

**Format per la redazione del Piano formativo regionale
finalizzato alla presentazione di Progetti di formazione per lo sviluppo territoriale e dei settori e delle microimprese**

1 - Titolo: Piano Formativo Regionale per lo sviluppo territoriale, dei settori e delle microimprese dell'Emilia-Romagna

2 - Regione: Emilia-Romagna

3 - Organizzazioni Regionali Firmatarie: CNA Emilia-Romagna, Confartigianato Imprese Emilia-Romagna, Casa Artigiani Emilia-Romagna, CLAAI Emilia-Romagna, CGIL Emilia-Romagna, CISL Emilia-Romagna, U.R. dell'Emilia-Romagna e Bologna

4 – Tipologia del Piano formativo:

- semplice**
- complesso**
- integrato**

Il piano formativo integrato è costituito dal presente piano generale e dai seguenti 8 piani di dettaglio:

- **Piano territoriale per la Provincia di Parma**
- **Piano territoriale per la Provincia di Reggio Emilia**
- **Piano territoriale per la Provincia di Forlì-Cesena**
- **Piano per il settore agroalimentare**

- **Piano per il settore della meccanica**
- **Piano per il settore dei servizi dell'estetica e del benessere**
- **Piano per il Distretto tessile di Carpi**
- **Piano per la Filiera della Green Economy**

Per tutte le tipologie di Piano regionale

5 – Caratteristiche dell'economia regionale: *descrivere in modo sintetico le principali dinamiche economiche e sociali che caratterizzano l'intero territorio regionale, evidenziando criticità ed opportunità di ripresa o sviluppo, anche con riferimento atti, dispositivi, progetti previsti dal governo regionale e locale, anche in sinergia o in attuazione del PNRR*

Dopo il crollo del 9,3% del 2020 dovuto allo scoppio della pandemia e alle relative misure restrittive, nel corso del 2021 si è assistito ad un rapido recupero con un +7,2% del Pil. Tuttavia, il recupero in corso d'anno è stato pesantemente condizionato sia dalla ripresa dei contagi che dall'incremento dei prezzi dell'energia nel corso dell'ultimo trimestre. A inizio del 2022 si è inserito lo scenario della guerra in Ucraina e nel complesso questi elementi hanno generato un forte rallentamento della dinamica del Pil regionale che dovrebbe attestarsi nel 2022 a +3,2%.

Guardando ai singoli componenti della domanda interna, ovvero i consumi delle famiglie, quella della pubblica amministrazione e gli investimenti, emerge che nel corso del 2021 siano stati soprattutto gli investimenti fissi, cresciuti di quasi il 20% e, in misura minore, i consumi delle famiglie, a contribuire alla dinamica economica fortemente positiva.

Nel corso del 2021 quasi tutti i settori, ad eccezione dell'agricoltura, hanno segnato una ripresa rispetto al 2020 del valore aggiunto. Il settore delle costruzioni, fortemente sostenuto dalle misure per i progetti di efficientamento energetico degli edifici, è quello che ha segnato la crescita maggiore con +18,8%, seguito dalla manifattura che ha segnato un +13,1%. I servizi, ancora condizionati dalla pandemia, hanno registrato una ripresa del valore aggiunto del 4,4%.

Per il 2022, come già sottolineato, le previsioni sono molto incerte, la crescita dovrebbe essere positiva ma molto contenuta in tutti i settori ad eccezione delle costruzioni (+14,1%). Ulteriore calo delle previsioni di crescita per il valore aggiunto nel 2023 (+2,1%).

Mercato del lavoro regionale

A livello regionale, dopo una caduta di circa 60 mila occupati nel corso del 2020, il 2021 ha visto una ripresa di circa 12 mila occupati in più (+0,6%) sull'anno precedente. La modesta ripresa del 2021 non ha permesso di recuperare i livelli occupazionali del 2019, rispetto al quale resta un divario pari al 2,3% (-48 mila occupati) (nuova Rilevazione sulle Forze di Lavoro rilasciata da Istat).

Il numero di disoccupati nel 2021 è sceso repentinamente (-7,3%), portandosi al di sotto del livello di disoccupazione del 2019 (-4%). Il 2021 ha registrato una flessione del numero degli inattivi (-0,5%), ma tale da non compensare l'aumento degli inattivi prodotto nel 2020 (+3,8%). Pertanto, il calo dei disoccupati ad un livello addirittura inferiore a quello del 2019 non può tuttavia essere considerato in questo quadro un segnale di grande positività, non solo perché accompagnato da un valore degli inattivi senza precedenti, ma anche perché concentrato nella componente maschile della forza lavoro. Inoltre, si evidenzia il tasso di disoccupazione nella popolazione 15-64 anni che è tornato allo stesso livello del 2019, ma con un tasso di attività più basso di 2,1 punti rispetto a due anni prima e un tasso di occupazione femminile più basso di due punti e mezzo (da 64,1% del 2019 al 61,6% del 2021).

La ripresa occupazionale del 2021 ha coinvolto più marcatamente la componente maschile (+0,9% a fronte del +0,2% femminile), a registrare una dinamica occupazionale positiva sono soprattutto gli over 65 (+13,8%) e i 25-34enni (+4%), gli occupati dell'industria in senso stretto (+2,1%), e con contratto a tempo determinato (+6,4%).

