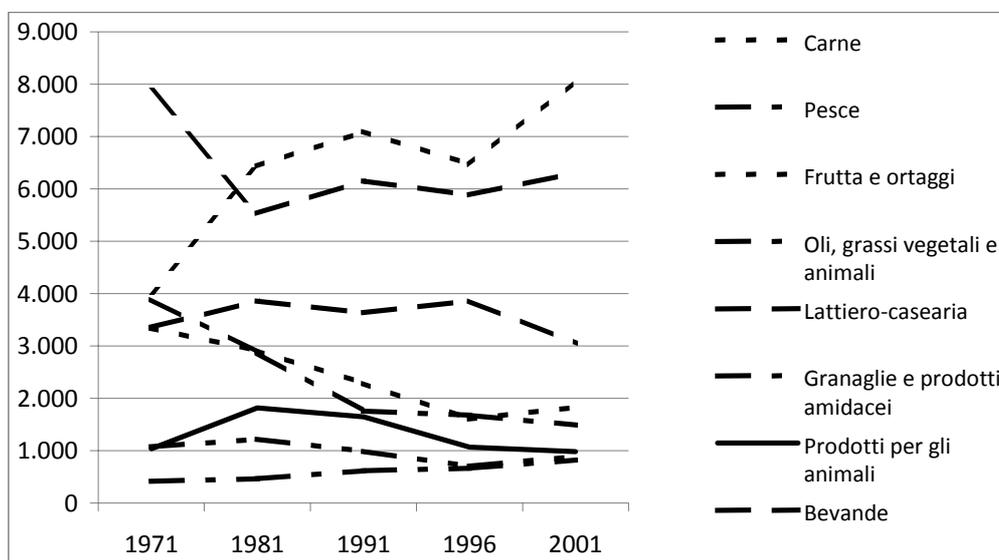
**Tabella 5bis.** Distribuzione delle imprese agro-alimentari venete per provincia (confronto tra dati 1996 e dati 2001).

Gruppi di attività	Venezia		Padova		Rovigo		Veneto	
	1996	2001	1996	2001	1996	2001	1996	2001
Carne	48	43	94	79	17	17	403	355
Pesce	13	8	4	3	16	11	36	30
Frutta e ortaggi	9	6	29	25	13	19	108	106
Oli, grassi vegetali e animali	3	4	6	7	0	1	59	48
Lattiero-casearia	123	23	95	30	35	12	708	263
Granaglie e prodotti amidacei	23	25	43	28	23	23	238	209
Prodotti per gli animali	9	4	17	14	3	4	91	72
Altri prodotti alimentari	747	761	711	687	240	220	3.832	3.783
Bevande	52	42	42	39	6	4	456	440
<b>Agro-alimentare</b>	<b>1.027</b>	<b>916</b>	<b>1.041</b>	<b>912</b>	<b>353</b>	<b>311</b>	<b>5.931</b>	<b>5.306</b>

La Figura 2 fornisce un quadro storico sull'andamento del numero di unità locali in Veneto per gruppi di attività. Si nota l'aumento delle unità locali nella produzione, lavorazione e conservazione della carne che negli anni hanno superato il settore "leader" delle bevande. Come già era stato sotto-

lineato in precedenza, calano le unità locali del settore lattiero-caseario e anche la lavorazione di frutta e ortaggi vede un calo piuttosto evidente, anche se sembrerebbe in leggera ripresa.

**Figura 2.** Addetti nelle unità locali attive al censimento nei settori dell'agro-alimentare (escluso "altri prodotti"), Veneto.



Come già evidenziato precedentemente, nonostante una diminuzione del numero di unità locali, assistiamo ad un aumento del numero di addetti che sfocia in un aumento delle dimensioni medie delle aziende, come mostra la Tabella 5 in cui per ciascun gruppo di attività del settore agro-alimentare viene indicato il numero medio di addetti. L'aumento vale per quasi tutti i gruppi, tranne che per la lavorazione di frutta e ortaggi, la fabbricazione di prodotti per l'alimentazione degli animali e l'industria delle bevande.

**Tabella 6.** Numero medio di addetti nelle unità locali attive in otto settori del comparto agro-alimentare nel Veneto, per anno di censimento.

Gruppi di attività	1971	1981	1991	2001
Carne	13,7	15,0	16,6	22,7
Pesce	17,9	16,5	15,8	27,4
Frutta e ortaggi	28,3	19,0	19,6	17,3
Oli, grassi vegetali e animali	17,3	17,2	23,5	18,6
Lattiero-casearia	5,2	7,5	7,7	11,6
Granaglie e prodotti amidacei	3,9	4,9	6,2	7,1
Prodotti per gli animali	17,0	17,7	11,6	13,6
Altri prodotti alimentari	8,0	8,3	6,1	5,9
Bevande	15,2	10,6	12,9	14,3
<b>Agro-alimentare</b>	<b>8,8</b>	<b>9,5</b>	<b>8,3</b>	<b>8,6</b>

Per descrivere questo settore tuttavia i dati relativi all'ultimo censimento del 2001 risultano insufficienti, in quanto un tantino obsoleti. Possono aiutare ad avere un quadro sulle tendenze del settore, ma non forniscono informazioni sufficienti sulla situazione che le imprese agro-alimentari affrontano oggi. Riteniamo pertanto utile riportare qualche dato più recente, anche se non proveniente dalla fonte ufficiale di cui di solito ci serviamo che è l'Istat.

Secondo Federalimentare<sup>2</sup>, alla fine del 2010 il fatturato complessivo del settore agro-alimentare raggiunge i 124 miliardi di euro, con un +3,3% sull'anno precedente. L'occupazione globale è di quasi 410.000 addetti distribuiti in 6.500 piccole, medie e grandi aziende. L'Industria alimentare italiana – che insieme ad agricoltura, indotto e distribuzione rappresenta la prima filiera economica del Paese – acquista e trasforma circa il 70% delle materie prime nazionali. Inoltre è ambasciatrice del *Made in Italy* nel mondo, dal momento che il 76% dell'*export* alimentare è costituito da prodotti industriali di marca, quasi 21 miliardi di euro di *export* nel 2010.

Per quanto riguarda dati ancora più recenti, gli indici di produzione industriale del dicembre 2011 diffusi dall'Istat confermano una flessione della produzione del settore alimentare. Secondo l'ufficio studi Federalimentare, sulla base dei primi dati disaggregati resi disponibili dall'ISTAT, la variazione sui dodici mesi 2011/2010 sui dati grezzi evidenzia un calo della produzione alimentare pari a -1,7%, flessione che a parità di giornate lavorative sui dodici mesi si contrae al -1,1%, dato decisamente negativo anche in considerazione delle serie storiche della produzione industriale degli ultimi 40 anni. Il 2011 segna, poi, un altro primato negativo: il settore alimentare conosce per la prima volta la flessione peggiore rispetto al totale industria, fermo al -0,7%.

---

<sup>2</sup> Fonte: Federalimentare è la Federazione aderente a Confindustria che, con le sue 17 Associazioni di categoria, oltre a FederPesca ed Airi, rappresenta e tutela l'Industria alimentare in Italia, seconda industria manifatturiera del Paese dopo quella metalmeccanica. I dati sono tratti dal sito istituzionale di Federalimentare, [www.federalimentare.it](http://www.federalimentare.it).

La Tabella 6 mostra l'andamento del fatturato e delle esportazioni dell'industria alimentare in Italia nel 2011. Si può notare che il Veneto occupa il terzo posto dopo la Lombardia e l'Emilia Romagna sia come ammontare di fatturato che come incidenza sul fatturato nazionale. Sulle esportazioni il Veneto si colloca al quarto posto dopo Lombardia, Emilia Romagna e Piemonte, incidendo per un buon 14% sul totale delle esportazioni nazionali. L'incidenza del fatturato regionale invece su quello nazionale è pari a 10,7% che, se confrontato con una media regionale pari al 5%, rappresenta un ottimo contributo.

**Tabella 7. Fatturato ed export 2011 nell'industria alimentare delle regioni italiane.**

<b>Regioni</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Inc. % fatt.reg./fatt.tot.</b>	<b>Export</b>	<b>Inc% exp.reg./exp.tot.</b>	<b>Inc% exp./fatt.</b>
Piemonte	11,6	9,1	3,7	16,1	31,2
Valle d'Aosta	0,1	0,1	0,0	0,3	31,0
Lombardia	32,0	25,2	4,5	19,5	14,1
Liguria	1,6	1,3	0,3	1,3	18,8
Veneto	13,6	10,7	3,2	13,9	23,5
Friuli Venezia Giulia	2,1	1,7	0,5	2,2	23,8
Trentino	3,0	2,4	1,1	4,8	36,7
Emilia Romagna	27,0	21,3	3,7	16,0	13,7
Toscana	4,7	3,7	1,4	6,1	29,8
Umbria	2,0	1,6	0,3	1,3	15,0
Marche	2,0	1,6	0,2	0,9	10,0
Lazio	6,3	5,0	0,5	2,2	7,9
Abruzzo	2,3	1,8	0,4	1,7	17,4
Molise	0,6	0,5	0,0	0,0	6,0
Campania	6,5	5,1	2,1	9,1	32,3
Puglia	4,8	3,8	0,5	2,2	10,4
Basilicata	0,4	0,3	0,0	0,2	11,4
Calabria	1,2	0,9	0,1	0,4	8,3
Sicilia	3,4	2,7	0,4	1,7	11,8
Sardegna	1,8	1,4	0,1	0,1	5,6
<b>Italia</b>	<b>127,0</b>	<b>100,0</b>	<b>23,0</b>	<b>100,0</b>	<b>18,1</b>

Fonte: Stime ed elaborazioni Federalimentare su dati Istat

I dati ci mostrano un settore che, come moltissimi altri settori economici, in questi ultimi anni sta affrontando un periodo difficile. La tendenza degli anni passati ci mostra una diminuzione delle unità locali, ma un incremento degli addetti con un conseguente aumento del numero medio di addetti per unità locale. I numeri più recenti su fatturato e produzione però sono in calo e potrebbero indurre a prevedere poche nuove assunzioni per il breve e medio periodo.

Volendo circoscrivere l'analisi all'industria agro-alimentare del Nord Est, risultano piuttosto interessanti alcuni dati ricavati dal recente Rapporto 2012 sull'agroindustria e l'agricoltura del Nord

Est<sup>3</sup>. Tali dati ci mostrano un settore che, rispetto ad altri, ha risposto piuttosto bene alla crisi economica, infatti il 42,3% delle aziende agro-alimentari del Nord Est ha aumentato il proprio fatturato nel 2011 rispetto al 2010 e il 33,6% l'ha mantenuto stabile. A questo proposito risulta interessante il fatto che, tra le tre regioni del Nord Est, il Veneto è quella che detiene la percentuale maggiore di aziende che hanno visto aumentare il proprio fatturato (45,9% contro il 32,8% del Trentino e il 33,3% del Friuli Venezia Giulia). Un altro dato interessante è la forte connessione che compare tra l'aumento del fatturato e la dimensione aziendale che porta a 70,4 la percentuale di aziende con 50 addetti e più che ha riscontrato un aumento di fatturato.

**Tabella 8.** *Andamento tendenziale del fatturato delle imprese agro-alimentari del nord-est nel corso del 2011 (val. %)*

	<b>Aumentato</b>	<b>Stabile</b>	<b>Diminuito</b>	<b>Saldo di opinione</b>
Agro-industria Nord Est	42,3	33,6	24,1	18,2
<b>Area geografica</b>				
Trentino	32,8	41,8	25,4	7,4
Veneto	45,9	30,7	23,4	22,5
Friuli Venezia Giulia	33,3	40,0	26,7	6,6
<b>Dimensione</b>				
1-9 addetti	34,2	39,7	26,1	8,1
10-19 addetti	45,6	31,3	23,1	22,5
20-49 addetti	45,9	29,8	24,3	21,6
50 e + addetti	70,4	14,1	15,5	54,9
<b>Settore</b>				
Bevande	42,1	36,5	21,4	20,7
Lavorazione della carne	34,6	39,8	25,6	9,0
Prodotti lattiero-casearii	62,5	27,1	10,4	52,1
Prodotti da forno e farinacei	39,9	31,1	29,0	10,9
Altri prodotti alimentari	45,3	31,5	23,2	22,1

Fonte: Fondazione Nord Est – Friuladria Crédit Agricole (febbraio 2012, n.casi 715)

Per quanto riguarda l'andamento dell'occupazione, sembra che il 16,6% delle aziende agro-alimentari del Nord Est abbia visto aumentare l'occupazione nel corso del 2011 rispetto al 2010 e che il 70,2% sia riuscita a mantenerla stabile. Anche nel caso dell'occupazione, il Veneto detiene la percentuale maggiore di aziende che ne hanno riscontrato un aumento (18,7% contro 7,9% del Trentino

<sup>3</sup> A cura di Daniele Marini e Silvia Oliva, ricerche Marsilio, Fondazione Nord Est

e 13,5% del Friuli Venezia Giulia). Le aziende con 50 addetti e più risultano quelle che, in percentuale maggiore, sono riuscite ad aumentare l'occupazione (35,3%) e, altro dato degno di merito, le aziende esportatrici hanno contribuito ad aumentare l'occupazione in percentuale maggiore rispetto a quelle non esportatrici (22,2% contro 13,9%).

**Tabella 9.** *Andamento tendenziale dell'occupazione nelle imprese agro-alimentari del nord-est nel corso del 2011 (val. %)*

	<b>Aumentata</b>	<b>Stabile</b>	<b>Diminuita</b>	<b>Saldo di opinione</b>
Agro-industria Nord Est	16,6	70,2	13,2	3,4
<b>Area geografica</b>				
Trentino	7,9	84,2	7,9	0,0
Veneto	18,7	68,3	13,0	5,7
Friuli Venezia Giulia	13,5	70,6	15,9	-2,4
<b>Dimensione</b>				
1-9 addetti	10,4	77,4	12,2	-1,8
10-19 addetti	20,1	66,3	13,6	6,5
20-49 addetti	19,3	64,2	16,5	2,8
50 e + addetti	35,3	51,5	13,2	22,1
<b>Settore</b>				
Bevande	13,6	78,8	7,6	6,0
Lavorazione della carne	17,6	71,2	11,2	6,4
Prodotti lattiero-casearii	27,9	62,8	9,3	18,6
Prodotti da forno e farinacei	14,4	66,5	19,1	-4,7
Altri prodotti alimentari	17,7	69,3	13,0	4,7
<b>Esportatrici</b>				
Sì	22,2	68,5	9,3	12,9
No	13,9	70,8	15,3	-1,4

Fonte: Fondazione Nord Est – Friuladria Crèdit Agricole (febbraio 2012, n.casi 715)

Per avere una prima idea delle assunzioni previste, facciamo un breve riferimento alla rilevazione periodica che il Sistema informativo permanente Excelsior conduce sui fabbisogni professionali delle aziende italiane.

## **2. Metodologia e tecniche di rilevazione**

Com'è noto, l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro si prefigge l'obiettivo di fornire a studenti e laureati una panoramica del settore oggetto di studio; questa, tuttavia, non vuole essere un'analisi dettagliata ed approfondita su di esso, ma semplicemente un "assaggio" che sappia stimolare adeguatamente la curiosità dei giovani che, in possesso di un titolo di studio adeguato, non hanno ancora le idee del tutto chiare rispetto all'ambito in cui questo titolo sarà effettivamente spendibile e maggiormente ricercato. L'osservatorio si prefigge, inoltre, un secondo obiettivo non meno importante e cioè l'avvicinamento dell'università al mondo del lavoro, non solo per recepirne desideri e necessità in termini di professionalità e competenze, ma anche per attivare un dialogo costruttivo tra coloro che hanno il compito di preparare i giovani al lavoro e coloro che il lavoro lo creano con le proprie attività imprenditoriali.

L'indagine, pertanto, verte attorno al tema delle professionalità utilizzate e ricercate; quindi rileva i profili professionali, le attività svolte e le competenze utilizzate da coloro che già operano nel settore e da coloro che nel settore potrebbero entrare. L'indagine, inoltre, ha l'obiettivo di rilevare una serie di informazioni, quali le dimensioni aziendali, il tipo di inquadramento dei dipendenti, l'andamento economico, le prospettive future e i legami con il territorio, volte a delineare le caratteristiche proprie delle aziende venete che operano nel settore oggetto di studio e quindi a contestualizzare le figure professionali.

L'Osservatorio sul Mercato del Lavoro già nel 2002 si era occupato, con tali finalità, dello studio del settore agro-alimentare (Quaderno PHAROS n. 2/2002), quindi l'attuale lavoro vuole fornire un aggiornamento e per certi aspetti un ampliamento di quanto rilevato dieci anni fa anche sfruttando nuove metodologie di rilevazione sviluppatesi con la capillare diffusione di internet.

In questo capitolo illustreremo le scelte metodologiche e gli strumenti di rilevazione adottati per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal progetto di ricerca.

### **2.1 Scelte metodologiche**

Il comparto industriale agro-alimentare è convenzionalmente composto dalle industrie di trasformazione in alimenti e bevande dei prodotti agricoli, degli allevamenti e della pesca. Le imprese che operano in tale settore sono classificate, in base alla codifica ATECO 2007<sup>4</sup> (classificazione delle unità

---

<sup>4</sup> La principale differenza tra la classificazione ATECO 2007 e la precedente classificazione ATECO 1991, utilizzata per la selezione delle tabelle estrapolate dal sito dell'ISTAT (Capitolo 1) e nella rilevazione del 2002, consiste nel fatto che i due

di produzione secondo l'attività da esse svolta, predisposto dall'Istituto Nazionale di Statistica), all'interno del macro-settore di attività economica "Attività manifatturiere" (lettera C) e quindi delle due divisioni "Industrie alimentari" (numero 10) e "Industria delle bevande" (numero 11) in base ai seguenti gruppi:

- 10.1 Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne.
- 10.2 Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi.
- 10.3 Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi.
- 10.4 Produzione di oli e grassi vegetali e animali.
- 10.5 Industria lattiero-casearia.
- 10.6 Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei.
- 10.7 Produzione di prodotti da forno e farinacei.
- 10.8 Produzione di altri prodotti alimentari (*produzione di zucchero e confetterie, pasti e piatti pronti, caffè, tè e spezie, alimenti confezionati deperibili, prodotti alimentari specializzati*).
- 10.9 Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali.
- 11.0 Industria delle bevande.

A partire da tale classificazione, il primo passo è stato quello di creare la lista delle aziende venete che operano nel settore agro-alimentare che andranno a definire la popolazione di riferimento. La lista è stata, quindi, creata a partire dai nominativi forniti dalla Camera di Commercio di Padova integrandoli con quelli utilizzati nel 2002 e con "l'elenco regionale degli operatori dell'agricoltura biologica" fornito dalla Regione Veneto. La lista così costruita si compone di 1.181 aziende.

Si è, quindi, deciso di procedere con una rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) condotta sull'intera popolazione di riferimento per la raccolta delle informazioni di carattere generale sulle aziende e, quindi, con una rilevazione faccia a faccia, presso una decina di aziende selezionate dalla lista di partenza, per la raccolta delle informazioni necessarie a definire i profili professionali, le attività svolte e le competenze utilizzate da coloro che operano nel settore. Per quanto riguarda le interviste faccia a faccia si è deciso, inoltre, di procedere escludendo le aziende con meno di 15 addetti e le aziende che operano nel settore della "produzione di oli e grassi vegetali e animali" (gruppo 10.4) e quelle che operano nel settore della "produzione di altri prodotti alimentari" (gruppo 10.8), trattandosi di due settori marginali per numero di aziende e addetti che vi operano.

Si è, inoltre, deciso di dedicare un breve capitolo all'agricoltura biologica, effettuando un'intervista in profondità con il Referente Regionale per l'Agricoltura Biologica della Regione Veneto

---

gruppi "Produzione di prodotti da forno e farinacei" e "Produzione di altri prodotti alimentari", nella classificazione del '91, sono accorpati nel gruppo "Fabbricazione di altri prodotti alimentari".

(Unità di Progetto Tutela Produzioni Agro-alimentari) per cercare di inquadrare l'ambito biologico e le figure professionali che lo caratterizzano.

Sulla base di queste scelte metodologiche è stato necessario escludere dalla lista tutte quelle aziende per le quali non è stato possibile, nonostante svariate ricerche, reperire un recapito telefonico o un indirizzo mail, informazioni fondamentali per poterle contattare al fine di concordare un appuntamento per le interviste faccia a faccia e per poter procedere con la rilevazione CAWI. Così facendo la lista è stata ridotta a 939 unità, per la selezione delle aziende da intervistare faccia a faccia, e a 613 unità, per la rilevazione CAWI.

## 2.2 Strumenti di rilevazione

Come già precedentemente anticipato, la rilevazione dei dati è avvenuta attraverso l'utilizzo di tre strumenti: il questionario *web*, il questionario faccia a faccia e la traccia per l'intervista in profondità.

**Il questionario *web*** (vedi allegato a), inviato a tutta la popolazione di riferimento (quindi a 614 aziende), ha permesso di raccogliere dati di tipo quantitativo utili a delineare le caratteristiche delle aziende. La tecnica di rilevazione, denominata CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), consiste nella rilevazione attraverso la compilazione di un questionario a cui l'utente può avere accesso da postazione remota attraverso un *link*. I dati memorizzati su un *server* vengono successivamente scaricati nel formato scelto, importati ed elaborati (attraverso specifici *software* statistici).

Il questionario *web* è stato articolato in più sezioni allo scopo di rilevare informazioni principalmente su:

1. **L'azienda:** dopo aver accertato l'effettiva appartenenza dell'azienda al settore oggetto di studio, si rilevano informazioni generali sulla stessa (l'ambito di attività dell'azienda, la tipologia di attività svolta, l'anno di nascita, ecc.).
2. **Il personale:** si rilevano informazioni sugli addetti, sull'impiego di collaboratori a partita IVA e di studenti in *stage* o tirocinio, oltreché sull'organizzazione interna dell'azienda.
3. **Obiettivi e variazioni di personale:** si rilevano informazioni sull'andamento dell'azienda e sulle variazioni di personale nell'ultimo anno, le previsioni di variazione del personale nei prossimi due anni e sulle eventuali difficoltà a reperirlo.
4. **Previsioni:** si rilevano informazioni sulle prospettive future del settore e su quali saranno le figure professionali che nei prossimi anni avranno le migliori prospettive occupazionali.

5. **Attività e strategie aziendali:** si rilevano informazioni sui mercati di riferimento e sugli obiettivi sui quali l'azienda sta investendo.

**Il questionario faccia a faccia** (vedi allegato b) è stato creato con l'intento di effettuare delle interviste in profondità con il titolare dell'azienda o con un responsabile del personale purché avesse, come requisito fondamentale, la conoscenza delle figure professionali impiegate in azienda e delle relative mansioni e competenze.

Attraverso questo strumento si è cercato di ottenere informazioni utili a delineare le caratteristiche delle aziende, ma, soprattutto, informazioni di carattere qualitativo sulle figure professionali impiegate in azienda e, quindi, sulle attività svolte, la formazione e le relative competenze. Le interviste in profondità, della durata di circa una/due ore, hanno coinvolto una decina di aziende selezionate a partire dalla popolazione di riferimento (in questo caso 941 aziende). Il questionario somministrato ha essenzialmente mantenuto la medesima strutturazione e parte delle domande utilizzate nel questionario *web* con l'aggiunta di un modulo con il quale inquadrare ciascuna figura professionale (da tecnico in su) impiegata in azienda rilevandone le mansioni, le competenze (tecnico-specialistiche e trasversali), oltreché le doti di personalità e il titolo di studio posseduto/ricercato.

**L'intervista** al Referente Regionale per l'Agricoltura Biologica della Regione Veneto è stata effettuata per riuscire ad inquadrare l'ambito biologico e le figure professionali che lo caratterizzano.

Il Referente Regionale per l'Agricoltura Biologica della Regione Veneto è stato intervistato in qualità di esperto del settore, riconoscendolo come la persona che meglio di chiunque altro potesse aiutarci nel raggiungimento degli obiettivi da noi perseguiti.

L'intervista non ha seguito una traccia predefinita ma si è concretizzata in un'intervista aperta i cui temi principali erano quelli legati all'inquadramento del settore biologico (certificazione biologica, vantaggi, tempi, enti certificatori, ecc.) e delle relative figure professionali più ricercate.

### 3. Descrizione delle aziende

Di seguito presentiamo i risultati dell'indagine *web* condotta presso tutte le aziende per le quali era disponibile un recapito mail, facenti parte della popolazione di riferimento.

I dati verranno presentati organizzati in tre distinti paragrafi:

1. **Informazioni generali**; nel quale verranno descritte le caratteristiche generali delle aziende quali gli ambiti di attività, le dimensioni, la ripartizione per provincia, il possesso di qualche sistema di certificazione della qualità, oltreché gli obiettivi d'investimento e i mercati (vendite e acquisti) di riferimento.
2. **Il personale**; nel quale verranno descritte le caratteristiche del personale, quali il tipo di inquadramento contrattuale, la percentuale di donne, la presenza di collaboratori a Partita IVA e di stagisti o tirocinanti universitari.
3. **Andamento, prospettive e variazioni del personale**; nel quale verrà illustrato l'andamento economico e le prospettive future delle aziende e del settore, le conseguenti variazioni del personale, oltreché le figure professionali che nel prossimo futuro avranno le migliori prospettive occupazionali.

Delle 613 aziende coinvolte nella rilevazione 92 (pari al 15,0%) hanno compilato il questionario e di queste il 96,7% (pari a 89 aziende) ha dichiarato di svolgere esclusivamente/prevalentemente attività nel settore agro-alimentare (85,9% esclusivamente, 10,8% prevalentemente), mentre il restante 3,3% ha dichiarato di svolgere solo in parte/non svolgere attività in tale settore (2,2% solo in parte, 1,1% non svolge).

I dati che presenteremo di seguito fanno riferimento alle sole aziende che hanno dichiarato di svolgere esclusivamente o prevalentemente attività nel settore agro-alimentare.

#### 3.1 Informazioni generali

La gran parte delle aziende agro-alimentari che hanno partecipato alla rilevazione *web* dichiarano di operare nell'ambito della produzione delle bevande (Tabella 10), il 40,4%, seguite da quelle che operano nell'ambito della lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi e da quelle che operano nell'ambito della produzione di prodotti da forno e farinacei, rispettivamente con il 14,6% e con il 12,4%.

**Tabella 10.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per ambito di attività.*

<b><i>Ambito di attività delle aziende agro-alimentari</i></b>	<b><i>%</i></b>
Bevande	40,4
Frutta e ortaggi	14,6
Prodotti da forno e farinacei	12,4
Carne	7,9
Altri prodotti alimentari	6,7
Pesce	5,6
Lattiero-casearia	3,4
Oli, grassi vegetali e animali	3,4
Prodotti per gli animali	3,4
Granaglie e prodotti amidacei	2,2
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

Risulta evidente, rispetto ai dati dei censimenti presentati in precedenza, che alla rilevazione abbiano partecipato soprattutto aziende medio/grandi (Tabella 11), infatti il 40,4% risulta avere tra i 10 e i 49 addetti e l'11,2% più di 49, tant'è che la dimensione media delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione risulta essere pari a 24,7 addetti rispetto all'8,6 rilevato al censimento del 2001. Tuttavia, le aziende con meno di 10 addetti sono il 33,7% e se, invece della media aritmetica, si calcola la mediana (indicatore che permette di escludere il peso dei valori estremamente grandi ed estremamente piccoli nel calcolo dell'indicatore media) osserviamo che "il numero medio" (mediana) di addetti per azienda scende a 14.

La bassa partecipazione delle piccole aziende è certamente da attribuirsi alla complessità nel reperire i recapiti mail, ma soprattutto alla mancanza degli stessi per realtà così piccole. Inoltre, è da considerarsi che, generalmente, le aziende di piccole dimensioni sono quelle che tendono a partecipare di meno a rilevazioni di questo tipo poiché il titolare, unica figura in possesso di tutte le informazioni necessarie per la compilazione di questo tipo di questionari, essendo in tutto e per tutto un "operativo tuttotfare", spesso non ha la disponibilità di tempo necessario per la compilazione.

**Tabella 11.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per dimensione (classi di addetti).*

<b><i>Addetti</i></b>	<b><i>%</i></b>
Da 1 a 9	33,7
Da 10 a 49	40,4
Da 50 in su	11,2
NR	14,6
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

La provincia veneta con il maggior numero di aziende rispondenti è quella di Vicenza, con il 25,8%, seguita dalla provincia di Treviso, con il 24,7%, e dalla provincia di Padova, con il 21,3% (Tabella 12). Segue, quindi, la provincia di Verona, con il 14,6%, e quelle di Rovigo, Venezia e Belluno, con percentuali inferiori al 7%.

**Tabella 12.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per provincia di appartenenza.*

<b>Province</b>	<b>%</b>
Vicenza	25,8
Treviso	24,7
Padova	21,3
Verona	14,6
Rovigo	6,7
Venezia	4,5
Belluno	2,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Il 53,9% delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione hanno un sistema di certificazione della qualità dei processi produttivi (Tabella 13). Tale percentuale è, comunque, destinata a salire, anche se non di molto, dato che il 7,8% o si sta certificando (2,2%) oppure ha in programma di farlo (5,6%).

**Tabella 13.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per situazione attuale rispetto alla certificazione della qualità e per dimensione (classi di addetti).*

<b>Aziende</b>	<b>Da 1 a 9 addetti</b>	<b>Da 10 a 49 addetti</b>	<b>Da 50 addetti in su</b>	<b>NR</b>	<b>Totale</b>
Certificate	20,0	69,4	90,0	61,5	53,9
In via di certificazione	3,3	2,8	0,0	0,0	2,2
Che hanno in programma la certificazione	10,0	5,6	0,0	0,0	5,6
Non certificate	63,3	22,2	10,0	30,8	36,0
NR	3,3	0,0	0,0	7,7	2,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

In particolare, come era naturale aspettarsi, sono soprattutto le aziende piccole a non essere certificate, il 63,3%, mentre lo sono il 69,4% di quelle medie e il 90,0% di quelle grandi.

I settori in cui la certificazione sembra essere tenuta in maggiore considerazione sono quelli della produzione di altri prodotti alimentari, di prodotti da forno e farinacei, della carne e l'ortofrutticolo.

Si consideri, comunque, che tutte le aziende che operano nel settore agro-alimentare sono obbligate, per legge, ad attenersi ai principi dell'HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) che è un sistema preventivo di controllo degli alimenti finalizzato a garantirne la sicurezza dal punto di vista igienico-sanitario; quindi, molte aziende ritengono sufficiente, per gli obiettivi aziendali, attenersi a tali principi.

Tale considerazione trova conferma, come si osserva dalla Tabella 14, dal fatto che sono poche le aziende che stanno investendo (10,1%) o intendono investire a breve (11,2%) sulla certificazione e sull'accreditamento dei processi produttivi, ritenendo di avere già investito a sufficienza (il 24,7%), come pure ritengono di avere già investito a sufficienza sull'aumento della capacità produttiva (29,2%), sulla creazione o sviluppo di un sistema informativo aziendale (27,0%) e sull'informatizzazione del magazzino (21,3%).

**Tabella 14.** Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per obiettivi sui quali stanno investendo.

<i>Obiettivi d'investimento delle aziende</i>	<i>Sta investendo</i>	<i>Intende investire a breve</i>	<i>Già investito a sufficienza</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Creazione o sviluppo di un sistema informativo aziendale	11,2	13,5	27,0	48,3	100,0
Informatizzazione del magazzino	10,1	13,5	21,3	55,1	100,0
Sostituzione impianti/attrezzature obsolete	23,6	16,9	16,9	42,7	100,0
Aumento della capacità produttiva	16,9	9,0	29,2	44,9	100,0
Certificazione o accreditamento dei processi produttivi	10,1	11,2	24,7	53,9	100,0
Sviluppo di nuovi prodotti	27,0	21,3	4,5	47,2	100,0
Sviluppo mercati esteri	33,7	16,9	2,2	47,2	100,0
Sviluppo del commercio per via elettronica ( <i>e-commerce</i> )	4,5	16,9	7,9	70,8	100,0
Rinnovamento totale della logistica interna	6,7	9,0	16,9	67,4	100,0
Formazione/aggiornamento del personale	24,7	14,6	10,1	50,6	100,0
Analisi ambientale	13,5	9,0	5,6	71,9	100,0
<i>Green procurement</i> (acquisti verdi)	10,1	4,5	3,4	82,0	100,0

Le aziende, invece, stanno o intendono investire a breve nello sviluppo di mercati esteri e nello sviluppo di nuovi prodotti, rispettivamente il 50,6% (33,7% stanno investendo, 16,9% intendono investire a breve) e il 48,3% (27,0% stanno investendo, 21,3% intendono investire a breve), seguite da

quelle che stanno o intendono investire nella sostituzione degli impianti/attrezzature obsolete e nella formazione/aggiornamento del personale, rispettivamente con il 40,4% e con il 39,3%.

Le aziende che stanno o intendono investire nello sviluppo di mercati esteri e nello sviluppo di nuovi prodotti sono principalmente quelle medie e quelle grandi, soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo di mercati esteri, anche se non si osservano differenze particolarmente significative.

Inoltre, i settori in cui tali investimenti sembrano essere maggiormente perseguiti sono quelli della produzione di altri prodotti alimentari, il lattiero-caseario e quello dei mangimi, oltreché il settore delle bevande, per quanto riguarda lo sviluppo di mercati esteri, e dei prodotti da forno e farinacei, per quanto riguarda lo sviluppo di nuovi prodotti. Sono, invece, pochissime le aziende che operano nel settore degli oli e grassi vegetali e animali.

A conferma del fatto che la principale priorità d'investimento delle aziende sia quella di sviluppare i mercati esteri, osserviamo che più delle metà delle aziende (55,1%) dichiara di commercializzare i propri prodotti all'estero (Tabella 15) e di queste il 28,6% più della metà della propria produzione (mediamente il 31,0% della produzione). In particolare sono le aziende grandi e quelle medie a commercializzare i propri prodotti all'estero, rispettivamente l'80,0% e il 72,2%, tuttavia è rilevante anche la percentuale di aziende piccole, pari al 46,7%.

I settori con il maggior numero di aziende che commerciano i propri prodotti all'estero sembrano essere il lattiero-caseario, quello della carne, quello della produzione di altri prodotti alimentari e dei prodotti per gli animali, mentre sono pochissime le aziende che operano nel settore delle granaiglie e dei prodotti amidacei, oltreché degli oli e grassi vegetali e animali.

Si consideri, comunque, che, a detta di molti imprenditori, quella di commercializzare i propri prodotti all'estero e, più in generale, di sviluppare mercati esteri è una delle azioni più importanti per riuscire a contrastare la forte crisi economica che da diversi anni sta colpendo l'Italia e, in generale, l'Europa e il mondo intero.

**Tabella 15.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per mercati di riferimento (risposta multipla) e per dimensione (classi di addetti).*

<i>Aziende che commercializzano i propri prodotti in</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Veneto	83,3	83,3	60,0	7,7	69,7
Altre regioni italiane	83,3	83,3	60,0	7,7	69,7
Estero	46,7	72,2	80,0	7,7	55,1
NR	16,7	16,7	20,0	92,3	28,1

Questo tipo di investimento sembra interessare non solo le vendite all'estero, ma anche l'acquisto delle materie prime; infatti, il 38,2% delle aziende dichiara di acquistare le materie prime

all'estero (Tabella 16) e di queste ben il 41,2% più della metà dei propri acquisti (mediamente il 38,4% delle materie prime).

Anche in questo caso sono soprattutto le aziende grandi e medie ad acquistare le materie prime all'estero, rispettivamente il 60,0% e il 58,3, rispetto al 20,0% di quelle piccole.

I settori con il maggior numero di aziende che acquistano le materie prime all'estero sembrano essere quello della carne, della produzione di altri prodotti alimentari, il lattiero-caseario e quello della produzione dei prodotti per gli animali, mentre, anche in questo caso, sono pochissime le aziende che operano nel settore degli oli e grassi vegetali e animali.

**Tabella 16.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per provenienza delle materie prime (risposta multipla) e per dimensione (classi di addetti).*

<i>Aziende le cui materie prime provengono da</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Veneto	70,0	69,4	60,0	7,7	59,6
Altre regioni italiane	66,7	63,9	50,0	7,7	55,1
Estero	20,0	58,3	60,0	7,7	38,2
NR	20,0	22,2	30,0	92,3	32,6

Concludiamo questo paragrafo osservando che il 38,1% delle aziende lavorano materie prime provenienti da colture o allevamenti biologici (Tabella 17) e di queste il 13,1% più della metà dei propri acquisti e il 6,6% esclusivamente (mediamente il 33,8% delle materie prime). Sono soprattutto le aziende piccole e quelle grandi a lavorare materie prime biologiche, rispettivamente il 43,3% e il 40,0%, rispetto al 27,8% di quelle medie.

I settori con il maggior numero di aziende che acquistano le materie da colture o allevamenti biologici sembrano essere quello delle granaglie e prodotti amidacei, di prodotti da forno e farinacei e quello della produzione di altri prodotti alimentari, mentre sono pochissime le aziende che operano nel settore degli oli e grassi vegetali e animali e, chiaramente, del pesce.

**Tabella 17.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per tipologia delle materie prime lavorate e per dimensione (classi di addetti).*

<i>Aziende che lavorano materie prime</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Biologiche	43,3	27,8	40,0	7,7	31,5
Non biologiche	33,3	38,9	40,0	0,0	31,5
NR	23,3	33,3	20,0	92,3	37,1
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

### 3.2 Il personale

Come era naturale aspettarsi, data la natura manifatturiera del settore, l'organico delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione è costituito per il 60,7% da operai, per il 25,4% da impiegati, per l'8,7% da titolari e soci e, infine, per il restante 5,2% da responsabili di aree funzionali (Tabella 18).

In particolare, le donne rappresentano il 32,7% degli addetti (compresi i titolari e i soci), per una media di 8,1 donne per azienda, e ricoprono, principalmente, ruoli amministrativi, di segreteria, ma anche ruoli operativi in produzione. I laureati, invece, rappresentano l'11,1% degli addetti (sempre considerando anche i titolari e i soci), per una media di 2,7 laureati per azienda.