Rispetto al 2022, le stime rilasciate da ISTAT indicano una crescita del numero degli occupati nel primo trimestre (+1,8%), rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, e una diminuzione delle persone in cerca di occupazione (-8,7%). I dati relativi al II trimestre dell'anno, evidenziano un ulteriore calo dei disoccupati, questo avviene in assenza di crescita dell'occupazione, che risulta stabile rispetto al II trimestre del 2021, contemporaneamente si registra una crescita degli inattivi.

Infine, le ultime stime previsionali di Prometeia (luglio 2022) rilevano per il 2022 una crescita del +0,6% degli occupati e di +3,6% delle unità di lavoro (ULA). Nel 2023, a fronte di una crescita più contenuta delle ULA, gli occupati dovrebbero crescere dell'1,2%.

Le esportazioni

Nel 2021 le esportazioni dell'Emilia-Romagna sono aumentate in misura sostenuta, evidenziando un'eccezionale ripresa (+16,9%), dopo il calo dell'anno precedente e superando i livelli pre-pandemia. Nel 2021 si è registrata la crescita percentuale più alta degli ultimi 20 anni e anche il valore assoluto più alto di sempre. Nel 2021 il rapporto esportazioni/Pil regionale raggiunge il 43,8%, era il 31,9% nel 2011.

Nel 2021 la ripresa ha coinvolto tutti i principali macrosettori, sebbene con alcune notevoli differenze. Il settore che ha nuovamente fornito il principale contributo positivo alla tendenza delle esportazioni emiliano-romagnole è stato quello dei macchinari e apparecchiature meccaniche con una crescita dell'14,8% dell'export, ed ha realizzato oltre un quarto delle vendite estere regionali (26,5%). Altri tre settori hanno dato i contributi più rilevanti alla crescita. Il settore delle industrie chimiche, farmaceutiche e delle materie plastiche che ha registrato un +24,6%, aumento sostenuto dal boom dei prodotti farmaceutici (+36,7%) e dalla forte crescita dei prodotti chimici (+23,3%). Il settore dei mezzi di trasporto le cui esportazioni sono salite del 18,4%. Infine, l'industria della metallurgia e dei prodotti in metallo le cui vendite hanno fatto registrare il più elevato incremento tra i settori considerati (+30,5%), nel complesso il settore ha realizzato il 7,7% dell'export regionale.

Nel primo trimestre dell'anno in corso le esportazioni sono aumentate di un ulteriore 24% rispetto allo stesso periodo del 2021, il segno positivo ha prevalso in tutti i macrosettori considerati, ma le differenze di intensità sono state significative. Nel secondo trimestre dell'anno si registra una crescita del 15,8%, e complessivamente nel I semestre del 2022 l'incremento è risultato pari al 19,7%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Questi risultati difficilmente si potranno riscontrare anche nei prossimi trimestri, a causa delle diverse implicazioni della guerra in Ucraina. Se l'emergenza energetica coinvolge infatti tutto il territorio regionale, secondo una stima di Unioncamere Emilia-Romagna vi sono oltre 6mila imprese che vedranno aggiungersi un'ulteriore penalizzazione legata all'attività di internazionalizzazione. Sono 170 le imprese che hanno investito sul mercato russo e ucraino acquisendo il controllo di società estere, altre 6.500 che stanno commercializzando i loro prodotti su quei mercati, oppure stanno acquistando da partner russi e ucraini materie prime e semilavorati. Abbastanza contenuto, invece, il peso delle esportazioni verso questi Paesi, nel 2021 complessivamente le esportazioni verso Russia e Ucraina hanno rappresentato poco meno del 3% di quanto commercializzato sui mercati esteri e le importazioni si sono attestate a 720 milioni pari all'1,8% del totale regionale.

Le imprese

A fine 2021 si registravano in regione 400.680 imprese attive, quasi 3.000 imprese in più rispetto all'anno precedente. Si tratta di una dinamica inedita, dopo oltre un decennio di contrazione del numero delle imprese attive. Dopo una fase espansiva tra il 1998 e il 2008, infatti, è iniziato un lungo periodo di contrazione che sembrava inarrestabile, che ha portato alla perdita complessiva di 35.000 imprese tra il 2008 e il 2020. Nel corso del 2021 invece si torna a registrare un aumento, molto consistente, del numero delle imprese (+2.913 pari a +0,7%).

Per il 2022, si evidenzia una lieve crescita nel secondo trimestre delle imprese attive (+0,3%), con un aumento di 1.206 unità, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

A livello settoriale, le costruzioni, dopo avere invertito lo scorso anno la precedente tendenza negativa che proseguiva da un decennio, hanno rafforzato la nuova tendenza positiva avviata a partire dal terzo trimestre 2020 con una crescita del 2,5% nel 2021, grazie agli evidenti benefici delle misure di incentivazione governative. La crescita della base imprenditoriale nel complesso dei servizi è risultata la più ampia degli ultimi dieci anni e la si deve soprattutto agli altri servizi diversi dal commercio, forte anche il segnale di ripresa per i servizi di alloggio e ristorazione. Il settore primario ha registrato la contrazione più significativa, mentre nella manifattura la perdita nel corso del 2021 è stata contenuta.