**Tabella 18.** *Distribuzione percentuale degli addetti per “macro figura professionale” ricoperta.*

<b>Macro figure professionali</b>	<b>%</b>
Titolari	8,7
Responsabili di area	5,2
Impiegati	25,4
Operai	60,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

In particolare, il 91,7% dei dipendenti occupati nel settore oggetto di studio è inquadrato con un contratto a tempo indeterminato (Tabella 19), il 5,3% con un contratto a tempo determinato e, infine, il restante 3,1% con altre forme contrattuali (collaborazione, apprendistato, ...).

**Tabella 19.** *Distribuzione percentuale dei dipendenti (esclusi i titolari/soci) per tipologia di contratto.*

<b>Tipo di contratto dei dipendenti</b>	<b>%</b>
Tempo indeterminato	91,7
Tempo determinato	5,3
Altri contratti	3,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Il 51,7% delle aziende si avvale, inoltre, della collaborazione di collaboratori a Partita IVA (Tabella 20); il 6,7% di soli collaboratori esclusivi, un'uguale percentuale sia di collaboratori esclusivi che occasionali e il 38,2% di soli collaboratori occasionali. Nel complesso, i collaboratori esclusivi risultano essere mediamente 2 per azienda e, nella maggior parte dei casi, si tratta di Consulenti Fiscali/Finanziari, di Commerciali, ma anche di consulenti per la qualità e la sicurezza.

**Tabella 20.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per tipologia di collaboratori a Partita IVA a cui si appoggiano.*

<i>Aziende</i>	<i>%</i>
Che si avvalgono della collaborazione di collaboratori a P. IVA esclusivi	6,7
Che si avvalgono della collaborazione di collaboratori a P. IVA occasionali	38,2
Che si avvalgono della collaborazione di collaboratori a P. IVA esclusivi e occasionali	6,7
Che non si avvalgono della collaborazione di collaboratori a P. IVA	25,8
NR	22,5
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

Concludiamo questo paragrafo osservando che il 12,4% delle aziende, al momento della compilazione del questionario, ospitava stagiaire o tirocinanti universitari provenienti da diversi corsi di studio (Biotecnologie, Economia, Scienze e tecnologie vinicole ed enologiche, Ingegneria gestionale, Sicurezza igienico-sanitaria degli alimenti, Chimica, Lettere, Lingue) (Tabella 21).

**Tabella 21.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per presenza o meno di stagiaire o tirocinanti universitari.*

<i>Aziende</i>	<i>%</i>
Che attualmente ospitano stagisti o tirocinanti universitari	12,4
Che attualmente non ospitano stagisti o tirocinanti universitari	65,2
NR	22,5
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

### **3.3 Andamento, prospettive e variazioni del personale**

Nel complesso non si può dire che, nel 2011, le aziende agro-alimentari che hanno partecipato alla rilevazione *web* non abbiano risentito della crisi economica che da diversi anni coinvolge l'Italia e il mondo intero, anche se non mancano aspetti che possono indurre, almeno in parte, all'ottimismo.

Infatti, a fronte di un 16,9% di aziende che ha dichiarato di aver fatto meglio del previsto rispetto agli obiettivi prefissati per il 2011, un buon 25,8% ne ha mancati alcuni (Tabella 22). In particolare, le maggiori difficoltà sono state incontrate dalle piccole aziende, la metà delle quali ha dichiarato di aver mancato alcuni obiettivi, rispetto al 19,4% di quelle medie e al 10,0% di quelle grandi.

Il settore che sembra aver avuto le maggiori difficoltà è quello delle granaglie e dei prodotti amidacei, mentre quelli che sembrano essere andati meglio sono il lattiero-caseario e quello dei prodotti da forno e farinacei.

**Tabella 22.** Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per raggiungimento degli obiettivi prefissati per il 2011 e per dimensione (classi di addetti).

<i>Aziende che nel 2011, rispetto agli obiettivi prefissati</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Hanno fatto meglio del previsto	16,7	19,4	30,0	0,0	16,9
Li hanno raggiunti all'incirca tutti	23,3	52,8	50,0	7,7	36,0
Hanno mancato alcuni obiettivi	50,0	19,4	10,0	0,0	25,8
NR	10,0	8,3	10,0	92,3	21,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Uno degli aspetti che, invece, può indurre all'ottimismo è il fatto che, nonostante le difficoltà appena evidenziate, negli ultimi dodici mesi solamente il 3,4% delle aziende ha ridotto il personale, mentre un buon 38,2% ha effettuato nuove assunzioni (anche per solo *turnover*) (Tabella 23). In particolare, sono state le sole aziende piccole e medie a ridurre il personale, rispettivamente nel 6,7% e nel 2,8% dei casi. Spicca, invece, il buon andamento delle aziende grandi, il 70,0% delle quali ha dichiarato di aver assunto nuovo personale (anche per solo *turnover*), rispetto al 26,7% di quelle piccole e a un comunque buon 50,0% di quelle medie.

Sembrano essere solamente le aziende che operano nel settore delle bevande ad aver ridotto il personale, mentre sembrano essere soprattutto quelle che operano nei settori lattiero-caseario, dei mangimi e dei prodotti da forno e farinacei ad aver assunto personale.

**Tabella 23.** Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per variazione del personale negli ultimi dodici mesi e per dimensione (classi di addetti).

<i>Aziende che negli ultimi 12 mesi</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Hanno assunto personale (anche <i>turnover</i> )	26,7	50,0	70,0	7,7	38,2
Non hanno variato il personale	60,0	38,9	20,0	0,0	38,2
Hanno ridotto il personale	6,7	2,8	0,0	0,0	3,4
NR	6,7	8,3	10,0	92,3	20,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le aziende che nel corso degli ultimi dodici mesi hanno effettuato assunzioni hanno mediamente assunto 2 nuovi addetti e nella maggior parte dei casi si è trattato di Addetti alla Produzione, Autisti e Magazzinieri ma anche di Tecnici di Laboratorio, Amministrativi, Commerciali, Responsa-

bili della Produzione, Enologi, Controller e Informatici. Nel 17,5% dei casi si è trattato di laureati provenienti, data la varietà di figure professionali assunte, da diversi corsi di laurea (Biologia, Statistica, Informatica, Economia, Scienze e tecnologie alimentari, Scienze e tecnologie animali, Scienze e tecnologie vinicole ed enologiche, Chimica, Lingue).

Anche le prospettive future sembrano confermare quanto osservato fino ad ora, infatti, a fronte di un 18,0% di aziende che ritengono che nei prossimi anni l'andamento economico del settore oggetto di studio sarà in crescita e di un 37,1% che resterà stabile, osserviamo un 20,2% di aziende che ritiene che il settore sarà in calo (Tabella 24). In particolare, sono soprattutto le aziende piccole a ritenere che il settore sarà in calo, il 36,7%, mentre sono soprattutto quelle grandi a ritenere che il settore crescerà, il 30,0%.

Il settore che sembra che avrà le maggiori difficoltà è quello delle granaglie e dei prodotti amidacei, mentre quelli che sembrano che andranno meglio sono il lattiero-caseario e quello dei prodotti da forno e farinacei.

**Tabella 24.** Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per previsione dell'andamento del settore e per dimensione (classi di addetti).

<i>Andamento del settore</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
In crescita	20,0	16,7	30,0	7,7	18,0
Stabile	33,3	52,8	40,0	0,0	37,1
In calo	36,7	13,9	20,0	0,0	20,2
NR	10,0	16,7	10,0	92,3	24,7
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>	<b><i>100,0</i></b>

Tuttavia, anche in questo caso, le prospettive future sulle assunzioni può indurre ad un certo ottimismo poiché, a fronte di un 6,7% di aziende che prevedono una diminuzione del personale nei prossimi due anni (Tabella 25), si osserva un discreto 31,5% che, contrariamente, prevede di effettuare nuove assunzioni (anche per solo *turnover*). In particolare, prevedono di effettuare assunzioni la metà delle grandi aziende, il 38,9% di quelle medie a il 26,7% di quelle piccole.

Sembrano essere soprattutto le aziende che operano nel settore della carne e dei mangimi a prevedere riduzioni del personale, mentre sono soprattutto quelle che operano nei settori lattiero-caseario e dei prodotti da forno e farinacei a prevedere nuove assunzioni.

Le aziende che nel corso dei prossimi due anni prevedono di effettuare nuove assunzioni stimano una media di 2,2 nuovi addetti, nella maggior parte dei casi si tratterà di Addetti alla Produzione, Magazzinieri, Commerciali e Amministrativi, ma anche di Tecnici di Laboratorio, Responsabili

della Produzione, Responsabili o addetti Marketing e Comunicazione, Responsabili Commerciali, Responsabili o addetti Acquisti e Controller.

**Tabella 25.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per previsione di variazione del personale nei prossimi due anni e per dimensione (classi di addetti).*

<i>Aziende che nell'arco dei prossimi due anni</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Prevedono assunzioni (anche <i>turnover</i> )	26,7	38,9	50,0	7,7	31,5
Non prevedono variazioni del personale	56,7	33,3	20,0	0,0	34,8
Prevedono una diminuzione del personale	6,7	8,3	10,0	0,0	6,7
NR	10,0	19,4	20,0	92,3	27,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Si osserva, inoltre, che solamente il 10,1% delle aziende dichiara di avere difficoltà a reperire personale (Tabella 26); in particolare, si tratta delle sole aziende piccole e medie, rispettivamente nel 16,7% e nell'8,3% dei casi e sembrano essere principalmente quelle che operano nel settore lattiero-caseario, in quello del pesce e dei mangimi. Le principali difficoltà riguardano la ricerca di Casari e di Addetti Specializzati alla Produzione, oltreché, più in generale, di laureati in Scienze e tecnologie animali e in Veterinaria.

**Tabella 26.** *Distribuzione percentuale delle aziende intervistate per difficoltà a reperire personale e per dimensione (classi di addetti).*

<i>Aziende che nel reperire personale</i>	<i>Da 1 a 9 addetti</i>	<i>Da 10 a 49 addetti</i>	<i>Da 50 addetti in su</i>	<i>NR</i>	<i>Totale</i>
Hanno difficoltà	16,7	8,3	0,0	7,7	10,1
Non hanno difficoltà	56,7	86,1	90,0	0,0	64,0
NR	26,7	5,6	10,0	92,3	25,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

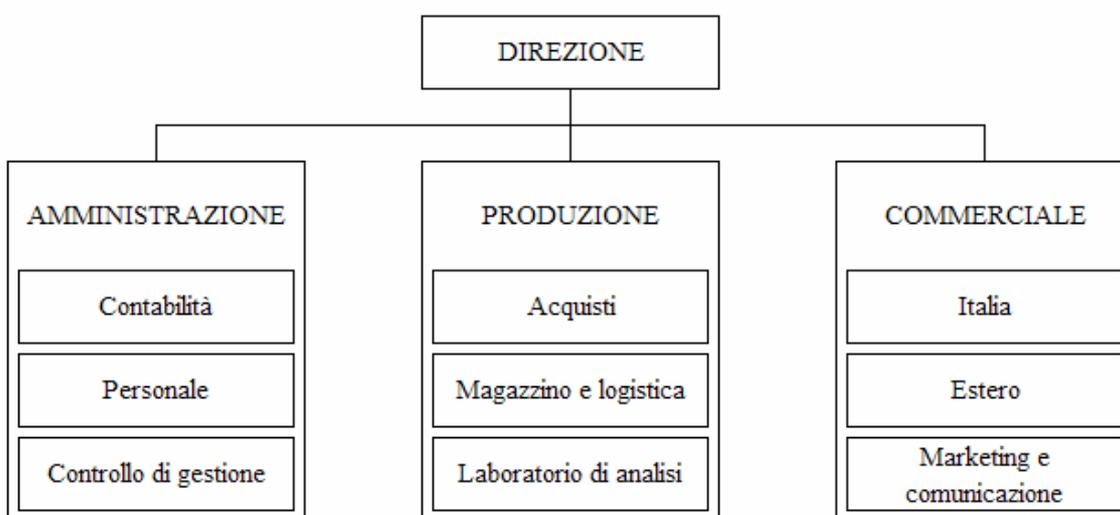
Concludiamo questo capitolo riportando le figure professionali che, a detta delle aziende agro-alimentari che hanno partecipato alla rilevazione *web*, sono quelle che nei prossimi anni avranno le migliori prospettive occupazionali. Sicuramente la figura più ricercata sarà quella del Commerciale seguita da quelle del Responsabile o Addetto Qualità, del Responsabile o Addetto Ricerca e Sviluppo e del Tecnico di Laboratorio, oltreché del Responsabile o Addetto Marketing e Comunicazione per finire con la figura del Controller. Più in generale, le figure che avranno le migliori prospettive occupazionali sono quelle altamente specializzate che vanno dagli Addetti alla Produzione fino a quelle del Casaro, dell'Enologo, del Veterinario e del Tecnologo Alimentare. Tali figure, ma non solo, verranno presentate nel dettaglio, nel capitolo che segue.



#### 4. Struttura delle aziende e figure professionali

La tipica struttura organizzativa delle aziende venete di media dimensione operanti nel settore agro-alimentare si articola in quattro macro aree funzionali con un responsabile: Direzione, Amministrazione, Produzione e Commerciale. Ciascuna area, ad eccezione della Direzione, si struttura a sua volta in sub-aree funzionali o uffici con un responsabile. Si tratta generalmente degli uffici Contabilità, Personale e Controllo di Gestione, per quanto riguarda l'area Amministrazione; degli uffici Acquisti, Magazzino e Logistica e del Laboratorio di Analisi, per quanto riguarda l'area Produzione (anche se l'ufficio Acquisti si può inserire anche nell'area Commerciale, a seconda della specifica organizzazione aziendale) e, infine, degli uffici Commerciale Italia, Commerciale Estero (se l'azienda commercializza i propri prodotti sia in Italia che all'estero) e Marketing e Comunicazione, per quanto concerne l'area Commerciale (Figura 3).

**Figura 3.** *Struttura tipica delle aziende venete di media dimensione che operano nel settore agro-alimentare.*

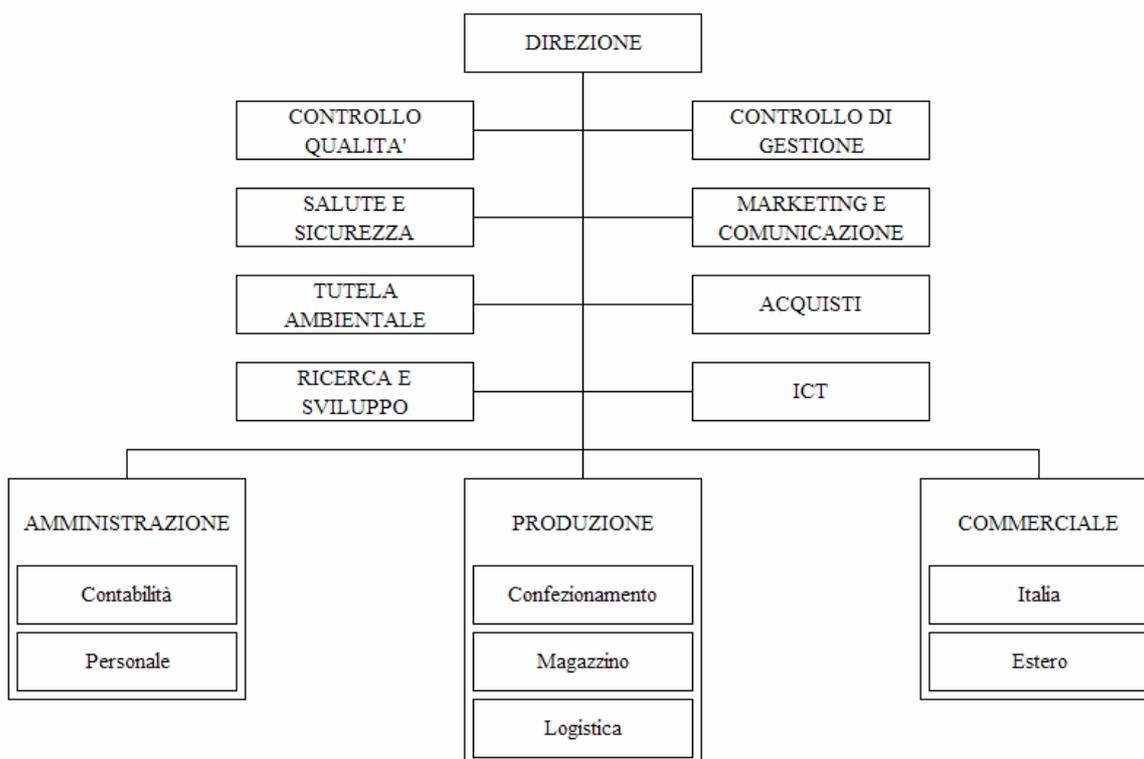


Le aziende di grandi dimensioni, quindi più strutturate, mantengono un'organizzazione basata sulle quattro macro aree menzionate in precedenza (Direzione, Amministrazione, Produzione e Commerciale), ma molte delle sub-aree si strutturano come vere e proprie aree funzionali "indipendenti".

Nello specifico, dall'area Amministrazione si separa l'area Controllo di Gestione ed ICT (*Information and Communications Technology*), mentre al suo interno rimangono gli uffici Contabilità e Personale. Dall'area Produzione si separa l'area Acquisti e il Laboratorio di Analisi che, a sua volta, si articola nelle seguenti aree funzionali: Controllo Qualità, Salute e Sicurezza, Tutela Ambientale.

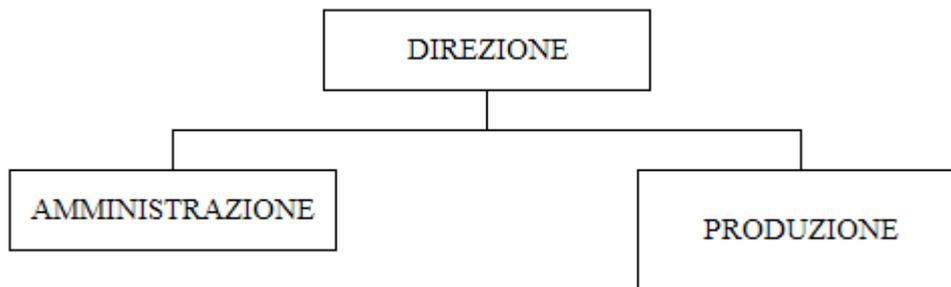
tale e Ricerca e Sviluppo; mentre al suo interno rimangono, in questo caso distinti, il Magazzino e la Logistica, oltre a comparire la sub-area Confezionamento. Infine, dall'area Commerciale si separa l'area Marketing e Comunicazione, mentre al suo interno rimangono l'ufficio Commerciale Italia e quello Estero, sempre se l'azienda commercializza i propri prodotti sia in Italia che all'estero (Figura 4).

**Figura 4.** *Struttura tipica delle aziende venete di grande dimensione che operano nel settore agro-alimentare.*



Infine, le aziende di piccole dimensioni si semplificano fino a strutturarsi in tre aree funzionali: Direzione, Amministrazione e Produzione (Figura 5). L'area Commerciale e molte sub-aree menzionate in precedenza (in particolare il Laboratorio di Analisi) scompaiono poiché, o vengono esternalizzate, o vengono gestite direttamente dal Titolare, e, in parte, dai responsabili dell'area Amministrazione e Produzione (che spesso sono dei soci del titolare).