Il comparto artigiano ha registrato per la prima volta nell'ultimo decennio un andamento di segno positivo con un aumento, seppur esiguo, nel 2021 di 450 unità (+0,4%). Sono invece 19.748 le imprese perse tra il 2009 e il 2020. I settori che hanno risentito maggiormente degli effetti della crisi sono stati, quello delle costruzioni, che dal 2009 ha perso ben 10.171 unità e quello manifatturiero con 6.832 unità in meno.

Innovazione tecnologica, digitalizzazione e sostenibilità

La possibilità di cominciare ad attingere, negli ultimi mesi dell'anno, alle generose risorse messe a disposizione da Next Generation UE per interventi di carattere strutturale ed infrastrutturale, ha generato una forte aspettativa di crescita che ha sospinto anche gli investimenti regionali ad un aumento sconosciuto da tempo, +19,8% nel 2021.

La ripresa degli investimenti del 2021 potrebbe generare effetti positivi sia sul sistema economico che sulla capacità innovativa della regione, soprattutto se tale ripresa proseguirà negli anni successivi. In base all'ultimo Innovation Regional Scoreboard 2021 l'Italia, tra i quattro gruppi individuabili in base alla capacità innovativa (Leader, Strong Innovators, Moderate Innovators e Modest Innovators), si classifica tra gli innovatori moderati ossia il penultimo dei quattro gruppi. Questa dinamica espansiva ha consentito alla regione Emilia-Romagna, nell'ultima edizione del RIS (2021), di scalare una posizione, divenendo "Forte innovatore", l'unica tra le regioni italiane.

L'Emilia-Romagna mostra uno straordinario impegno a favore del miglioramento della capacità innovativa, elemento che emerge chiaramente guardando l'incidenza della spesa totale per ricerca e sviluppo sul totale del Pil nelle nove regioni italiane che nel Regional Innovation Scoreboard si classificano tra le più performanti sul lato dell'innovazione a livello nazionale. Emerge chiaramente come l'Emilia-Romagna abbia investito in R&S in misura decisamente superiore alle altre sue "pari", con una netta accelerazione successivamente al 2012. In seguito all'intensità di questi investimenti l'Emilia-Romagna si stacca dalle altre regioni e tende a raggiungere il Piemonte, regione che anche per le sue caratteristiche di struttura industriale ha mantenuto negli ultimi venti anni la posizione di leadership. Anche gli ultimi dati disponibili, relativi al 2019, confermano il proseguimento di tale dinamica di investimento. L'incremento dell'incidenza della spesa in R&S sperimentato dal 2012 in avanti deriva esclusivamente dagli investimenti privati. L'incidenza della spesa

pubblica in R&S sul PIL è rimasta pressoché stabile tra il 2012 e il 2014 ed è diminuita negli anni successivi. Da questa prospettiva l'Emilia-Romagna si colloca in quinta posizione tra le nove regioni in analisi. Completamente differente è il quadro che emerge dal settore privato, nel quale si evidenzia la forte accelerazione nell'investimento in R&S, che porta la regione Emilia-Romagna molto vicino al Piemonte e a distaccare significativamente le altre regioni, con una dinamica di crescita che è proseguita nel 2019.

Questo orientamento trova conferma anche nel Patto per il Lavoro e per il Clima che si pone l'obiettivo di raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050 e il 100% di energie rinnovabili entro il 2035 con un investimento senza precedenti sulle persone, sul welfare e la sanità pubblica, sull'innovazione tecnologica e digitale, sui saperi e la scuola, sulla formazione, sulla manifattura, l'economia verde e circolare, sul turismo, sul commercio, sull'agricoltura, nel mondo delle professioni e nel terziario, e sulla messa in sicurezza del territorio. Digitalizzazione e sostenibilità sono dunque le leve individuate per lo sviluppo dei sistemi produttivi in generale e in particolare del settore manifatturiero. Tale impegno si registra anche nel Bando per il sostegno della transizione digitale delle imprese dell'Emilia-Romagna che, in linea con la “Strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente” (S3) per il periodo di programmazione 2021/2027, ha come obiettivo quello di favorire le imprese artigiane nella realizzazione di progetti innovativi finalizzati ad introdurre le più moderne tecnologie digitali necessarie per accrescere l'efficienza dei processi produttivi e aziendali interni, anche nell'ottica della riduzione degli impatti ambientali delle produzioni, e a rafforzare il loro posizionamento all'interno della catena del valore delle filiere di appartenenza.

Nel quadro del Patto per il Lavoro e per il Clima si inserisce anche il Piano d'Azione Regionale GOL che si prefigge di garantire un'offerta di politiche attive per il lavoro pienamente universalistica per tutta la platea dei beneficiari, in coerenza con i livelli essenziali delle prestazioni. In particolare, all'interno del GOL si valorizza la specializzazione degli organismi accreditati alla formazione, al fine di garantire un'offerta formativa rispondente alle specificità del sistema produttivo e dei servizi regionali e che concili la domanda di competenze tecnico professionali e la necessità di formare competenze di base, trasversali e digitali.

La trasformazione digitale del sistema economico, così come a quella della pubblica amministrazione e dell'intera società, viene anche richiamata nell'Agenda Digitale 2020-2025 “Data Valley Bene Comune” con cui l'Emilia-Romagna si pone l'obiettivo di supportare uno sviluppo digitale del territorio e della società che sia, nello stesso tempo, di eccellenza ed inclusivo, promuovendo un ecosistema digitale regionale che rafforzi le opportunità di sviluppo economico e di integrazione sociale.

I temi appena richiamati presenti nei diversi documenti programmatici regionali trovano ampio spazio anche all'interno del PNRR, che si fonda sui tre assi strategici della digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. Il primo asse si prefigge di colmare il gap nazionale in termini di digitalizzazione e innovazione sia a livello di competenze possedute dai cittadini, che nell'adozione di tecnologie digitali nel sistema produttivo e nei servizi pubblici, al fine di migliorare la competitività, favorire l'emergere di strategie di diversificazione della produzione, e di migliorare l'adattabilità ai

cambiamenti dei mercati. Il secondo asse, quello della transizione ecologica, si pone l'obiettivo di ridurre le emissioni inquinanti, di prevenire e contrastare il dissesto del territorio e di minimizzare l'impatto delle attività produttive sull'ambiente, al fine di migliorare la qualità della vita e la sicurezza ambientale. La transizione ecologica viene inoltre descritta come un importante fattore per accrescere la competitività del sistema produttivo, per incentivare l'avvio di attività imprenditoriali nuove e ad alto valore aggiunto e per favorire la creazione di occupazione stabile. Infine, l'ultimo asse ha l'obiettivo di garantire una piena inclusione sociale al fine di migliorare la coesione territoriale, aiutare la crescita dell'economia e superare le diseguaglianze profonde che sono state accentuate dalla pandemia.

L'attuazione del PNRR, così come il raggiungimento degli obiettivi sopracitati, andranno successivamente rilette alla luce delle incertezze politico-economiche che stanno attraversando sia lo scenario internazionale che il contesto nazionale.

Fonti

Agenzia regionale per il lavoro dell'Emilia-Romagna, ART-ER (2022), Il mercato del lavoro in Emilia-Romagna nel primo trimestre 2022, giugno 2022.

Banca d'Italia (2022), L'economia dell'Emilia-Romagna, rapporto annuale (giugno 2022).

Banca d'Italia (2022), Bollettino Economico n.3 (luglio 2022).

Commissione Europea (2021), Regional Innovation Scoreboard 2021.

Ires Emilia-Romagna (2022), Osservatorio dell'Economia del Lavoro in Emilia-Romagna n.9, anno 2022.

Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021), Piano nazionale di ripresa e resilienza.

Regione Emilia-Romagna (2022), Bando per il sostegno della transizione digitale delle imprese dell'Emilia-Romagna.

Regione Emilia-Romagna (2020), Patto per il Lavoro e per il Clima.

Regione Emilia-Romagna (2021), Agenda Digitale dell'Emilia-Romagna 2020-2025 "Data Valley Bene Comune".

Regione Emilia-Romagna (2021), Strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente 2021-2027

Per il Piano complesso

6 – Focus sui contesti territoriali e/o sui settori distintivi di economie locali individuati: *sintesi degli elementi principali – da esplicitare anche attraverso un’analisi Swot dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità - che caratterizzano territori o settori distintivi di economie locali (pure di distretto o di filiera), per i quali si intende esplicitare la domanda di formazione e i conseguenti fabbisogni formativi*

Per il Piano integrato

7 – Articolazione del Piano integrato: *descrivere le motivazioni e gli elementi sulla base dei quali si fonda la scelta degli ambiti territoriali, settoriali, di distretto e di filiera oggetto di specifici sotto Piani*

Per quanto concerne gli ambiti territoriali, nei Piani precedenti la scelta era caduta su tre province, Piacenza, Ferrara e Rimini, accomunate da una collocazione geografica periferica nell’ambito del territorio regionale nonché contraddistinte da condizioni socioeconomiche e del mercato del lavoro di relativo svantaggio rispetto ad altre province “centrali” dell’Emilia-Romagna. Oltre a ciò, un’ulteriore caratteristica condivisa da tali province è un peso relativamente contenuto sia in relazione alla quota di imprese artigiane attive sul totale regionale (poco più del 20% nel 2021; dati OSSIP-ER), sia in rapporto all’incidenza delle proprie aderenti al Fondo sulla *membership* complessiva di Fondartigianato in Emilia-Romagna (circa il 13%).

In un’ottica di parziale discontinuità, il presente Piano integrato si focalizza su tre ambiti territoriali, quali le province di Parma, Reggio-Emilia e Forlì-Cesena, che oltre a caratterizzarsi per un contesto macro-economico e del mercato del lavoro nel complesso più favorevole rispetto ai territori scelti in precedenza, rivestono un ruolo quantitativamente più significativo tanto nell’ambito dell’universo imprenditoriale artigiano dell’Emilia-Romagna, dove pesano nel complesso per oltre un terzo del totale (34%), quanto in termini di incidenza delle aziende aderenti al Fondo sul totale regionale (circa il 33%).