**Figura 5.** *Struttura tipica delle aziende venete di piccola dimensione che operano nel settore agro-alimentare.*



Di seguito presenteremo, facendo riferimento alla struttura organizzativa delle aziende agro-alimentari di media dimensione, e, quindi, per ciascuna delle quattro macro aree funzionali menzionate (Direzione, Amministrazione, Produzione e Commerciale), le figure professionali che, a detta degli imprenditori intervistati, sono quelle che maggiormente caratterizzano il settore oggetto di studio e che, in linea di massima, avranno le migliori prospettive occupazionali, oltreché quelle per le quali, sempre più, è richiesto, o comunque preferibile, possedere un titolo di studio universitario.

#### **4.1 La Direzione**

La guida dell'azienda è affidata generalmente ad un Consiglio di Amministrazione (CdA), organo collegiale al quale è affidata la gestione della società, che ha il compito di definirne la politica e gli obiettivi verificandone l'attuazione ed il raggiungimento.

Il CdA viene presieduto da un Presidente con il compito di convocare le sedute, dirigerne lo svolgimento e proclamare il risultato delle votazioni. Il Presidente può essere eletto dallo stesso consiglio o dall'assemblea dei soci che normalmente elegge anche un Vicepresidente.

Il Consiglio di Amministrazione può dare delega (determinandone il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della stessa) ad uno o più dei suoi componenti per svolgere sue particolari mansioni (tale figura prende il nome di Amministratore Delegato). L'Amministratore Delegato viene solitamente posto al vertice del management aziendale e ha il compito di valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; di esaminare i piani strategici, industriali e finanziari della stessa; di valutare, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione; di accertarsi che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'azienda e, quindi, di riferire al Consiglio di Amministrazione e al collegio sindacale con la periodicità fissata dallo statuto.

In molti casi, inoltre, esiste la figura del Direttore Generale ricoperta da un manager, di solito un dirigente, con autorità e responsabilità estesa all'intera organizzazione che risponde direttamente al Presidente o all'Amministratore Delegato. Il Direttore Generale ha di solito un ruolo di direzione operativa, con responsabilità di coordinamento e ottimizzazione di tutte le attività operative e progettuali dell'azienda per renderle più efficaci e funzionali agli obiettivi aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione con il suo Presidente, Vicepresidente, Amministratore Delegato, Direttore Generale e la Segreteria di Direzione si trova figurativamente nell'Area Direzione.

## **4.2 L'Area Amministrazione**

L'Area Amministrazione racchiude al proprio interno tutte le attività legate alla gestione interna dell'azienda.

Nelle aziende di medie dimensioni l'area si suddivide a sua volta in sub-aree (o uffici) la cui denominazione indica chiaramente l'attività principale che vi si svolge. Troviamo, per esempio, l'amministrazione pura, la contabilità, il personale, il controllo di gestione e, in alcuni casi, l'ufficio tecnologie informatiche (ICT).

Di quest'area funzionale, ormai ben nota perché comune a tutte le aziende di tutti i settori finora indagati, descriveremo le figure del Responsabile Amministrativo, del Controller e del Responsabile Informatico.

### **4.2.1 Il Responsabile Amministrativo**

Il Responsabile Amministrativo si inserisce nell'area Amministrazione, di cui è il responsabile, di aziende di qualsiasi dimensione.

Il Responsabile Amministrativo coordina e gestisce le attività amministrative, contabili, fiscali e di gestione del personale, spesso avvalendosi del supporto di consulenti esterni. Predispone, quindi, la documentazione relativa al bilancio aziendale, i vari moduli e i documenti fiscali dell'azienda, gestisce i libri paga attinenti al personale e i rapporti con le banche e con gli enti o società con le quali esiste un rapporto finanziario. Inoltre, gestisce, da un punto di vista amministrativo, i rapporti con i clienti e i fornitori, oltreché la realizzazione dei progetti di investimento e di finanziamento; si occupa, infine, dell'archiviazione dei documenti amministrativi. In questo senso, il Responsabile Amministrativo che opera nelle aziende agro-alimentari non si differenzia da quello che opera in qualsiasi altro settore.

Solitamente questa figura è ricoperta da un diplomato in Ragioneria o da un laureato in Economia che deve possedere buone conoscenze di base inerenti le discipline economiche, giuridiche, finanziarie e di carattere organizzativo e gestionale.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico, mentre non sono richieste specifiche conoscenze dell'inglese o di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al *problem solving*, al lavoro di gruppo, oltretutto alla relazione con clienti e fornitori. Deve, infine, essere una persona molto precisa e flessibile mentalmente.

Nelle imprese più strutturate le mansioni del Responsabile Amministrativo vengono suddivise tra più addetti spesso inseriti in specifiche sub-aree o uffici quali l'Ufficio Contabilità e l'Ufficio Personale di cui sono responsabili. In particolare, le figure che più di frequente si incontrano sono l'Addetto, o Responsabile, della Contabilità e l'Addetto, o Responsabile, del Personale.

#### **4.2.2 Il Controller**

Il Controller o Responsabile/Esperto del Controllo di Gestione si inserisce nell'area Amministrazione e nello specifico nell'Ufficio Controllo di Gestione di aziende di una certa dimensione, mentre in quelle più piccole solitamente non esiste un ufficio specifico e gli stessi compiti vengono svolti dal Responsabile della Produzione o dal Responsabile Amministrativo, se non direttamente dal Titolare.

Il Controller si occupa della contabilità economica del sistema produttivo e distributivo dell'azienda, redige il bilancio d'esercizio, elabora previsioni a breve e medio termine, analizza e simula i risultati di azioni in contesti prefigurati. Il Controller produce una serie di *reporting* di gestione, relazioni, documenti, rapporti periodici che esaminano e informano sullo stato e sull'andamento economico-finanziario dell'azienda valutandone l'andamento complessivo e proponendo i necessari correttivi in caso di eventuali disequilibri. Opera, quindi, a diretto contatto con tutti i comparti dell'azienda e pur facendo parte dell'area Amministrazione, gerarchicamente, fa riferimento alla Direzione Generale.

Questa figura è solitamente ricoperta da un laureato in Economia o in Statistica che deve possedere ottime conoscenze in ambito economico, principalmente in materia di redazione e analisi del bilancio, di contabilità analitica e di normative fiscali, civili e tributarie; deve conoscere le tecniche di rilevazione dei fabbisogni finanziari (cioè dei capitali necessari per l'azienda) e di gestione dei mezzi monetari. Deve, inoltre, possedere ottime conoscenze in ambito statistico specialmente per quanto concerne le tecniche di previsione (serie storiche) e la teoria della probabilità. Deve essere in grado di predisporre e gestire la sistematica raccolta dei dati, definire gli strumenti più efficaci per la loro rilevazione, archiviazione e analisi e quindi di elaborare rapporti periodici sui dati analizzati.

Deve, infine, conoscere perfettamente la struttura e i processi lavorativi relativi all'organizzazione dell'azienda.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo gestire autonomamente il software applicativo che permette l'informatizzazione delle procedure contabili e dei modelli di controllo gestionale, oltreché utilizzare i sistemi software dedicati alla raccolta, l'elaborazione, la classificazione, la redazione e la diffusione delle informazioni. E', inoltre, richiesta la conoscenza dell'inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine alle relazioni interpersonali, al lavoro di gruppo, oltreché a presentare le proprie idee in pubblico. Deve, infine, essere una persona molto precisa e affidabile.

Negli ultimi anni l'attenzione a questa figura è andata aumentando, anche in funzione dell'accresciuto rischio d'impresa, dovuto all'internazionalizzazione dei mercati e alla variabilità di alcuni parametri di costo. La figura del controller, quindi, si sta diffondendo anche nelle imprese di dimensioni medie.

### **4.2.3 Responsabile Informatico (Responsabile Sistemi Informativi)**

Il Responsabile Informatico si inserisce nell'area Amministrazione di aziende medio/grandi, mentre in quelle medio/piccole gli stessi compiti vengono svolti, più che da una specifica figura, da colui che all'interno dell'azienda possiede le migliori competenze informatiche e/o da un libero professionista esterno.

Il Responsabile informatico si occupa del sistema informativo aziendale, proponendo aggiornamenti dell'hardware e del software, sviluppando in proprio programmi per il miglioramento dell'attività aziendale e risolvendo i problemi a carattere informatico della gestione corrente. Gestisce, inoltre, il sito Internet, cura la posta elettronica, l'eventuale rete Intranet-Extranet e, se l'azienda ne è dotata, il sistema per la gestione del commercio elettronico.

Solitamente questa figura è ricoperta da un laureato in Informatica o in Ingegneria Informatica (ma anche, come si usa dire, da "smanettoni") che deve possedere esclusivamente competenze informatiche che vanno dalla programmazione alla conoscenza di hardware e software.

### **4.3 L'Area Produzione**

L'Area Produzione racchiude al proprio interno tutte le attività legate alla trasformazione delle materie prime in prodotti finiti pronti per la commercializzazione.

Come illustrato in apertura di questo capitolo, nelle aziende di medie dimensioni l'area produzione si suddivide a sua volta in sub-aree (o uffici) a supporto dell'attività produttiva vera e propria. Troviamo, per esempio, l'ufficio acquisti che si occupa dell'acquisto delle materie prime, il magazzino e la logistica che si occupa dello stoccaggio e della movimentazione delle materie prime e dei prodotti finiti e, infine, il laboratorio di analisi dove vengono effettuate tutte le analisi sulle materie prime, sui semilavorati, sui prodotti finiti, sui materiali di scarto e sugli ambienti di lavoro, sia per verificarne la conformità rispetto a quanto stabilito dalle normative specifiche del settore o da sistemi di certificazione della qualità (nel caso di aziende certificate), sia per effettuare eventuali attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.

Di base, tale organizzazione è comune a tutte le aziende agro-alimentari, indipendentemente dallo specifico settore di attività, ad eccezione delle aziende che operano nel settore della produzione, lavorazione e conservazione di carne e prodotti a base di carne nelle quali si rileva anche l'area Macellazione. Tale area, nella quale viene effettuata la prima fase di trasformazione delle materie prime, può essere una sub-area della Produzione, o costituire in tutto e per tutto un'area funzionale indipendente anche se spesso viene data in gestione a cooperative esterne, o direttamente a Macelli specializzati. Per questi motivi, ma anche perché non sono stati rilevati profili professionali che potrebbero essere ricoperti da laureati, nel proseguo non presenteremo figure professionali che operano in tale area funzionale.

Come per l'organizzazione interna anche le figure professionali che vi operano sono, in linea di principio, le stesse in tutte le aziende agro-alimentari (chiaramente ciascuna con le proprie specificità a seconda dell'ambito di attività in cui opera l'azienda) anche se, a seconda dell'ambito di attività, possono assumere specifiche denominazioni.

Di quest'area funzionale descriveremo le figure del Responsabile della Produzione (o Enologo e Casaro), del Responsabile dei Processi Produttivi (o Enotecnico), del Responsabile del Confezionamento, del Responsabile del Magazzino e della Logistica, del Responsabile Acquisti, del Responsabile del Controllo Qualità, del Tecnico di Laboratorio, del Responsabile Sicurezza e Ambiente e del Responsabile Ricerca e Sviluppo (o Tecnologo Alimentare).

### 4.3.1 Il Responsabile della Produzione

Il Responsabile della Produzione si inserisce nell'area Produzione, di cui è il responsabile, in aziende di qualsiasi dimensione, sebbene in quelle più piccole, solitamente, gli stessi compiti vengono svolti direttamente dal Titolare.

Il Responsabile della Produzione coordina e pianifica la produzione in modo da raggiungere gli obiettivi stabiliti, organizza e coordina i reparti produttivi, decide i criteri di lavorazione e i ritmi di produzione, alloca la forza lavoro e segue la logistica interna. Inoltre, gestisce e monitora i flussi di trasformazione delle materie prime in prodotti finiti, coordina l'attività di produzione con quella degli altri settori dell'azienda (in particolare con l'area Acquisti e Commerciale), intervenire in caso di arresto della produzione o di cattiva qualità dei prodotti, pianifica e supervisiona l'attività di manutenzione dei macchinari. Nelle realtà dove non sono presenti specifiche figure, il Responsabile della Produzione si può anche occupare, con il supporto di consulenti esterni, della sicurezza sul luogo di lavoro e, in alcuni casi, anche della gestione del sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), oltreché del controllo della qualità (se l'azienda è certificata). Nelle aziende più piccole, il Responsabile della Produzione può partecipare direttamente alla trasformazione del prodotto.

Questa figura è solitamente ricoperta da un diplomato o da un laureato in discipline economiche o tecnico/scientifiche che deve possedere ottime conoscenze delle materie prime e dei processi produttivi necessari alla loro trasformazione, quindi, dei prodotti commercializzati e di programmazione della produzione. Deve, inoltre, conoscere l'architettura e il funzionamento degli impianti produttivi, oltreché le normative relative alla sicurezza sul luogo di lavoro, al sistema HACCP ed, eventualmente, quelle relative alla gestione del sistema qualità. Deve, infine, conoscere le basi per effettuare analisi di laboratorio.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto, dovendo supervisionare l'attività di manutenzione dei macchinari e, in alcuni casi, quella del laboratorio, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al problem solving, al lavoro di gruppo, oltreché alla relazione con clienti e fornitori. Deve, infine, essere una persona molto precisa, flessibile mentalmente e disponibile a lavorare fuori orario.

#### **L'Enologo**

Nel caso di aziende che producono vino e altre bevande alcoliche derivanti dall'uva la figura del Responsabile della Produzione è ricoperta dall'Enologo che cura tutto il ciclo produttivo, dall'impianto delle viti all'imbottigliamento, allo scopo di garantire qualità e salubrità al prodotto. Nella fase di impianto di un vigneto, definisce il tipo di vitigno, in funzione delle caratteristiche fisico-chimiche del terreno e di quelle climatiche della zona, e la densità di distribuzione delle piante. In seguito, sta-

bilisce i tempi e le modalità di potatura, di raccolta dell'uva e segue la vendemmia. Nella fase successiva, l'Enologo gestisce tecnicamente i processi di miscelazione e di trasformazione delle uve e risolve eventuali problematiche qualitative, connesse alla produzione e conservazione del vino. E' chiamato spesso a gestire il controllo della qualità del prodotto e dei processi produttivi.

L'Enologo, oltre che conoscere e saper applicare le varie tecniche di vinificazione, deve anche avere le competenze necessarie per poter andare nei vigneti e consigliare i produttori su come agire per ottenere l'uva adatta. Queste competenze devono accompagnare la conoscenza delle normative sulla produzione di vini DOC e DOCG, oltreché delle normative relative alla sicurezza sul luogo di lavoro, al sistema HACCP e quelle relative alla gestione del sistema qualità (se l'azienda è certificata).

## **Il Casaro**

Nel caso, invece, di aziende lattiero-casearie la figura del Responsabile della Produzione è ricoperta dal Casaro che, più in generale, è la figura "base" che opera nell'area Produzione occupandosi della lavorazione e trasformazione del latte per la produzione di formaggi, di burro, di yogurt, ecc.. I compiti del Casaro si differenziano a seconda della tipologia di alimento da produrre (formaggi crudi o cotti, a pasta dura, semi-dura, molle, burro, yogurt, ecc.), anche se in generale questa figura si occupa di seguire l'intero ciclo produttivo. Durante la preparazione del latte, il Casaro verifica la purezza e il contenuto di grassi, esegue l'eventuale arricchimento e tiene sotto controllo i diversi processi fisico-chimici in atto. In seguito, aggiunge il caglio e segue il processo di coagulazione del latte, controllandone la temperatura. Nella fase successiva, questa figura si occupa di "rompere" la cagliata, più o meno finemente a seconda del tipo di prodotto da ottenere, procede all'estrazione della pasta dal siero, alla formatura e quindi alla salatura. Il Casaro sorveglia anche la maturazione raggiunta per i vari tipi di formaggi in tempi, condizioni di temperatura e umidità diverse e ne controlla la qualità e la stagionatura.

Il Casaro rappresenta una professione con rilevanti competenze tecniche che richiedono esperienza e preparazione sul campo in funzione della tipologia del prodotto finale. Il Casaro è tenuto a possedere nozioni di base delle principali reazioni chimico-fisiche per poter effettuare il controllo batterico, nonché quello dei processi enzimatici e della temperatura. Egli deve conoscere e saper utilizzare gli strumenti per l'analisi qualitativa del latte, le tecniche e i processi per il suo arricchimento e la sua maturazione. Il Casaro deve, inoltre, conoscere le normative relative alla sicurezza sul luogo di lavoro e al sistema HACCP, oltreché le normative relative alla tracciabilità dei prodotti. Infine, gli sono richieste buone abilità manuali.

Gli operatori del settore lattiero-caseario lamentano la mancanza di un corso di laurea o comunque di diploma che formi questa specifica figura (in Italia esiste, infatti, una sola scuola). E' per questo motivo che, attualmente, le competenze necessarie per diventare Casaro, ma soprattutto Re-

sponsabile della Produzione e Responsabile dei Processi Produttivi, si acquisiscono quasi esclusivamente sul lavoro, in affiancamento ad un Casaro esperto, a partire da un diploma come Perito Agrario.

### **4.3.2 Il Responsabile dei Processi Produttivi**

Il Responsabile dei Processi Produttivi si inserisce nell'area Produzione in aziende di qualsiasi dimensione anche se in quelle più piccole, solitamente, gli stessi compiti vengono svolti dal Responsabile della Produzione o da un operaio con esperienza.

Il Responsabile dei Processi Produttivi è un esperto capace di ottimizzare l'organizzazione della produzione e la manutenzione degli impianti. Gestisce gli impianti e le macchine ed il loro adeguamento alle mutevoli esigenze del processo di lavorazione, interviene se necessario in qualsiasi momento del ciclo produttivo sia per prevenire disfunzioni e guasti, sia per soddisfare le esigenze tecnologiche del processo di lavorazione. Il Responsabile dei Processi Produttivi supporta il Responsabile della Produzione nel coordinare e pianificare l'attività produttiva e il personale. Pianifica e coordina, inoltre, l'arrivo delle materie prime e il carico dei prodotti finiti; generalmente partecipa attivamente alla trasformazione del prodotto.

Questa figura è solitamente ricoperta da un diplomato o da un laureato in Ingegneria (Meccanica, Elettrica, Elettronica) che deve possedere ottime conoscenze di impiantistica e di meccanica, necessarie per la manutenzione e l'ottimizzazione degli impianti. Deve, inoltre, possedere buone conoscenze delle materie prime e dei processi produttivi necessari alla loro trasformazione, quindi, dei prodotti commercializzati e di programmazione della produzione.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto, dovendo occuparsi della manutenzione dei macchinari, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al *problem solving*, oltreché al lavoro di gruppo. Deve, infine, essere una persona molto precisa, flessibile mentalmente e disponibile a lavorare fuori orario.

Nel caso di aziende che producono vino e altre bevande alcoliche derivanti dall'uva tale figura è ricoperta dall'Enotecnico mentre, nelle aziende lattiero-casearie, dal Casaro (vedi Responsabile della Produzione).

### 4.3.3 Il Responsabile del Confezionamento

Il Responsabile del Confezionamento si inserisce nell'area Produzione e, nello specifico, nella fase finale della catena produttiva di aziende di qualsiasi dimensione, anche se in quelle più piccole gli stessi compiti vengono svolti da un operaio con maggiore esperienza.

Il Responsabile del Confezionamento svolge una serie di attività che consentono di preparare il prodotto alimentare per la conservazione, il trasporto e la vendita (tali attività sono diverse a seconda del tipo di prodotto da confezionare e del materiale utilizzato). In particolare svolge attività quali l'aggraffatura, l'imbottigliamento, la pastorizzazione, la sterilizzazione, l'etichettatura, la pallettizzazione, l'incellophanatura, ossia tutte quelle operazioni che servono a proteggere il prodotto e a preservarlo dal deterioramento, oltreché tutte le attività necessarie alla predisposizione dei macchinari e al loro buon funzionamento.

Questa figura è solitamente ricoperta da un diplomato che deve possedere ottime conoscenze dei prodotti commercializzati, della qualità richiesta per il loro confezionamento, nonché delle fasi di lavorazione che precedono e che seguono quella del proprio ambito di lavoro. Deve, inoltre, possedere conoscenze tecniche sul funzionamento dei macchinari e delle attrezzature oltreché dei materiali usati per il confezionamento.

Per tale figura non sono richieste particolari competenze informatiche e linguistiche.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al *problem solving* e al lavoro di gruppo.

La figura del Responsabile del Confezionamento assume particolare importanza nelle aziende lattiero-casearie e in quelle che lavorano e commercializzano prodotti ittici, data la particolarità e l'alta deperibilità dei prodotti trattati per i quali il confezionamento influisce sensibilmente sulla loro corretta conservazione. In questi casi il ruolo del Responsabile del Confezionamento può essere ricoperto anche da un laureato (generalmente in Ingegneria).

### 4.3.4 Il Responsabile del Magazzino e della Logistica

Il Responsabile del Magazzino e della Logistica si inserisce nell'area Produzione e, nello specifico, nel Magazzino di aziende di qualsiasi dimensione, anche se in quelle più piccole gli stessi compiti vengono svolti dal Responsabile della Produzione o direttamente da un operaio con esperienza.

Il Responsabile del Magazzino e della Logistica si occupa di gestire le attività di ricevimento, stoccaggio e smistamento dei materiali verso magazzini o clienti; inoltre, gestisce operativamente i processi riguardanti la movimentazione delle merci da e verso il magazzino, a partire dalle fonti di approvvigionamento fino agli utilizzatori finali. Questa figura ricopre un livello di responsabilità ele-

vato, in quanto si occupa della gestione delle merci destinate al ciclo della produzione e alla distribuzione. Questa figura organizza il materiale in ingresso e in uscita, ne effettua lo stoccaggio e la classificazione a seconda del loro utilizzo (successive lavorazioni, clienti o punti vendita) o della loro specificità (deperibilità e pericolosità), occupandosi della loro collocazione logistica e dei criteri di archiviazione, nonché dei macchinari e delle attrezzature necessarie alla loro movimentazione. In fase di ricezione, questa figura supervisiona la documentazione (come ad esempio le bolle di accompagnamento), controlla i quantitativi e la conformità della merce e ne esegue la registrazione. Nelle procedure di uscita del materiale dallo stabilimento, il Responsabile del Magazzino e della Logistica segue non solo le procedure di imballaggio, presiedendo le operazioni di smistamento e flusso delle forniture, ma anche quelle amministrative e di contabilità, riguardanti i mezzi di trasporto e le spedizioni.

Questa figura è solitamente ricoperta da un diplomato in Ragioneria o da un Perito industriale anche se nelle aziende medio/grandi, dato il livello di responsabilità e l'importanza strategico/operativa delle sue mansioni, spesso è ricoperta da un laureato in Ingegneria gestionale che deve avere conoscenze approfondite di merceologia, possedere competenze di organizzazione dei trasporti e di gestione integrata del magazzino, avere padronanza di amministrazione, contabilità, controllo di gestione e tecniche di valutazione economica delle scorte. Deve, inoltre, possedere conoscenza di procedure logistiche relative all'organizzazione delle spedizioni, alla gestione delle scorte, alla preparazione degli ordini (*picking*) e alle modalità di consegna.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto, dovendo utilizzare specifici *software* gestionali di supporto alle attività di organizzazione delle spedizioni e di gestione del magazzino, mentre non sono richieste specifiche conoscenze dell'inglese o di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo oltretutto l'attitudine a relazionarsi con clienti e fornitori. Deve, infine, essere una persona molto precisa, con una mentalità analitica ma comunque flessibile mentalmente.

Nelle imprese più strutturate le mansioni del Responsabile del Magazzino e della Logistica vengono suddivise tra il Responsabile del Magazzino e il Responsabile della Logistica, rispettivamente, responsabili delle equivalenti aree funzionali (Magazzino, Logistica).

#### **4.3.5 Il Responsabile Acquisti**

Il Responsabile Acquisti si inserisce nell'area Produzione o nell'area Commerciale, a seconda dell'organizzazione dell'azienda, e, nello specifico, nell'Ufficio Acquisti in aziende medio/grandi,

mentre in quelle più piccole solitamente gli stessi compiti vengono svolti dal Responsabile della Produzione o dal Responsabile Commerciale.

Il Responsabile Acquisti organizza l'approvvigionamento delle materie prime e ne assicura l'assortimento, definendo la quantità e i tempi di consegna; attua, quindi, il piano di dotazione delle materie prime necessarie al processo produttivo. Il Responsabile Acquisti si occupa di raccogliere i dati relativi al fabbisogno di materie prime dell'area produzione e quindi collabora con il Responsabile della Produzione, con il Controller e con il Responsabile Commerciale alla previsione degli acquisti, effettua indagini di mercato nel settore merceologico di riferimento ed individua i migliori preventivi offerti dai fornitori in base al rapporto qualità/prezzo, ai tempi di consegna e alle condizioni di pagamento. Gestisce, quindi, i rapporti e le trattative con i fornitori con i quali definisce le procedure di ordine e consegna, oltreché le modalità di pagamento, verifica il rispetto delle procedure concordate, gestendo eventuali reclami e resi; controlla, inoltre, la qualità in ingresso della merce acquistata e ne segue il processo di movimentazione e di flusso verso il ciclo produttivo. Si occupa, inoltre, dello stoccaggio delle materie prime e della gestione delle scorte, sia dal punto di vista fisico che finanziario-amministrativo.

Questa figura è solitamente ricoperta da un diplomato (Perito industriale o Ragioneria) o da un laureato in Ingegneria gestionale o in discipline economiche che deve saper individuare un piano articolato di acquisti per le diverse linee produttive elaborando dati e formulando previsioni e possedere ottime conoscenze delle caratteristiche delle materie prime che acquista e dei processi produttivi necessari alla loro trasformazione, quindi, dei prodotti commercializzati. Deve, inoltre, possedere ottime conoscenze delle tecniche di approvvigionamento e di spedizione, delle tipologie contrattuali, delle norme relative alle transazioni commerciali oltreché delle procedure amministrative per la gestione degli ordini. Deve, infine, possedere una buona conoscenza dell'organizzazione del lavoro e del sistema HACCP.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto, dovendo utilizzare specifici *software* per la gestione degli acquisti, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al *problem solving*, al lavoro di gruppo, oltreché a scrivere relazioni e alla relazione con clienti e fornitori. Deve, inoltre, essere una persona con una mentalità analitica, ma comunque flessibile mentalmente; infine, deve essere disponibile a lavorare fuori orario e a viaggiare spesso.

Questa figura svolge un compito di elevata responsabilità, in quanto il suo lavoro è il risultato di complesse operazioni di analisi, inerenti sia l'ottimizzazione degli acquisti (scelta del fornitore in ba-

se al rapporto qualità/prezzo), sia la tempestività del flusso di materie prime verso il ciclo produttivo o verso il sistema di vendita.

In particolare, il ruolo del Responsabile Acquisti è fondamentale nelle aziende che lavorano e commercializzano prodotti ittici e, nello specifico, che si occupano della commercializzazione del pesce fresco poiché, data l'alta deperibilità del prodotto commercializzato, deve prevedere, anche con settimane di anticipo, l'esatta quantità di pesce fresco che giornalmente deve essere acquistato per soddisfare la richiesta del mercato. L'acquisto di quantità errate rischierebbe di generare dell'invenduto con importanti conseguenze economiche per l'attività dell'impresa. E', quindi, evidente che in questo tipo di aziende l'attività del Responsabile Acquisti è strettamente legata a quella del Responsabile Commerciale.

#### **4.3.6 Il Responsabile del Controllo Qualità**

Il Responsabile del Controllo Qualità si inserisce nell'area Produzione e, nello specifico, nel Laboratorio di Analisi, di cui è il responsabile, in aziende di qualsiasi dimensione, anche se in quelle più piccole solitamente gli stessi compiti vengono svolti dal Responsabile della Produzione.

Il Responsabile del Controllo Qualità segue i manuali per la qualità dei prodotti e dei processi produttivi (HACCP, ISO, ecc.), sviluppa piani di miglioramento aziendale, segue e coordina le attività di laboratorio, controlla i fornitori e i processi produttivi. Il Responsabile del Controllo Qualità organizza, coordina e programma verifiche, analisi e procedure specifiche per valutare la qualità delle materie prime in ingresso e dei prodotti finiti in uscita, verifica, quindi, se questi rispondono a quanto stabilito dalle normative o da richieste del mercato. Effettua controlli e test, analisi e verifiche utilizzando strumenti di misura, evidenzia anomalie e verifica fattori che determinano uno scadimento qualitativo dei prodotti. E' colui che controlla le fasi del processo di produzione, i materiali acquistati e verifica l'andamento dei prodotti dopo la distribuzione commerciale, prevedendo, in caso di problemi, il ritiro e le necessarie analisi. Il Responsabile del Controllo Qualità intrattiene relazioni con tutti i reparti dell'azienda: con la direzione aziendale, con l'amministrazione, con il reparto acquisti, con la produzione e con l'area commerciale. Segue, inoltre, i rapporti dell'azienda con Enti e Autorità di verifica e di controllo oltreché i rapporti con laboratori esterni.

Solitamente questa figura è ricoperta da un laureato in Agraria (Scienze e tecnologie agrarie/animali/alimentari/vinicole ed enologiche, Biotecnologie, Biotecnologie per l'alimentazione), in Medicina Veterinaria (Medicina veterinaria, Sicurezza igienico-sanitaria degli alimenti, Scienze e tecnologie animali, Biotecnologie, Biotecnologie per l'alimentazione) o in Scienze (Biologia, Chimica, Chimica industriale, Biotecnologie, Biotecnologie industriali), a seconda dell'ambito di attività dell'azienda, che deve possedere ottime conoscenze delle metodologie e delle tecniche di gestione

della qualità in ambito aziendale, nonché delle normative, internazionali e nazionali, specifiche per lo sviluppo e la gestione del sistema qualità (HACCP, ISO, ecc.). Deve, quindi, possedere buone conoscenze di chimica, biologia e microbiologia, tecnologie alimentari e conservazione degli alimenti, oltreché saper utilizzare specifici strumenti di misura e test tipici dei laboratori. Deve, inoltre, possedere ottime conoscenze delle materie prime e dei processi produttivi necessari alla loro trasformazione, quindi, dei prodotti commercializzati.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto, dovendo utilizzare specifici strumenti di misura e test di laboratorio, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al *problem solving*, al lavoro di gruppo oltreché a scrivere relazioni. Deve, infine, essere una persona molto precisa, con una mentalità analitica e, in alcuni casi, disponibile a lavorare fuori orario.

### **Il Veterinario**

Nel caso delle aziende che si occupano della produzione, lavorazione e conservazione di carne e di prodotti a base di carne, il Responsabile del Controllo Qualità cura direttamente i contatti con gli allevamenti che forniscono la materia prima, in quanto è incaricato di coordinare e di verificare tutte le attività finalizzate alla "tracciabilità" delle carni, oltreché di svolgere i controlli igienico-sanitari sugli allevamenti. In questo caso la figura del Responsabile Qualità è ricoperta da un laureato in Medicina Veterinaria.

#### **4.3.7 Il Tecnico di Laboratorio**

Il Tecnico di Laboratorio si inserisce nell'area Produzione e, nello specifico, nel Laboratorio di Analisi in aziende medio/grandi e opera sotto le direttive del Responsabile del Controllo Qualità.

Il Tecnico di Laboratorio realizza analisi biochimiche su campioni di materia prima, semilavorati o prodotti finiti, elabora i dati relativi alle analisi effettuate, valuta i dati ottenuti con riferimento a parametri prestabiliti (sistema HACCP).

Questa figura è solitamente ricoperta da un diplomato (Tecnico di laboratorio o Perito chimico) o da un laureato in Agraria (Scienze e tecnologie agrarie/animali/alimentari/vinicole ed enologiche, Biotecnologie, Biotecnologie per l'alimentazione), in Medicina Veterinaria (Medicina veterinaria, Sicurezza igienico-sanitaria degli alimenti, Scienze e tecnologie animali, Biotecnologie, Biotecnologie per l'alimentazione) o in Scienze (Biologia, Chimica, Chimica industriale, Biotecnologie, Biotecnologie industriali), a seconda dell'ambito di attività dell'azienda, che deve possedere ottime conoscenze delle teorie, dei metodi e delle tecniche di campionamento, di analisi di laboratorio e di ela-

borazione dati. Deve, inoltre, possedere buone conoscenze di chimica, biochimica e biologia, deve conoscere le normative relative alla gestione del sistema qualità (HACCP, ISO, ecc.) e, chiaramente, deve sapere utilizzare gli strumenti/macchinari tipici dei laboratori di analisi.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore esperto, dovendo utilizzare specifici strumenti di misura, test di laboratorio e *software* per l'analisi dei dati, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al *problem solving*, al lavoro di gruppo, oltreché a scrivere relazioni. Deve, infine, essere una persona molto precisa, con una mentalità analitica e, in alcuni casi, disponibile a lavorare fuori orario.

#### **4.3.8 Il Responsabile Sicurezza e Ambiente**

Il Responsabile Sicurezza e Ambiente si inserisce nell'area Produzione e, nello specifico, nel Laboratorio di Analisi, in aziende medio/grandi, mentre in quelle più piccole solitamente gli stessi compiti vengono svolti dal Responsabile della Produzione o dal Responsabile del Controllo Qualità o ancora da un operaio su mandato del datore di lavoro.

Il Responsabile Sicurezza e Ambiente garantisce il recepimento e la diffusione, all'interno dell'azienda, di tutti i vincoli legislativi e normativi riguardanti la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro (prevenzione infortuni, sicurezza degli impianti, protezione dell'ambiente di lavoro), oltreché quelli riguardanti la tutela ambientale (gestione dei sistemi di depurazione, smaltimento dei materiali di scarto). Esegue, quindi, analisi di laboratorio per verificare e controllare tutti i parametri chimico-fisici potenzialmente rischiosi per la salute dei lavoratori e dannosi per l'ambiente, elabora i piani generali di intervento per migliorare il livello di sicurezza dell'azienda, effettua gli interventi per migliorare la gestione del rischio sui luoghi di lavoro e aggiorna i sistemi di sicurezza secondo le più recenti normative di legge. Organizza, inoltre, le attività di formazione in materia di sicurezza sul lavoro, prepara i piani di emergenza e verifica il loro funzionamento, gestisce i rapporti con gli Enti che controllano le acque di scarico, gli eventuali problemi ecologici e gli ambienti di lavoro. Il Responsabile Sicurezza e Ambiente nello svolgere la sua attività si relaziona con il Responsabile del Controllo Qualità per la definizione di procedure e protocolli di lavorazione.

Questa figura è solitamente ricoperta da un diplomato (Tecnico di laboratorio o Perito chimico) o da un laureato in Chimica, Biologia, Ingegneria chimica e dei materiali che deve possedere ottime conoscenze delle normative e delle procedure in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro e di tutela ambientale. Deve, quindi, possedere buone conoscenze di chimica, saper utilizzare specifici strumenti di misura e test tipici dei laboratori, capacità di analisi dei dati e delle informazioni relative ai processi. Il Responsabile Sicurezza e Ambiente deve, inoltre, conoscere le principali criticità

connesse allo svolgimento dei processi produttivi dell'azienda, le tecniche e le modalità di utilizzo delle tecnologie impiegate per lo svolgimento delle singole fasi di lavorazione oltreché conoscenze in materia di organizzazione e gestione delle risorse umane.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto, dovendo utilizzare specifici strumenti di misura e test di laboratorio, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al *problem solving*, al lavoro di gruppo, oltreché a scrivere relazioni. Deve, inoltre, essere una persona molto precisa, con una mentalità analitica ma comunque flessibile mentalmente deve, infine, essere disponibile a lavorare fuori orario, a lavorare all'aria aperta e, in alcuni casi, in condizioni "rischiose" per la salute.

Nelle aziende più strutturate le mansioni del Responsabile Sicurezza e Ambiente vengono suddivise tra il Responsabile Salute e Sicurezza e il Responsabile Tutela Ambientale, rispettivamente responsabili delle equivalenti aree funzionali (Salute e Sicurezza, Tutela Ambientale).

#### **4.3.9 Il Responsabile Ricerca e Sviluppo (Tecnologo Alimentare)**

Il Responsabile Ricerca e Sviluppo o Tecnologo Alimentare si inserisce nell'area Produzione e, nello specifico, nel Laboratorio di Analisi in aziende medio/grandi, mentre in quelle più piccole gli stessi compiti possono essere svolti dal Responsabile del Controllo Qualità.

Il Responsabile Ricerca e Sviluppo svolge attività di ricerca finalizzata all'ideazione di nuovi prodotti e imballaggi, al miglioramento, da un punto di vista qualitativo e di riduzione dei costi, dei prodotti già commercializzati dell'azienda e all'ottimizzazione dei processi. Individua e definisce, inoltre, gli standard qualitativi di prodotto/processo, monitora le varie fasi della produzione, dall'acquisto e stoccaggio della materia prima all'immagazzinamento del prodotto finito, in funzione degli standard qualitativi prestabiliti, effettua analisi sui prodotti, compreso l'accertamento e il controllo qualitativo delle materie prime, dei semilavorati, dei prodotti finiti, degli imballaggi e di quanto attiene alla produzione e alla trasformazione dei prodotti alimentari. Sceglie, infine, i macchinari e le attrezzature più adatte per la produzione e per il laboratorio di analisi.

Questa figura è solitamente ricoperta da un laureato in Scienze e tecnologie alimentari o in Biotecnologie che deve possedere ottime conoscenze, teoriche e pratiche, delle tecnologie dei processi produttivi e di trasformazione alimentare, degli strumenti di misura e test tipici dei laboratori oltreché di chimica, di biologia e microbiologia. Deve, inoltre, conoscere e saper applicare le normative igienico-sanitarie che regolano il settore agro-alimentare (HACCP) e quelle relative ai sistemi di qualità.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore esperto, dovendo utilizzare specifici strumenti di misura, test di laboratorio e *software* per l'analisi dei dati, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al *problem solving*, al lavoro di gruppo, oltreché a scrivere relazioni. Deve, infine, essere una persona molto precisa, con una mentalità analitica, ma comunque flessibile mentalmente.