Relativamente agli ambiti settoriali oggetto di approfondimento, il presente Piano integrato si focalizza sui settori della meccanica, dell’agroalimentare e dei servizi legati all’estetica e al benessere.

La meccanica, qui intesa in senso ampio, è indiscutibilmente un settore fondamentale dell’economia regionale sia alla luce della sua consistenza numerica, sia in rapporto alla sua vocazione all’export nonché alla presenza ed integrazione al suo interno di imprese appartenenti a differenti classi dimensionali (dalle micro e piccole imprese alle aziende di dimensioni medio-grandi). Tale settore, profondamente influenzato dai mutamenti tecnologici connessi ai processi di digitalizzazione riconducibili all’universo di Industria/Impresa 4.0, costituisce senza dubbio un ambito imprescindibile per l’emersione di nuovi

fabbisogni formativi e lo sviluppo di nuove competenze utili per sostenere la capacità innovativa delle imprese e favorire una via alta allo sviluppo economico basata sulla qualità del lavoro e sull'innovazione di processo e di prodotto.

Anche grazie alla sua stretta ed efficace integrazione fra agricoltura e industria e alla sua spiccata vocazione all'export, il settore agroalimentare, che occupa circa 42.000 imprese in Emilia-Romagna, rappresenta uno dei più significativi punti di forza dell'economia regionale. Nello specifico, merita di essere richiamata in quanto particolarmente esemplificativa, l'attività di trasformazione di produzioni animali e vegetali in prodotti ad elevato standard qualitativo e con una forte impronta regionale (quali ad esempio il Parmigiano Reggiano e il Prosciutto di Parma) che sono ormai assunti come simbolo di eccellenza internazionale. Anche le imprese del settore agroalimentare per potersi rafforzare e crescere necessitano di un investimento costante nello sviluppo delle competenze dei propri lavori attraverso la formazione continua di Fondartigianato ed è per questo motivo che tale settore è stato individuato fra quelli meritevoli di un approfondimento specifico.

Il settore dei servizi dell'estetica e del benessere, che secondo stime della Regione Emilia-Romagna conta oltre 12.000 imprese (in larghissima parte artigiane) e più di 23.000 addetti, è stato fra quelli maggiormente colpiti dalla pandemia e dalle conseguenti misure di limitazione delle attività economiche finalizzate alla tutela della salute pubblica. Basti pensare, al riguardo, che solo nel 2020 la perdita complessiva di fatturato delle imprese di questo settore rispetto all'anno precedente è stata pari ad oltre 2 miliardi di euro su scala nazionale (di cui circa il 10%, ovvero circa 200 milioni di euro, in Emilia-Romagna) e che, nonostante il successivo manifestarsi di una ripresa vivace, a fine 2021 appena la metà delle imprese dell'estetica e del benessere dichiarava di aver recuperato i livelli di fatturato del 2019. Proprio alla luce del duro impatto economico avuto dalla pandemia nel biennio 2020-2021, è fondamentale che questo settore sfrutti appieno tutte le risorse disponibili per il proprio rilancio, in primo luogo investendo sullo sviluppo delle competenze tecnico-professionali e trasversali dei propri dipendenti attraverso la formazione finanziata da Fondartigianato.

Il distretto tessile di Carpi rappresenta uno degli esempi più significativi dell'economia dei distretti industriali non solo su scala regionale ma nell'ambito dell'intero territorio nazionale. Si tratta, in particolare, di un distretto che in ragione della sua specifica specializzazione settoriale nel corso degli ultimi 15-20 anni si è ritrovato ad essere particolarmente esposto all'aggressiva competizione di prezzo, basata su un più basso costo del lavoro, proveniente dai paesi asiatici e in particolare dalla Cina. Proprio la consapevolezza dell'impossibilità di reggere l'urto di tale competizione attraverso strategie di mero contenimento dei costi sottolinea l'esigenza di fare leva sullo strumento della formazione continua finanziata da Fondartigianato per favorire il rilancio delle piccole e medie imprese artigiane di questo distretto.

La consapevolezza della necessità di accelerare la transizione ecologica e di sostenere il processo di de-carbonizzazione dell'economia italiana ed emiliano-romagnola costituisce infine uno dei motivi fondamentali alla base della scelta della Filiera della Green Economy. Come evidenziato dalla Regione Emilia-Romagna all'interno del documento programmatico *L'Emilia-Romagna per lo sviluppo delle filiere. Linee di azione integrate per le filiere produttive*, le

circa 2000 imprese della green economy emiliano-romagnola coprono una molteplicità di settori produttivi che intersecano in maniera trasversale le principali filiere produttive regionali. A titolo puramente esemplificativo di questo fenomeno, si possono citare le imprese trasformatrici di prodotti biologici, le aziende che si occupano di bio-edilizia nell'ambito del settore delle costruzioni nonché le imprese della meccanica motoristica connessa all'universo della mobilità sostenibile e a basso impatto ambientale. Per tali aziende la formazione rappresenta indiscutibilmente una risorsa essenziale ed imprescindibile sia in funzione del rafforzamento della propria competitività sul mercato interno e internazionale, sia nell'ottica di rivestire un ruolo incisivo nella messa in opera del processo di transizione ecologica su scala regionale e a livello locale.

I sotto Piani vengono allegati al Piano regionale, attraverso la redazione di singoli form che riportino ciascuno al loro interno la compilazione dei campi 6, 8, 9, 10 e 11 così come descritti nel presente format

Per tutte le tipologie di Piano regionale (e per gli eventuali sotto Piani)

8 – Descrizione della domanda di formazione rilevata: descrivere se si tratta di formazione di base, trasversale e/o professionalizzante; se riferita a processi produttivi/lavorativi o a specifiche produzioni/lavorazioni, anche in relazione all'introduzione di innovazioni tecniche, tecnologiche, organizzative o a interventi di riconversione o trasformazione dell'attività delle imprese appartenenti ai contesti territoriali o settoriali ai quali il Piano formativo si rivolge.

PREMESSA DI CONTESTO

In un contesto socio-economico contraddistinto da costanti e repentini cambiamenti dovuti alla rivoluzione tecnologica e cognitiva, nonché il contesto pandemico, l'utilizzo delle competenze è diventato la variabile strategica per il successo di tutte le organizzazioni, al fine di identificare ed adottare approcci, modalità, strumenti che permettano di analizzare, fronteggiare ed adattarsi ai nuovi sviluppi e di garantire la crescita e la continuità nel lungo periodo.

I programmi di Foresight Strategico e gli strumenti di Skills Intelligence rappresentano dei fondamentali contributi per mettere a punto previsioni in grado, nonostante la rapidità e l'instabilità, di anticipare i cambiamenti e gli sviluppi delle competenze richieste secondo la logica data-driven.

Il Foresight Strategico rappresenta un nuovo approccio allo sviluppo delle strategie e una mentalità tipica del Futures Thinking: riflettere sui fattori di cambiamento che plasmeranno il futuro, sui loro impatti in diversi ambiti della nostra vita, sulle opportunità e sulle minacce che ne derivano, renderà le organizzazioni maggiormente capaci ad affrontare le sfide del futuro.

IL VALORE DEL FORESIGHT STRATEGICO: CARATTERISTICHE ED INTERCONNESSIONI CON LA DOMANDA DI FORMAZIONE

Approccio sistemico

La prima caratteristica è considerare più fattori/elementi in gioco, in una logica **STEEPL**, che sta per *Social, Technological, Economical, Environmental, Political, Legal* ovvero:

FATTORI SOCIALI: Oggi i clienti richiedono prodotti sempre più personalizzati e adeguati a specifici bisogni.

FATTORI TECNOLOGICI: Si assiste alla nascita dell'Industria 4.0, industria capace di innovare e innovarsi grazie anche alla tecnologia, in cui macchine intelligenti sono in grado di scambiarsi informazioni in totale autonomia, ottimizzando i processi.

FATTORI ECONOMICI: I poli della crescita globale si sono mantenuti frammentati nelle diverse aree geografiche. Pur con andamenti disomogenei fra singoli Paesi, l'Area Euro ha mantenuto nel complesso un profilo congiunturale ancora debole. Fra le Economie avanzate, si sono rafforzati i segnali di ripresa per gli Stati Uniti.

FATTORI AMBIENTALI: Il cambiamento climatico, la contaminazione dei suoli e dell'aria, la desertificazione, la deforestazione e l'inquinamento di mari e oceani inducono le imprese a riconsiderare i propri sistemi produttivi.

FATTORI POLITICI: Negli ultimi anni, il quadro macroeconomico internazionale ha continuato a caratterizzarsi per una elevata instabilità, risentendo delle crescenti tensioni geopolitiche.

FATTORI GIURIDICO-LEGALI: Il mercato integrato europeo richiede sempre più l'uniformarsi a regolamenti e normative deliberate da Bruxelles. Questi fattori possono influenzare il modo in cui un'azienda opera, i suoi costi, e la domanda per i suoi prodotti.

Le prospettive che caratterizzeranno un determinato settore non sono dettate solo dai trend in atto in quel settore e in quelli strettamente connessi: restringere gli orizzonti di analisi significa non considerare il fatto che, sempre più oggi, gli ambiti sono sempre più intrecciati.

Visione a lungo termine

La seconda caratteristica è la visione a lungo termine, non intesa come predizione del futuro, ma come definizione della "forma" da dare ai futuri (i futuri auspicati) ed agire coerentemente in quella direzione.

Il futuro desiderato è quello che, nell'ampio ventaglio dei futuri possibili, plausibili, probabili, che vorremmo contribuire a costruire, secondo l'assunto che non esiste un unico futuro e che è condizionato da:

- come i trend attuali e le forze di cambiamento si intersecano per rallentare o accelerare i cambiamenti stessi;
- segnali deboli che potrebbero diventare mainstream;
- eventi che potrebbero accadere in modo inaspettato.