#### 4.4 L'Area Commerciale

L'Area Commerciale racchiude al proprio interno tutte le attività legate alla commercializzazione e alla promozione dei prodotti finiti.

Come illustrato in apertura di questo capitolo, nelle aziende di medie dimensioni l'area commerciale si suddivide a sua volta in sub-aree (o uffici) a supporto dell'attività commerciale vera e propria. Troviamo, per esempio, l'ufficio commerciale Italia e l'ufficio commerciale estero che si occupano, rispettivamente, della gestione commerciale del mercato italiano e del mercato estero (se l'azienda commercializza i propri prodotti sia in Italia che all'estero) e l'ufficio Marketing e comunicazione che si occupa del monitoraggio del mercato di riferimento dell'azienda, dello studio di nuovi mercati potenziali, oltreché della pianificazione e della realizzazione delle campagne di comunicazione e promozione aziendale.

Di base, tale organizzazione è comune a tutte le aziende agro-alimentari, indipendentemente dallo specifico settore di attività, anche se in alcuni casi e in particolare nelle aziende che si occupano della commercializzazione del pesce fresco, quindi di un prodotto altamente deperibile, tale area assume un ruolo particolarmente strategico per l'attività dell'azienda.

Come per l'organizzazione interna, anche le figure professionali che vi operano sono, in linea di principio, le stesse in tutte le aziende agro-alimentari (chiaramente ciascuna con le proprie specificità a seconda dell'ambito di attività in cui opera l'azienda), anche se, a seconda dell'ambito di attività, possono effettuare specifiche attività e possono assumere specifiche denominazioni. E' il caso del Commerciale (o meglio del Veterinario) nelle aziende che producono prodotti per l'alimentazione degli animali che, oltre all'attività commerciale classica, effettua un'importante e strategica attività di consulenza presso i clienti.

Di quest'area funzionale descriveremo le figure del Responsabile Commerciale (o Veterinario) e del Responsabile Marketing e Comunicazione.

#### 4.4.1 Il Responsabile Commerciale

Il Responsabile Commerciale si inserisce nell'area Commerciale, di cui è il responsabile, di aziende di qualsiasi dimensione, anche se in quelle più piccole, solitamente, non esiste un ufficio specifico e gli stessi compiti vengono svolti direttamente dal Titolare.

Il Responsabile Commerciale gestisce e coordina lo sviluppo organizzativo e professionale dell'area commerciale, i rapporti con i canali commerciali e con l'eventuale rete di vendita aziendale, le trattative commerciali con la rete distributiva, il portafoglio dei clienti/distributori dell'impresa, attraverso azioni di comunicazione e promozione, oltreché la promozione di politiche di alleanze e partnership con altre imprese o con clienti/distributori. Il Responsabile Commerciale si occupa, inoltre, del monitoraggio dell'andamento delle vendite, della quota di mercato e del grado di soddisfazione dei consumatori, della definizione della politica commerciale dell'impresa, intesa come modalità di configurazione delle offerte in ragione delle tipologie dei clienti/distributori serviti, delle necessità e dei gusti dei consumatori e delle caratteristiche dei competitor. Si occupa, inoltre, della gestione delle relazioni con l'area produzione e con il Responsabile del Controllo Qualità, a fronte delle esigenze espresse dai clienti/distributori, e, a seconda dell'andamento della domanda (evoluzione dei gusti e delle esigenze dei consumatori), definisce e coordina le politiche di sviluppo, oltreché la protezione e la promozione dei marchi registrati o, comunque, di proprietà dell'azienda. Gestisce, inoltre, in integrazione con il Responsabile del Controllo Qualità e con le altre figure tecniche di supporto, le criticità derivanti dalle eventuali non conformità della produzione rispetto agli standard qualitativi attesi.

Questa figura è solitamente ricoperta da un laureato in Economia o Scienze della comunicazione che deve possedere una elevata preparazione di base inerente le discipline economiche, giuridiche, di comunicazione, di carattere organizzativo e gestionale, accompagnate da un'ottima conoscenza del settore agro-alimentare, delle sue tendenze e delle innovazioni in atto. In particolare, il Responsabile Commerciale deve possedere un'ottima conoscenza dei prodotti commercializzati, dei processi/cicli produttivi oltreché conoscenze in materia di qualità (HACCP, ISO, ecc.). Inoltre, deve possedere ottime conoscenze delle tecniche di comunicazione, in materia di gestione e coordinamento del personale, oltreché in materia di marketing operativo (fiere, esposizioni, ecc.) e analisi di mercato.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto dovendo utilizzare specifici *software* dedicati alla raccolta, l'elaborazione, la classificazione, la redazione e la diffusione delle informazioni. Fondamentale è la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al *problem solving*, alla relazione con clienti e fornitori. Deve, inoltre, essere una persona con

una mentalità analitica, ma comunque flessibile mentalmente; infine, deve essere disponibile a lavorare fuori orario e a viaggiare spesso.

Nelle aziende che commercializzano i propri prodotti non solo in Italia ma anche all'estero è facile trovare il Responsabile Commerciale Italia e il Responsabile Commerciale Estero le cui attività si differenziano essenzialmente per il mercato di riferimento di cui sono responsabili, Italia ed Estero.

La figura del Responsabile Commerciale e, conseguentemente, quella del Commerciale, figura per la quale usualmente non è richiesto un particolare titolo di studio o particolari competenze tecnico/specialistiche, ma piuttosto specifiche competenze trasversali e doti di personalità, assumono particolare importanza nelle aziende che operano nella lavorazione e conservazione di prodotti ittici e nella produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali.

Nel caso delle aziende che lavorano e commercializzano prodotti ittici e, nello specifico, che si occupano della commercializzazione del pesce fresco, il ruolo del Responsabile Commerciale e del Commerciale sono fondamentali poiché, quotidianamente, devono riuscire a piazzare tutto il pescato fresco acquistato che altrimenti rischierebbe di generare dell'invenduto con importanti conseguenze economiche per l'attività dell'impresa. L'alta deperibilità del prodotto commercializzato, congiuntamente al fatto che spesso il pesce fresco viene acquistato (nel senso di prenotato) giorni se non settimane prima, rendono strategicamente fondamentale il ruolo del Responsabile Commerciale e del Commerciale. E', quindi, evidente che in questo tipo di aziende l'attività del Responsabile Commerciale è strettamente legata a quella del Responsabile Acquisti.

## **Il Veterinario**

Nel caso, invece, delle aziende che producono prodotti per l'alimentazione degli animali e, nello specifico, per l'alimentazione degli animali da reddito la figura del Responsabile Commerciale, ma soprattutto quella del Commerciale, è ricoperta dal Veterinario che svolge anche un'importante attività di consulenza presso i clienti (allevamenti), volta a monitorare lo stato di salute degli animali, fornendo vere e proprie consulenze tecniche per quanto riguarda la corretta alimentazione degli stessi, oltreché consulenze sull'ottimale gestione dell'allevamento. Nello specifico, offre consulenza e collabora alla progettazione di nuovi impianti di allevamento o al loro rinnovamento per realizzare strutture produttive adeguate agli obiettivi aziendali in funzione delle specie allevate (bovini, ovini, avicicoli, ecc.) e dell'ambiente in cui l'allevamento è localizzato. Egli sceglie, inoltre, le tecnologie più idonee per la tipologia di allevamento e forma gli allevatori sul loro utilizzo, fornendo indicazioni riguardo alle problematiche inerenti l'alimentazione degli animali e la loro crescita, oltreché segnalando le regole e le condizioni igieniche da rispettare negli ambienti in cui vengono allevati. Egli affronta anche eventuali problemi tecnici inerenti le fasi di messa a dimora degli animali, di accresci-

mento e di ritiro. In questo caso la figura del Commerciale è ricoperta da un laureato in Medicina Veterinaria.

#### 4.4.2 Il Responsabile Marketing e Comunicazione

Il Responsabile Marketing e Comunicazione si inserisce nell'area Commerciale di aziende medio/grandi, mentre in quelle più piccole, solitamente, gli stessi compiti vengono svolti dal Responsabile Commerciale.

Il Responsabile Marketing e Comunicazione effettua analisi del mercato servito e dei mercati potenziali, in termini di rilevazione dei bisogni dei clienti/distributori e dei consumatori, seguendo l'evoluzione della domanda ed i comportamenti dei competitor, effettua analisi sui flussi delle vendite, sulla quota di mercato e sul grado di soddisfazione dei consumatori. Idea, sviluppa e gestisce, inoltre, campagne di comunicazione e promozione rivolte ai clienti/distributori e ai consumatori, individua le migliori politiche di sviluppo aziendale, promuove e tutela i marchi registrati o, comunque, di proprietà dell'azienda, organizza e monitora la gestione del sistema informativo dell'area commerciale.

Questa figura è solitamente ricoperta da un laureato in Economia, Statistica o Scienze della comunicazione che deve possedere ottime conoscenze in materia di conduzione e realizzazione di studi di mercato, di marketing strategico ed operativo, di gestione e pianificazione di attività di promozione e comunicazione, anche con riferimento ad eventi quali fiere ed esposizioni, oltreché ottime conoscenze e capacità in materia di comunicazione. Deve, inoltre, possedere buone capacità di identificazione ed organizzazione di fonti documentali e canali informativi, capacità strumentali di accesso a fonti informative formali (pubblicitaria) ed informali (relazioni), oltreché capacità di predisporre reportistica e documentazione ad uso interno (supporto alla presa di decisioni strategiche ed operative) ed esterno (verso i clienti serviti e potenziali). Infine, deve possedere conoscenze di base sulle caratteristiche dei prodotti commercializzati, oltreché dei cicli e dei processi di lavorazione.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore esperto, dovendo gestire autonomamente i sistemi *software* dedicati alla raccolta, all'elaborazione, alla classificazione, alla redazione e alla diffusione delle informazioni, oltreché la conoscenza della lingua inglese.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine alle relazioni interpersonali, al lavoro di gruppo, oltreché a scrivere relazioni e a presentare le proprie idee in pubblico. Deve, infine, essere una persona molto precisa e fantasiosa.



## 5. L'agricoltura biologica

L'Agricoltura Biologica è l'unica forma di agricoltura attualmente regolamentata a livello europeo. La normativa tecnica è dettata dal Regolamento CEE n.834/2007 e dall'889/2008, che hanno sostituito il precedente Regolamento n.2092/91.

Si tratta di un metodo di produzione in cui non si utilizzano sostanze chimiche di sintesi (concimi, diserbanti, anticrittogamici, insetticidi, pesticidi in genere), né Organismi geneticamente modificati (Ogm). In agricoltura biologica si usano fertilizzanti naturali come il letame ed altre sostanze organiche compostate (sfalci, ecc.) e sovesci<sup>5</sup>. Alla difesa delle colture, gli agricoltori biologici provvedono innanzitutto in via preventiva, selezionando specie resistenti alle malattie e intervenendo con tecniche di coltivazione appropriate come la rotazione delle colture, la piantumazione di siepi ed alberi<sup>6</sup>, la consociazione<sup>7</sup>. Inoltre, in caso di necessità, si interviene con sostanze naturali vegetali, animali o minerali: estratti di piante, insetti utili che predano i parassiti, farina di roccia o minerali naturali per correggere struttura e caratteristiche chimiche del terreno e per difendere le coltivazioni dalle crittogame<sup>8</sup>. Infine, qualora fosse necessario intervenire per la difesa delle coltivazioni da parassiti e altre avversità, l'agricoltore biologico può fare ricorso esclusivamente alle sostanze di origine naturale espressamente autorizzate e dettagliate dal Regolamento europeo (con il criterio della cosiddetta "lista positiva").

Anche gli allevamenti possono essere "biologici". In questo caso si usano medicinali per la cura di animali solo quando è strettamente necessario; si preferiscono quindi razze rustiche ed autoctone che, in quel determinato territorio, hanno sviluppato maggiore resistenza fisica e capacità di adattamento all'ambiente circostante. Solo in caso di stretta necessità l'allevatore usa preparati naturali (fitoterapia) e rimedi omeopatici in sostituzione dei farmaci chimici. Inoltre viene dedicata massima attenzione al benessere dell'animale affinché disponga di ampi spazi per muoversi a scapito della numerosità dei capi per allevamento.

Per quanto riguarda i prodotti trasformati (pane, biscotti, formaggi, yogurt, salumi, confetture, ecc.), questi vengono definiti biologici solo quando almeno il 95% dei propri ingredienti è di origine biologica ed il restante 5% è costituito da prodotti espressamente autorizzati dal Regolamento (come alcune spezie). La lavorazione segue esclusivamente processi fisici (cottura, essiccazione, stagionatu-

---

<sup>5</sup> Il sovescio è una pratica agronomica consistente nell'interramento di apposite colture allo scopo di mantenere o aumentare la fertilità del terreno.

<sup>6</sup> Questa tecnica permette di ricreare il paesaggio, dare ospitalità ai predatori naturali dei parassiti e fungere da barriera fisica a possibili inquinamenti esterni;

<sup>7</sup> La consociazione è una tecnica che consiste nel coltivare contemporaneamente piante diverse, l'una sgradita ai parassiti dell'altra.

<sup>8</sup> L'ultima classe del sistema sessuale di Linneo (che la chiamò Cryptogamia), nella quale erano inclusi tutti i vegetali con organi riproduttivi non palesi, ma supposti (Alghe, Funghi, Licheni, Briofite, Pteridofite; anche il fico che porta i fiori all'interno del ricettacolo quasi chiuso).

ra, ecc.) o meccanici (come la molitura<sup>9</sup>). Non vengono utilizzati coloranti, conservanti o esaltatori artificiali di sapidità, né altri additivi inutili.

Diffusa in tutta l'Unione Europea, l'agricoltura biologica vede un ruolo di leader per l'Italia (oltre 50.000 aziende). Gli operatori del biologico in Italia si distinguono in:

- produttori biologici già certificati o nella fase di conversione<sup>10</sup>,
- preparatori (imprese di manipolazione, trasformazione, condizionamento, distribuzione, commercializzazione),
- raccoglitori dei vegetali spontanei,
- importatori di prodotti da Paesi Terzi.

Le aziende biologiche devono rispettare la normativa europea e quindi sottoporsi a una serie di visite ispettive e analisi da parte di organismi di controllo espressamente autorizzati dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali che ne accerta l'indipendenza e competenza. Tutto ciò che compare sull'etichetta di un prodotto biologico infatti è per legge controllato, verificato e garantito dalla certificazione e non può essere frutto di una autodichiarazione del produttore.

Gli organismi di controllo da parte loro devono essere accreditati dall'Authority della Certificazione e sono sottoposti alla vigilanza delle Regioni in cui operano e del Ministero.

## 5.1 L'agricoltura biologica in Veneto<sup>11</sup>

Il Veneto è una regione "pioniera" nell'agricoltura biologica: i primi tentativi di produrre seguendo l'indirizzo biologico si hanno infatti intorno agli anni Sessanta.

Prima che venisse emanato il Regolamento 834/2007 e 889/2008, che attualmente regolamentano il settore del biologico, la regione Veneto si era già data delle norme in questo campo, in particolare con la Legge regionale 24 del 6/04/1990 "*Norme relative all'agricoltura biologica e all'incattivazione della lotta fitopatologica*" – tra le prime a livello nazionale – e con il successivo Regolamento base 2092 del 1991.

I dati statistici ufficiali (Sistema d'Informazione Nazionale sull'Agricoltura Biologica) relativi al 2007 pongono il Veneto al secondo posto in Italia per numero di importatori e preparatori biologici. Inoltre il Veneto è di gran lunga la prima regione italiana per superficie biologica coltivata a vite.

---

<sup>9</sup> La molitura è una operazione attraverso la quale si trasforma il chicco di frumento in farina. La molitura si divide in due fasi: la macinazione attraverso la quale i semi vengono rotti e frantumati per effetto dello schiacciamento di rulli o macine e poi la setacciatura grazie alla quale il prodotto della macinazione viene fatto passare attraverso dei setacci per separare la farina dalle crusche.

<sup>10</sup> Periodo durante il quale un'azienda convenzionale adotta tutte le tecniche dell'agricoltura biologica.

<sup>11</sup> Informazioni tratte da <http://bioveneto.venetoagricoltura.org/>

In Veneto ci sono numerosi pionieri del settore: già nella prima metà degli anni '80 erano attive alcune tra le prime cooperative agricole biologiche nazionali e proprio da Padova si coordinarono diverse aggregazioni italiane di produttori e consumatori nell'elaborazione di "Cos'è biologico", il disciplinare che ancor prima della normativa comunitaria costituì lo standard biologico italiano.

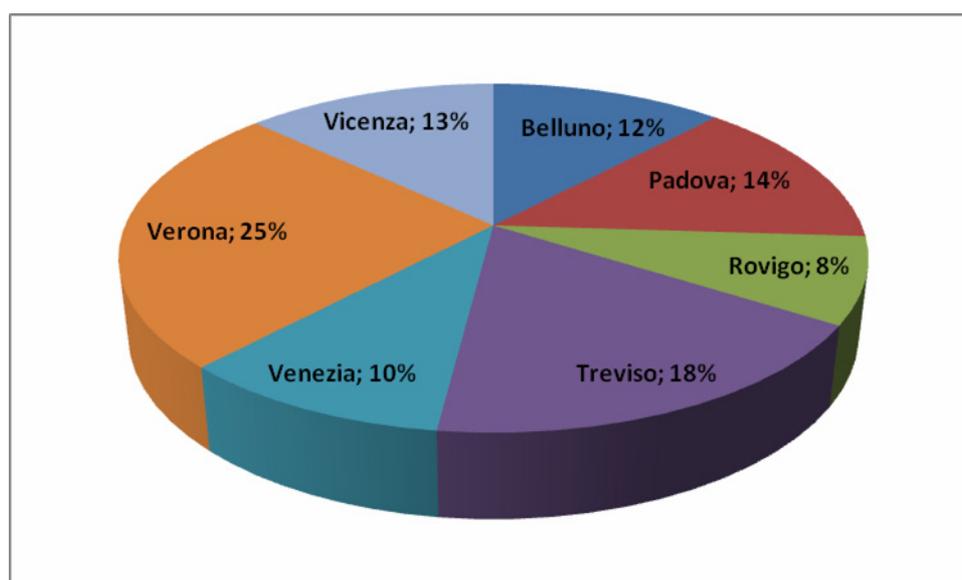
In Veneto hanno sede: il leader di mercato nazionale del comparto marmellate/confetture/miele biologico, la maggiore catena di supermercati specializzati (circa 60 punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale) e una delle maggiori imprese nazionali del comparto carni e derivati attiva anche sul mercato estero. Diverse sono le eccellenze di prodotto da segnalare, considerato che numerose aziende del settore vini, latte e derivati e olio biologici hanno ricevuto riconoscimenti e premi in occasioni di fiere di settore di portata internazionale. Numerosi prodotti biologici sono poi anche prodotti tipici tutelati e riconosciuti dal marchio europeo che identifica produzioni a denominazione d'origine o a indicazione geografica.