Sfida al futuro “ufficiale”

Ogni organizzazione compie scelte ed assume decisioni in base al contesto attuale e alla proiezione dello scenario futuro in cui l'impresa intende operare. Praticare il Foresight Strategico significa "pensare" strategie e conseguentemente ipotizzare un futuro in modo differente da quello che il futuro "ufficiale" potrebbe richiedere e per questo è possibile adottare tecniche per promuovere e sviluppare in azienda la mentalità e l'approccio tipici del Futures Thinking. Di fronte ad uno scenario globale più che mai volatile, incerto, complesso e ambiguo, le organizzazioni e le persone devono sempre più dotarsi di mindset per pensare ai futuri con maggior consapevolezza, al fine di prendere, oggi, le migliori decisioni per costruire il domani, con un approccio visionario e anche creativo, in una logica di possibile discontinuità.

QUALI COMPETENZE E QUALE FORMAZIONE?

"Shock inaspettati, come la crisi finanziaria globale del 2008 e la pandemia Covid-19, perturbano seriamente il mercato del lavoro nel breve e medio termine. Le previsioni sulle competenze non devono essere viste come una sfera di cristallo: le dinamiche non catturate dai dati che alimentano la previsione, sviluppi inaspettati e cambiamenti dovuti a priorità politiche, più una serie di altri fattori, rendono probabile che il futuro si svolga in modi diversi da ciò che le previsioni mostrano (Loo, Jasper van, and Ilias Livanos, 2021)".

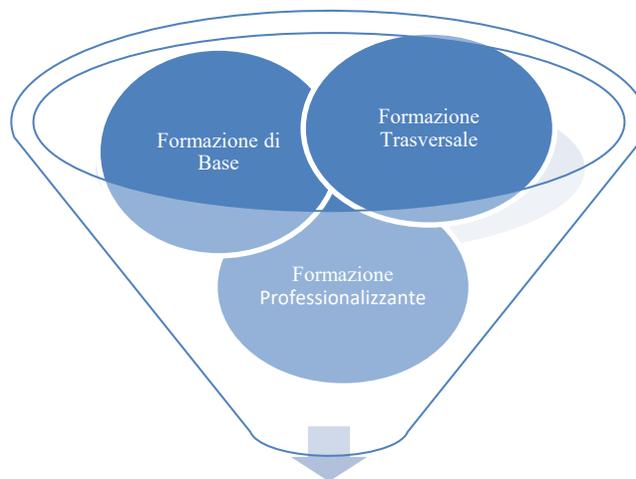
Di fronte a ciò il SISTEMA IMPRESE ha la necessità di mantenere e aumentare la propria COMPETITIVITÀ, OTTIMIZZANDO I PROCESSI grazie anche all'introduzione di tecnologie innovative e applicando il concetto di CONDIVISIONE, individuando le seguenti priorità:

- essere in grado di ESTRARRE VALORE DAI DATI: la competitività di un'impresa dipende sempre più dalla sua capacità di raccogliere, organizzare, elaborare, interpretare e valorizzare le informazioni e i dati che in modo diretto o indiretto ne caratterizzano e definiscono le dinamiche;
- essere in grado di COSTRUIRE ECOSISTEMI DIGITALI: le sfide poste dalla trasformazione digitale, dalla globalizzazione e in generale dallo sviluppo della società richiedono che le imprese ripensino in modo profondo il loro modo di essere e operare sul mercato;
- essere in grado di SVILUPPARE UNA CULTURA DI IMPRESA AI TEMPI DELLE TRANSIZIONI DIGITALE E GREEN: le innovazioni tecnologiche, organizzative e di mercato, nonché quelle connesse alla sostenibilità stanno provocando una profonda trasformazione del mondo del lavoro e delle professioni.

In questo contesto presente e futuro, il Piano Formativo vuole promuovere un concetto di FORMAZIONE "sfaccettato":

- la FORMAZIONE come sistema o sistemi di senso e di significati;
- la FORMAZIONE come binomio sapere-valore;
- la FORMAZIONE come storia, strategia e pratica quotidiana;
- la FORMAZIONE come processo di integrazione interna e di differenziazione esterna: due funzioni fondamentali svolte nell'impresa per valorizzare l'organizzazione e le persone e l'adattamento distintivo e legittimativo nei confronti dei competitor, dei mercati, degli stakeholder;
- la FORMAZIONE come processo di apprendimento in cui coniugare una pluralità di punti di vista differenti per formare visioni di scenari alternativi il più possibile rappresentative, a supporto anche dei processi di foresight, sostenendo le imprese (direzioni aziendali e lavoratori):
 - ✓ nel coinvolgere le strutture aziendali che raccolgono o generano dati (produzione, vendite, customer care, ...), integrandoli in maniera interfunzionale così da renderli utili per prendere decisioni strategiche in tempo reale;
 - ✓ nel realizzare forme di condivisione tra i diversi attori interni e esterni all'impresa, così da identificare nuove modalità di interazione e nuovi modelli di business che sfruttino le risorse presenti nell'ecosistema;
 - ✓ nel coinvolgere le persone e le funzioni/aree aziendali nella definizione della nuova cultura e dei nuovi comportamenti necessari trasversalmente in tutte le strutture per restare al passo con l'innovazione, anche digitale. nei processi, sia quelli interni sia quelli che coinvolgono i clienti. Su questa base si potranno impostare azioni di profondo coinvolgimento di tutte le persone, che possono anche andare ben oltre la formazione.