In Regione Veneto esiste un "Piano regionale di intervento per il rafforzamento e lo sviluppo dell'agricoltura biologica" la cui realizzazione operativa è affidata all'Azienda Regionale Veneto Agricoltura.

Tutti i 1.600 operatori che costituiscono la realtà del biologico in Veneto sono iscritti nell'elenco degli operatori biologici veneti; tra questi più di 1.000 si occupano di produzione, altri anche di attività di trasformazione e di importazione. Più di 400 sono i trasformatori o distributori esclusivi e, all'interno di questo gruppo, 22 aziende svolgono anche attività di importazione.

La maggior parte di superficie regionale dedicata alle coltivazioni biologiche in Veneto si concentra nella provincia di Verona, seguita da Treviso (18%) e Padova (14%).

**Figura 6.** Superficie regionale dedicata alle coltivazioni biologiche. Distribuzione per provincia.

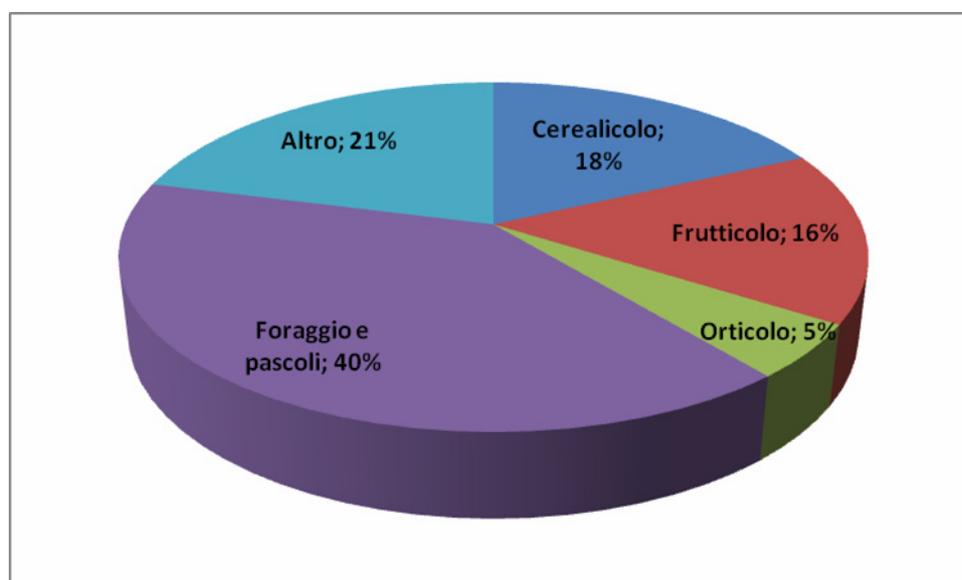


Fonte: <http://bioveneto.venetoagricoltura.org/>

Gli orientamenti produttivi sono quelli caratteristici dell'agricoltura convenzionale veneta con un'incidenza consistente del settore vitivinicolo che vede individuate sicure aree vocazionali come quelle del Lison Pramaggiore (l'area omogenea vitata biologica più grande del mondo), il Prosecco Conegliano-Valdobbiadene, e le DOC veronesi. Circa il 18% della SAU biologica (SAU = superficie agricola utilizzata) è ad orientamento cerealicolo, seguono quello frutticolo (16%), e l'orticolo con circa il 5%. Foraggiere e prati-pascoli coprono circa il 40%.

In regione hanno poi sede 146 negozi specializzati (un punto vendita ogni 31.000 abitanti) con una frequenza che è pari a quella del Piemonte e circa il doppio della Lombardia.

**Figura 7.** Distribuzione degli orientamenti produttivi della superficie agricola biologica utilizzata.



Fonte: <http://bioveneto.venetoagricoltura.org/>

Nella provincia di Belluno le produzioni biologiche sono rappresentate in larga misura dalle colture foraggere, quindi dalla coltivazione dei cereali, della frutta e dalla zootecnia. In quest'ultimo settore prevale l'apicoltura e l'allevamento di bovini e caprini da latte.

La provincia di Padova impegna la superficie agricola coltivata biologicamente soprattutto per la produzione di cereali. Seguono quindi le colture foraggere, piuttosto diffusa è anche la coltivazione di frutta che fa di Padova dopo Verona la seconda provincia veneta per importanza nel settore. Anche rispetto alla produzione di ortaggi il territorio padovano occupa una posizione importante nel panorama regionale. Diversi sono i prodotti tipici del territorio che si possono trovare anche in versione bio a cominciare dall'olio extra vergine di oliva Colli Euganei (che rientra nella più ampia denominazione Veneto DOP).

La provincia di Rovigo spicca soprattutto per la produzione di cereali e in secondo luogo per le colture industriali oleose e foraggere. Bevande vegetali a base di cereali vengono prodotte da un'importante realtà aziendale rodigina.

La provincia di Treviso è il secondo territorio del Veneto – appena dopo Verona - per la viticoltura. Qui tra l'altro hanno sede diverse realtà storiche per la produzione di vino biologico e biodinamico. Ma Treviso e la sua provincia si distinguono anche - con Verona e Vicenza - per la maggiore densità di allevamenti rispetto al resto del territorio regionale e in particolare per ciò che riguarda l'apicoltura.

La provincia di Venezia si distingue soprattutto per la diffusione delle colture foraggere biologiche seguite a passo stretto dai cereali e quindi dalla viticoltura (in questa filiera è la terza provincia per importanza dopo Verona e Treviso).

La provincia di Verona è il primo territorio veneto dedito all'agricoltura biologica. Dal lago alla montagna, attraverso la collina le coltivazioni godono qui di condizioni molteplici e l'agricoltura biologica è ben presente in ognuna di queste fasce pedoclimatiche. Al primo posto troviamo la produzione di cereali biologici, seguita dalle colture foraggere, dalle colture industriali oleose e da una consistente produzione di frutta. Anche la viticoltura è riccamente presente in questa provincia, con cantine che ottengono i massimi allori ai più qualificati concorsi internazionali. In ambito zootecnico biologico prevalgono gli allevamenti avicoli da uova e l'apicoltura.

Colture foraggere, cereali e viticoltura distinguono le produzioni biologiche della provincia di Vicenza che è uno dei territori a maggiore densità per l'allevamento biologico di bovini da latte. Si tratta per altro della provincia veneta dove è più diffusa l'apicoltura biologica.

## **5.2 L'intervista al Referente regionale per l'agricoltura biologica**

In questo paragrafo riassumiamo brevemente le informazioni raccolte durante un'intervista approfondita condotta al Referente regionale per l'agricoltura biologica.

### **Perché un'azienda dovrebbe “convertirsi” al biologico? Quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi per un'azienda?**

Solitamente un imprenditore decide di diventare biologico perché “ci crede”. Crede nell'importanza della sostenibilità, crede nel valore del preservare le risorse naturali e nell'evitare forzature sulla produttività della terra al fine di ottenere prodotti veramente naturali. Considera la terra di cui è proprietario un bene comune che bisogna preservare e tutelare.

La prospettiva di poter fare ugualmente il proprio guadagno utilizzando dei metodi che permettono di non forzare la natura con prodotti chimici e di produrre materie prime ad alto livello di salubrità, costituisce per l'imprenditore un vantaggio più che sufficiente. E' difficile che un imprenditore agricolo decida di conformarsi ai metodi di produzione biologici soltanto per scopo di lucro, perché a livello di produzione non si fanno grossi guadagni, anzi si aumentano gli oneri burocratici, l'assoggettamento a scadenze temporali per la produzione di documentazione e si incorre annualmente in controlli da parte dell'ente certificatore o in verifiche da parte della Regione.

Quando un imprenditore agricolo decide di entrare a far parte del biologico il carico delle attività aumenta inesorabilmente. Tutte le attività che normalmente si fanno in un'impresa agricola diventano oggetto di controlli e quindi devono essere regolarmente registrate su moduli appositi, inoltre deve essere annualmente effettuata una previsione e una stima sui raccolti, come ad esempio le arature che devono essere pianificate per tempo e dichiarate all'ENSE (Ente Nazionale Semente Elette).

Il Piano di sviluppo regionale contiene delle misure agro ambientali che riconoscono premi monetari per ogni ettaro di superficie agricola biologica. Questo può costituire un vantaggio, ma di certo non è mai il motivo primario per cui un imprenditore decide di addentrarsi nel mondo del biologico.

Ci sono poi altre forme di "vantaggi" nell'ottenere il bollino del biologico, uno dei quali consiste nell'enorme attrattiva che esercita ultimamente sul consumatore questo certificato, garanzia di prodotti naturali al 100%. A questo proposito è giusto far rilevare che la popolarità dei prodotti biologici viene a volte sfruttata per scopi di lucro, ma questo avviene difficilmente nelle aziende agricole, mentre risulta più rischioso riscontrare frodi in attività molto più redditizie come la distribuzione e la commercializzazione di prodotti biologici.

### **Come fa un'azienda a diventare biologica?**

Per entrare nel settore biologico ed avere l'opportunità di commercializzare i prodotti come biologici, le aziende agricole, agro-zootecniche e di trasformazione devono rispettare le norme tecniche contenute nel regolamento comunitario REG. CEE 2092/91 e sottoporsi al controllo di un Ente autorizzato dal Ministero delle Politiche Agricole Forestali. In Italia esistono Enti chiamati "Organismi di Controllo" (OdC) autorizzati dal Ministero delle Politiche Agricole e Forestali ad effettuare i controlli diretti nelle aziende e a certificare le produzioni biologiche.

Per cominciare è necessario raccogliere tutte le informazioni necessarie per potersi assoggettare alle nuove regole di produzione biologica. Le informazioni possono essere raccolte presso professionisti abilitati all'esercizio della professione di dott. Agronomo o di Perito agrario specializzato in agricoltura biologica, oppure, presso le Associazioni di Produttori, le Organizzazioni professionali agricole, le Province o gli OdC. Successivamente, dopo aver valutato se il "biologico" rappresenta

una reale opportunità per l'azienda, è possibile fare "domanda" per inserirsi nel settore ed avere il riconoscimento di "Azienda biologica in conversione" che - successivamente ad un periodo di conversione – diventerà riconoscimento di "Azienda biologica".

E' necessario compilare un modello predisposto, chiamato "*Notifica d'attività con metodo biologico*" disponibile in forma cartacea o informatizzata presso le Provincie, la Direzione Agricoltura della Regione, presso gli OdC e le principali associazioni di riferimento del Biologico.

La notifica è una dichiarazione d'impegno a:

- assoggettare l'azienda al sistema di controllo tramite un OdC, riconosciuto dal Ministero delle Politiche Agricole Forestali,
- osservare le norme comunitarie e nazionali,
- accettare le misure sanzionatorie previste in caso d'infrazione.

Chi si sottopone al controllo dovrà perciò tenere dei registri aziendali che permettano di effettuare le verifiche necessarie da parte dell'OdC o delle autorità competenti. Inoltre entro il 31 gennaio di ogni anno dovrà inviare all'Organismo di Controllo il Piano annuale di Produzione (PAP).

Una volta ricevuta la notifica l'OdC effettuerà un primo controllo aziendale, per verificare l'idoneità dell'azienda al sistema biologico. Successivamente verificherà almeno una volta all'anno che l'azienda sia conforme al sistema e che vengano rispettati gli impegni da parte dell'operatore.

La Regione, dopo aver ricevuto la dichiarazione d'idoneità aziendale rilasciata dall'Organismo di Controllo, iscrive nell'elenco ufficiale regionale la ditta che si è notificata ed è sottoposta al regime di controllo previsto dal Reg. CE 2092/91. La Regione predispone e pubblica sul Bollettino Ufficiale della Regione, dunque, una volta all'anno un "Elenco regionale degli operatori biologici" suddiviso in tre sezioni distinte:

1. "produttori agricoli" a sua volta suddivisa in "aziende biologiche", "aziende in conversione", "aziende miste";
2. "preparatori", cioè operatori che utilizzano prodotti provenienti da aziende biologiche, le cui produzioni sono già certificate;
3. "raccoglitori dei prodotti spontanei".

### **Come funziona la certificazione delle aziende biologiche?**

L'Italia ha scelto un sistema di certificazione privatizzato. Sono 9 gli organismi italiani accreditati a certificare i prodotti come biologici. Uno di questi si trova in Veneto. Nel campo dei certificatori biologici sono riscontrabili alcune differenze nella tipologia di servizi erogati, nei tariffari e anche nell'operato. Ci sono alcuni settori in cui soltanto un determinato bollino viene riconosciuto come garanzia di qualità, nel caso dei prodotti biologici a volte può essere la catena di distribuzione che de-

termina la preferenza per un bollino piuttosto di un altro, ad ogni modo la scelta dell'ente certificatore spetta all'operatore che desidera ottenere la certificazione.

Può accadere che venga effettuata una visita preventiva da parte dell'ente certificatore per stabilire l'esistenza di eventuali anomalie o la sussistenza di fattori che rendano impossibile l'ottenimento della certificazione. In seguito viene effettuata la vera e propria verifica ispettiva che stabilirà se l'operatore è certificabile o meno. In alcuni casi l'operatore ottiene la certificazione e viene inserito nell'elenco regionale degli operatori biologici, in altri casi viene inserito ugualmente con lo stato di "in conversione".

### **In che modo la Regione controlla gli enti certificatori?**

Il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali è strutturato in 3 Dipartimenti uno dei quali, che si chiama Ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agro-alimentari, vigila sul corretto operato degli organismi di controllo basandosi sulle norme ISO. Vengono realizzati controlli a campione sugli operatori per verificare se la certificazione è stata assegnata in modo corretto e controlli diretti sugli organismi di certificazione.

### **Quali sono le figure professionali del settore attualmente più ricercate?**

Le figure attualmente più richieste in questo campo sono sicuramente gli Agronomi, ma devono essere specializzati in agricoltura biologica. Queste figure professionali di solito ricoprono il ruolo di Valutatori di sistema e trovano impiego presso gli enti di certificazione o gli enti pubblici di controllo. Inoltre sono sempre più richiesti Veterinari, ma anche per loro è fondamentale una specializzazione in acquacoltura ed allevamento biologico.

## 6. Conclusioni

Il comparto industriale agro-alimentare è convenzionalmente composto dalle industrie di trasformazione in alimenti e bevande dei prodotti agricoli, degli allevamenti e della pesca. In particolare, in base alla classificazione ATECO 2007, appartengono al settore agro-alimentare le aziende che operano nei seguenti ambiti di attività:

- 10.1 Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne.
- 10.2 Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi.
- 10.3 Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi.
- 10.4 Produzione di oli e grassi vegetali e animali.
- 10.5 Industria lattiero-casearia.
- 10.6 Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei.
- 10.7 Produzione di prodotti da forno e farinacei.
- 10.8 Produzione di altri prodotti alimentari (produzione di zucchero e confetterie, pasti e piatti pronti, caffè, tè e spezie, alimenti confezionati deperibili, prodotti alimentari specializzati).
- 10.9 Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali.
- 11.0 Industria delle bevande.

Data la natura manifatturiera del settore, l'organico delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione è costituito per il 60,7% da operai, per il 25,4% da impiegati, per l'8,7% da titolari e soci e, infine, per il restante 5,2% da responsabili di aree funzionali. In particolare, le donne rappresentano il 32,7% degli addetti, per una media di 8,1 donne per azienda, mentre i laureati rappresentano l'11,1%. In particolare, il 91,7% dei dipendenti occupati nel settore oggetto di studio è inquadrato con un contratto a tempo indeterminato.

Nel complesso non si può dire che, nel 2011, le aziende agroalimentari che hanno partecipato alla rilevazione non abbiano risentito della crisi economica che da diversi anni coinvolge l'Italia e il mondo intero, infatti, una azienda su quattro ha dichiarato di aver mancato alcuni obiettivi rispetto a quelli prefissati per il 2011 e, in particolare, le maggiori difficoltà sono state incontrate dalle piccole aziende, la metà delle quali ha dichiarato di aver mancato alcuni obiettivi. Anche le prospettive future sembrano confermare quanto osservato fino ad ora, infatti, una azienda su cinque ritiene che nei prossimi anni il settore sarà in calo e, anche in questo caso, si tratta principalmente delle piccole aziende.

Non mancano, tuttavia, aspetti che possono indurre all'ottimismo, infatti, nonostante le difficoltà appena evidenziate, negli ultimi dodici mesi solamente il 3,4% delle aziende ha ridotto il perso-

nale, mentre un buon 38,2% ha effettuato nuove assunzioni. In particolare, sono state le sole aziende piccole e medie a ridurre il personale mentre spicca il buon andamento delle aziende grandi, il 70,0% delle quali ha dichiarato di aver assunto nuovo personale. Anche le prospettive future sulle assunzioni possono indurre ad un certo ottimismo poiché, a fronte di un 6,7% di aziende che prevedono una diminuzione del personale nei prossimi due anni, si osserva che una aziende su tre, contrariamente, prevede di effettuare nuove assunzioni. In particolare, prevedono di effettuare assunzioni la metà delle grandi aziende.

Le figure professionali (da tecnico in su) che a detta delle aziende agro-alimentari che hanno partecipato alla rilevazione che nei prossimi anni avranno le migliori prospettive occupazionali saranno sicuramente quella del Commerciale seguita da quelle del Responsabile o Addetto Qualità, del Responsabile o Addetto Ricerca e Sviluppo e del Tecnico di Laboratorio, oltreché del Responsabile o Addetto Marketing e Comunicazione per finire con la figura del Controller.

Più in generale, le figure che avranno le migliori prospettive occupazionali sono quelle altamente specializzate che vanno dagli Addetti alla Produzione fino a quelle del Casaro, dell'Enologo, del Veterinario e del Tecnologo Alimentare.

E' chiaro comunque che, data la natura manifatturiera del settore (l'organico delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione è costituito per il 60,7% da operai), la figura numericamente più ricercata è sicuramente quella dell'Addetto alla produzione.

Le aziende intervistate stanno o intendono investire a breve, anche per riuscire a contrastare la crisi economica, nello sviluppo di mercati esteri e nello sviluppo di nuovi prodotti, rispettivamente il 50,6% e il 48,3%, seguite da quelle che stanno o intendono investire nella sostituzione degli impianti/attrezzature obsolete e nella formazione/aggiornamento del personale, rispettivamente con il 40,4% e con il 39,3%.

A conferma del fatto che la principale priorità d'investimento delle aziende sia quella di sviluppare i mercati esteri, osserviamo che più delle metà delle aziende intervistate dichiara di commercializzare i propri prodotti all'estero e di queste il 28,6% più della metà della propria produzione (mediamente il 31,0% della produzione).

Il 38,1% delle aziende intervistate lavorano materie prime provenienti da colture o allevamenti biologici e di queste il 13,1% più della metà dei propri acquisti e il 6,6% esclusivamente (mediamente il 33,8% delle materie prime).

Le figure attualmente più richieste nel settore biologico sono sicuramente gli Agronomi, specializzati espressamente in agricoltura biologica. Queste figure professionali di solito ricoprono il ruolo di Valutatori di sistema e trovano impiego presso gli enti di certificazione o gli enti pubblici di controllo. Inoltre sono sempre più richiesti Veterinari, ma anche per loro è fondamentale una specializzazione in acquacoltura ed allevamento biologico.

## Riferimenti bibliografici

Università degli Studi di Padova, Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro – Quaderno PHAROS n. 2/2002 - “Bisogni di professionalità nel settore agro-alimentare veneto”, CLEUP, 2002

Università degli Studi di Padova, Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro – Quaderno PHAROS n. 18/2011 - “Attività e professionalità nel settore veneto delle energie rinnovabili e del risparmio energetico”, CLEUP, 2011

ISFOL Professioni, Occupazione e Fabbisogni – [www.professioniooccupazione.isfol.it](http://www.professioniooccupazione.isfol.it)

ISFOL Orienta Online – [www.orientaonline.isfol.it](http://www.orientaonline.isfol.it)

Borsino delle Professioni, orientamento alla scuola e al lavoro per la Regione Veneto - [www.borsino.borsalavoroveneto.it](http://www.borsino.borsalavoroveneto.it)

J4U (Job for You) - [www.j4u.provincia.vr.it](http://www.j4u.provincia.vr.it)

GMP (Guida al Mondo delle Professioni) - [www.professioni.info](http://www.professioni.info)

JOBTEL - [www.jobtel.it](http://www.jobtel.it)

Bio Veneto – [www.bioveneto.venetoagricoltura.org](http://www.bioveneto.venetoagricoltura.org)

ISTAT – [www.istat.it](http://www.istat.it)

FONDAZIONE NORD EST – Coltivando la crescita – Rapporto 2012 sull’agroindustria e l’agricoltura del Nord Est (a cura di Daniele Marini e Silvia Oliva), ricerche Marsilio



## **Allegati**

- a) Questionario per rilevazione CAWI
  
- b) Questionario per rilevazione faccia a faccia



## a) Questionario per rilevazione CAWI

*L'Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro dell'Università degli studi di Padova La ringrazia per aver accettato di rispondere all'indagine.*

*La informiamo che la compilazione del questionario Le richiederà all'incirca 10 minuti, ma ci aiuterà a tracciare un quadro attuale e credibile delle aziende che operano nel settore agro-alimentare.*

*Le ricordiamo che i dati da Lei forniti saranno utilizzati solo per scopi statistici ed in forma aggregata ed anonima, nel rispetto della Legge sulla Privacy.*

### A. L'AZIENDA

- A.1 Nome e ragione sociale dell'Azienda: .....
- A.2 La sede in cui Lei si trova ora è l'unica sede, la sede centrale o un'unità locale/filiale?
1. Unica sede.
  2. Sede centrale con una o più unità locali/filiali.
  3. Unità locale/filiale con sede centrale in Veneto.
  4. Unità locale/filiale con sede centrale fuori dal Veneto.
- A.3 Questa sede/filiale si trova nella provincia di:
1. Belluno.
  2. Padova.
  3. Rovigo.
  4. Treviso.
  5. Venezia.
  6. Verona.
  7. Vicenza.
  8. Altro. (VAI A G.1)

**Da questo momento in poi Le chiediamo cortesemente di rispondere al questionario facendo riferimento alla sede nella quale Lei si trova**

- A.4 Secondo gli elenchi in nostro possesso (fornite dalla CCIAA di Padova) la Sua Azienda risulta essere attiva nel settore agro-alimentare.  
Lei direbbe che la Sua Azienda:
1. Svolge esclusivamente attività in tale settore.
  2. Svolge prevalentemente attività in tale settore.
  3. Svolge solo in piccola parte attività in tale settore. (VAI A G.1)
  4. Non svolge attività in tale settore. (VAI A G.1)
- A.5 In che ambito del settore agro-alimentare opera la Sua Azienda? (*è possibile selezionare più di una risposta*)
1. Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne.
  2. Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi.
  3. Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi.
  4. Produzione di oli e grassi vegetali e animali.
  5. Industria lattiero-casearia.
  6. Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei.
  7. Produzione di prodotti da forno e farinacei.

8. Produzione di altri prodotti alimentari (zucchero e confetterie, pasti e piatti pronti, caffè, tè e spezie, alimenti confezionati deperibili, prodotti alimentari specializzati).
9. Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali.
10. Industria delle bevande.
11. Altro. Specificare: \_\_\_\_\_.

A.6 L'Azienda si occupa della: (è possibile selezionare più di una risposta)

1. Produzione/Lavorazione.
2. Distribuzione/Commercializzazione.
3. Altro. Specificare: \_\_\_\_\_.

A.7 In quale anno è nata l'Azienda?

A.8 L'Azienda possiede qualche tipo di certificazione della qualità (dei propri prodotti e/o processi)?

1. Sì. Specificare: \_\_\_\_\_.
2. No.
3. Siamo in via di certificazione.
4. Abbiamo in programma la certificazione.

## B. IL PERSONALE

B.1 Quanti sono gli addetti impiegati nell'Azienda? (inclusi titolare e soci, esclusi gli eventuali collaboratori a Partita IVA)

- Addetti totali \_\_\_\_\_

  1. Di cui Titolari/Soci \_\_\_\_\_
  2. Di cui Responsabili di specifici settori (esclusi i Titolari/Soci) \_\_\_\_\_
  3. Di cui Impiegati \_\_\_\_\_
  4. Di cui Operai e assimilati \_\_\_\_\_

B.2 Quanti degli addetti dell'Azienda (inclusi titolare e soci, esclusi gli eventuali collaboratori a Partita IVA) sono:

1. Donne \_\_\_\_\_
2. Laureati \_\_\_\_\_

B.3 Quanti degli addetti dell'Azienda sono:

1. Assunti con un contratto a tempo indeterminato \_\_\_\_\_
2. Assunti con un contratto a tempo determinato \_\_\_\_\_
3. Assunti con altri contratti (a progetto, di collaborazione, ecc.) \_\_\_\_\_

B.4 Quali aree e sub-aree funzionali con un unico responsabile sono presenti in Azienda?

Aree e sub-aree funzionali con unico responsabile	Sì	No
<b>1. Amministrazione</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1 Contabilità e finanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Controllo di gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Sistema informativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Produzione</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1 Organizzazione della produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Controllo qualità prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Gestione del magazzino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Logistica e trasporti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Commerciale</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1 Acquisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Vendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Import	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Export	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Marketing e sviluppo clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Pubblicità e comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Ricerca e sviluppo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Sicurezza sul lavoro</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Impatto ambientale produzione</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.5 Specificare eventuali altre aree o sub-aree funzionali con un responsabile:

B.6 Vi avvalete della consulenza di collaboratori a Partita IVA esclusivi e/o occasionali?

1. Sì, di collaboratori esclusivi per l'Azienda.
2. Sì, di collaboratori occasionali. (VAI A C.1)
3. Sì, sia di collaboratori esclusivi che occasionali.
4. No. (VAI A C.1)

B.7 Se vi avvalete di collaboratori a Partita IVA esclusivi per l'Azienda, quanti sono e che ruoli ricoprono?

B.8 In Azienda sono attualmente impiegati stagisti o tirocinanti universitari?

1. Sì.
2. No. (VAI A C.1)

B.9 Specificare i corsi di studio di provenienza degli stagisti e/o tirocinanti universitari.

## C. OBIETTIVI E VARIAZIONI DI PERSONALE

C.1 Nell'ultimo anno solare (quindi nel 2011), com'è andata l'attività dell'Azienda rispetto agli obiettivi prefissati?

1. Meglio del previsto.
2. Obiettivi raggiunti, all'incirca.
3. Mancato alcuni obiettivi.

C.2 Nel corso degli ultimi 12 mesi, ci sono state assunzioni di personale (anche per solo *turnover*)?

1. Sì, assunzioni (anche per solo *turnover*).
2. No, nessuna variazione di organico. (VAI A C.5)
3. No, anzi l'organico è stato ridotto. (VAI A C.5)

- C.3 Se ci sono state assunzioni (anche per *turnover*), quante e per quali figure professionali?
- C.4 Quanti tra i neo-assunti (anche per *turnover*) possiedono una Laurea e di che Laurea si tratta?
- C.5 Pensa che, nell'arco dei prossimi 2 anni, l'Azienda assumerà personale (anche per solo *turnover*)?
1. Sì, assunzioni (anche per solo *turnover*).
  2. No, nessuna variazione di organico. (VAI A C.7)
  3. No, anzi l'organico verrà ridotto. (VAI A C.7)
- C.6 Se l'Azienda assumerà personale (anche per *turnover*), quante assunzioni si prevedono e per quali figure professionali?
- C.7 Normalmente avete difficoltà a reperire personale?
1. Sì.
  2. No. (VAI A D.1)
- C.8 Se "Sì", per quali figure professionali avete maggiori difficoltà?

## D. PREVISIONI

- E.1 Dal Suo punto di vista come si evolverà nei prossimi anni l'andamento economico del settore agro-alimentare?
1. In crescita.
  2. Stabile.
  3. In calo.
- E.2 Secondo la Sua opinione, quali sono le figure professionali che nei prossimi anni avranno le migliori prospettive occupazionali nel settore agro-alimentare?

## E. ATTIVITA' E STRATEGIE AZIENDALI

*Il questionario sta per terminare.*

*Le chiediamo gentilmente un ultimo sforzo per completare questa sezione finale che ci aiuterà a tracciare un quadro delle attività e delle strategie delle aziende del settore.*

- E.1 Fatta 100 la capacità produttiva complessiva dell'Azienda, quanta, in percentuale, è realizzata in Veneto, in altre regioni italiane e/o all'estero?
- |                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 1. In Veneto                 | _____ %      |
| 2. In altre regioni italiane | _____ %      |
| 3. All'estero                | _____ %      |
| <i>Totale</i>                | <i>100 %</i> |
- E.2 In quale percentuale i prodotti aziendali vengono collocati sul mercato veneto, sul mercato nazionale e sul mercato estero?
- |                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 1. Veneto                 | _____ %      |
| 2. Altre regioni italiane | _____ %      |
| 3. Estero                 | _____ %      |
| <i>Totale</i>             | <i>100 %</i> |

E.3 Fatta 100 la quantità di merce in entrata, quanta di questa merce proviene dal Veneto, da altre regioni italiane e quanta dall'estero?

- |                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 1. Veneto                 | _____ %      |
| 2. Altre regioni italiane | _____ %      |
| 3. Estero                 | _____ %      |
| <i>Totale</i>             | <i>100 %</i> |

E.4 Fatta 100 la quantità di merce in entrata, quanta di questa merce proviene da colture e/o allevamenti biologici?

Biologico \_\_\_\_\_ %

E.5 Per quali obiettivi, tra quelli elencati di seguito, l'azienda sta investendo, intende investire a breve oppure ritiene di aver già investito a sufficienza?

	<b>Sta investendo</b>	<b>Intende investire a breve</b>	<b>Già investito a sufficienza</b>
1. Creazione o sviluppo di un sistema informativo aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Informatizzazione del magazzino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sostituzione impianti / attrezzature obsolete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aumento della capacità produttiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Certificazione o accreditamento dei processi produttivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sviluppo di nuovi prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sviluppo mercati esteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sviluppo del commercio per via elettronica ( <i>e-commerce</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Rinnovamento totale della logistica interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Formazione/aggiornamento del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Analisi ambientale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. <i>Green procurement</i> (acquisti verdi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### F.1

Il questionario è terminato. La ringraziamo per la preziosa collaborazione e La informiamo che a breve pubblicheremo i risultati dell'indagine in un quaderno di ricerca che presenteremo ufficialmente durante un convegno.

Inserisca qui sotto l'indirizzo mail a cui preferisce ricevere l'invito:

**G.1**

Il questionario è terminato in quanto l'indagine mira ad analizzare le aziende venete che svolgono prevalentemente o esclusivamente attività nel settore agro-alimentare.

La ringraziamo per la Sua disponibilità e La informiamo che a breve pubblicheremo i risultati dell'indagine in un quaderno di ricerca che presenteremo ufficialmente durante un convegno.

Se interessato, inserisca qui sotto l'indirizzo mail a cui preferisce ricevere l'invito:

***Grazie per la preziosa collaborazione e buona giornata!***



- B.6 In che ambito del settore agro-alimentare opera la Sua Azienda?
5. Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne.
  6. Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi.
  7. Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi.
  8. Produzione di oli e grassi vegetali e animali.
  9. Industria lattiero-casearia.
  10. Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei.
  11. Produzione di prodotti da forno e farinacei.
  12. Produzione di alti prodotti alimentari (zucchero e confetterie, pasti e piatti pronti, caffè, tè e spezie, alimenti confezionati deperibili, prodotti alimentari specializzati).
  13. Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali.
  14. Industria delle bevande.
  15. Altro. Specificare: \_\_\_\_\_
- B.7 L'Azienda si occupa della:
1. Produzione
  2. Distribuzione/Commercializzazione
  3. Altro. Specificare: \_\_\_\_\_

<b>C. IL PERSONALE</b>
------------------------

- C.1 Può dirmi quanti sono gli addetti impiegati nell'Azienda (compresi il responsabile e gli eventuali famigliari che lavorano come collaboratori)?
- |                            |       |
|----------------------------|-------|
| Totale                     | _____ |
| Di cui titolare/soci       | _____ |
| Di cui operai e assimilati | _____ |
| Di cui impiegati           | _____ |
| Di cui donne               | _____ |
- C.2 Gli addetti (compresi i part-time e i famigliari) sono:
- |  |       |
|--|-------|
| Dipendenti a tempo indeterminato   | _____ |
| Dipendenti a tempo determinato   | _____ |
| Altre tipologie di contratto (interinali, di apprendistato, di collaborazione, ecc.) | _____ |
| Stagiaire/tirocinanti universitari   | _____ |
- C.3 Mi potrebbe illustrare qual è la struttura organizzativa interna (organigramma) dell'azienda (Aree: Amministrazione, Produzione, Commerciale, ecc.)?

**(Compilare il modulo "Mod\_1")**

C.4 Vi avvalete della consulenza di collaboratori a Partita IVA esclusivi e/o occasionali?

1. Sì, di collaboratori esclusivi per l'Azienda
2. Sì, di collaboratori occasionali (VAI A D.1)
3. Sì, sia di collaboratori esclusivi che occasionali
4. No (VAI A D.1)

C.5 Quanti sono, di che figure professionali si tratta, che tipo di formazione hanno e che attività svolgono?

<b>Cons1</b> Fig. prof.:	
<b>Cons1b</b> Titolo di studio:	
<b>Cons1c</b> Attività svolta:	
<b>Cons1a</b> Numero: _____	

<b>Cons2</b> Fig. prof.:	
<b>Cons2b</b> Titolo di studio:	
<b>Cons2c</b> Attività svolta:	
<b>Cons2a</b> Numero: _____	

<b>Cons3</b> Fig. prof.:	
<b>Cons3b</b> Titolo di studio:	
<b>Cons3c</b> Attività svolta:	
<b>Cons3a</b> Numero: _____	

<b>Cons4</b> Fig. prof.:	
<b>Cons4b</b> Titolo di studio:	
<b>Cons4c</b> Attività svolta:	
<b>Cons4a</b> Numero: _____	

## D. PREVISIONI

D.1 Nell'arco dei prossimi due anni, l'azienda assumerà nuovo personale, avrà solo turnover o ridurrà il personale?

1. Nuove assunzioni **D.1.a** Quante? \_\_\_\_\_ (compilare il modulo "Mod\_2")
2. Solo turnover **D.1.b** Quanti? \_\_\_\_\_ (compilare il modulo "Mod\_2")
3. Riduzione di personale **D.1.c** Quanti? \_\_\_\_\_
4. No, non prevedo nessuna variazione di personale
5. Dipende. Da cosa? .....

**E. PER CONCLUDERE**

E.1 Dal Suo punto di vista come si evolverà nei prossimi anni l'andamento economico del settore agro-alimentare?

1. In crescita
2. Stabile
3. In calo

E.2 Secondo la Sua opinione, quali sono le figure professionali che nei prossimi anni avranno le migliori prospettive occupazionali nel settore agro-alimentare?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

E.3 Il questionario è terminato. La ringraziamo per la preziosa collaborazione e La informiamo che a breve pubblicheremo i risultati dell'indagine in un quaderno di ricerca che presenteremo ufficialmente durante un convegno.

A che indirizzo mail preferisce ricevere l'invito al convegno?

@

---

***Grazie per la collaborazione!***

## Modulo "Mod\_1" personale presente

*Mi può descrivere, una ad una, le caratteristiche delle figure professionali (da tecnico in su) che operano nell'azienda indicandoci eventualmente l'area funzionale (con un responsabile) di appartenenza?*

M.1.a. Area (n. \_\_\_\_): .....

M.1.b. Numero di addetti nell'area: \_\_\_\_\_

M.1.c. Di cui con titolo universitario: \_\_\_\_\_

M.1.d. Figura professionale (N. \_\_\_\_): .....

M.1.e. Numero di addetti appartenenti a tale figura professionale: \_\_\_\_ (L.P.: \_\_\_\_; M: \_\_\_\_; F: \_\_\_\_)

M.1.f. Di cui con licenza dell'obbligo: \_\_\_\_\_

M.1.g. Di cui con diploma di scuola superiore: \_\_\_\_\_

M.1.h. Tipo di Diploma: .....

M.1.i. Di cui con titolo universitario: \_\_\_\_\_

M.1.j. Titolo universitario: .....

M.1.k. Attività svolte: .....

.....

.....

.....

.....

M.1.l. Per le attività svolte da questa figura sono necessarie competenze informatiche da utilizzatore generico, da esperto, o da programmatore/analista?

1. Utilizzatore generico
2. Utilizzatore esperto
3. Programmatore/analista

M.1.m. Quali sono le lingue più utili per il ruolo che dovrà svolgere?

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

M.1.n. E' più importante la conoscenza linguistica scritta, quella parlata o sono importanti ambedue?

1. Scritta
2. Parlata
3. Ambedue



## Modulo "Mod\_2" personale in entrata

*Mi può descrivere le caratteristiche delle figure professionali (da tecnico in su) che prevedete di assumere?*

M.2.a. Figura professionale (N. \_\_\_\_): .....

M.2.b. Eventuale area funzionale (con un responsabile) in cui verrà inserita (N. \_\_\_\_):  
.....

M.2.c. Titolo di studio ricercato:

1. Licenza dell'obbligo
2. Diploma di scuola superiore. (M.2.c1. Quale:.....)
3. Titolo universitario. (M.2.c2. Quale:.....)
4. Non ha importanza

M.2.d. Attività che dovrà svolgere: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

M.2.e. Per le attività svolte da questa figura sono necessarie competenze informatiche da utilizzare generico, da esperto, o da programmatore/analista?

1. Utilizzatore generico
2. Utilizzatore esperto
3. Programmatore/analista

M.2.f. Quali sono le lingue più utili per il ruolo che dovrà svolgere?

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

M.2.g. E' più importante la conoscenza linguistica scritta, quella parlata o sono importanti ambedue?

1. Scritta
2. Parlata
3. Ambedue

M.2.h. Parlando di competenze tecnico-specialistiche quali, secondo Lei, sono indispensabili?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



Stampato nel mese di giugno 2012 presso la CLEUP sc  
“Coop. Libreria Editrice Università di Padova”  
Via G. Belzoni, 118/3 – Padova (Tel. 049/650261)  
[www.cleup.it](http://www.cleup.it)