La FORMAZIONE, COSÌ INTESA NELLA SUA COMPLESSITÀ, RAPPRESENTA UN ASSET STRATEGICO che consente al sistema imprenditoriale di SVILUPPARE SET DI COMPETENZE STRATEGICHE, legate ai diversi ambiti aziendali, siano essi produttivi che organizzativi, al fine di fronteggiare le sfide che i nuovi scenari, sopra indicati, pongono alle imprese e di cavalcare le opportunità che questi stessi scenari offrono.



SET DI COMPETENZE STRATEGICHE

In tal senso, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, è possibile delineare, sulla base della domanda di formazione rilevata, le seguenti macro categorizzazioni di aree di intervento e di sviluppo, che possono costituire la cornice entro cui delineare tali set di competenze strategiche che a loro volta potranno essere dettagliate negli interventi formativi afferenti al presente Piano Formativo.

FINALITA' AZIENDALE	AMBITO APPLICATIVO
IDEARE	Processi creativi, in stretta relazione con il cliente, attivando anche scouting tecnologico, attraverso strumentazioni di prototipazione.
FARE	Progettazione e automazione di processo, attraverso software dedicati (es. CAD/CAM), Programmazione e gestione della produzione.
GUIDARE	Pianificazione e gestione delle risorse aziendali, Ottimizzazione ed integrazione dei processi aziendali, Sistemi evoluti di comunicazione (es. ERP, Business Intelligence), Sistemi di Gestione della Qualità, Contenimento dei costi ed efficientamento delle risorse.
PROMUOVERE E DISTINGUERSI	Azioni di marketing e di supporto alle vendite (es. CRM, E-Commerce, Social Media), Azione nei mercati esteri, Fidelizzazione della clientela.

La domanda di formazione rilevata riguarda, prioritariamente, le seguenti aree aziendali:

- AMMINISTRAZIONE/FINANZA/CONTROLLO DI GESTIONE
- LOGISTICA/MAGAZZINO/APPROVVIGIONAMENTI
- COMMERCIALE/MARKETING/VENDITA
- PRODUZIONE
- PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO
- RISORSE UMANE
- RICERCA E SVILUPPO-INNOVAZIONE
- AREE DI SUPPORTO (SISTEMI INFORMATIVI ICT; GESTIONE SISTEMA QUALITÀ/SICUREZZA/AMBIENTE)

caratterizzate da innovazioni sia tecnologiche, sia organizzative che di mercato. A titolo esemplificativo, si riportano le seguenti tipologie di innovazioni introdotte:

- implementazione di sistemi gestionali per l'integrazione dei processi;
- acquisto di macchinari/attrezzature tecniche e tecnologiche per la produzione;
- acquisto di sistemi informativi per la gestione del magazzino e logistica;
- acquisto di nuove tecnologie ICT;
- ricerca di nuovi mercati, sia locali che legati a processi di internazionalizzazione/Export;
- adozione di nuovi modelli organizzativi;
- adozione di sistemi di certificazioni e qualità;
- azioni di riorganizzazione e sviluppo risorse umane;
- attivazione di reti di collaborazione con altre imprese;
- progettazione di nuovi prodotti/servizi;
- implementazione di sistemi e tecnologie finalizzati alla sostenibilità ambientale della produzione e all'economia circolare.

9 – Descrizione dei fabbisogni di competenze: in relazione alla domanda di formazione descritta, indicare i fabbisogni di nuove o maggiori competenze ad essa correlati, declinate in competenze relazionali, organizzative, tecniche, specialistiche, alle quali le aziende beneficiarie dei Progetti di formazione potranno fare riferimento per l'analisi dei propri fabbisogni formativi considerati all'interno dello/degli specifico/i contesto/i aziendale/i.

In un mondo in costante evoluzione da un punto di vista tecnologico, economico e sociale, caratterizzato da:

- incremento del saldo negativo delle aziende, soprattutto con riferimento alle micro e piccole imprese, anche artigiane, a causa degli effetti prolungati della pandemia;
- aumento dei costi e le difficoltà di reperimento nei tempi previsti delle materie prime, in primis l'acciaio;
- impennata dei costi dell'energia;
- incertezza nei mercati legata all'evolversi della guerra in Ucraina;

si riscontrano ancora di più situazioni di incertezza, instabilità, turbolenza, imprevedibilità.

Di fronte a volatilità, complessità, ambiguità, fragilità, non linearità, i modelli di business, di leadership, di programmazione e pianificazione strategica sono costantemente esposti ad obsolescenza, con il rischio per le imprese di non conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Le risposte che le organizzazioni possono fornire sono l'attivazione di PROCESSI ADATTIVI, caratterizzati da FLESSIBILITÀ e CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO, in cui le PERSONE agiscono un ruolo centrale.

La formazione diventa quindi la leva strategica per favorire la costruzione di un nuovo MINDSET, rinnovato, rigenerato e per allenare contemporaneamente ad apprendere e "disapprendere".

È sempre più urgente il bisogno di competenze che ci permettano interpretare e anticipare il cambiamento, di adottare un approccio sistemico che tenga conto di molti fattori e di cogliere rischi e opportunità. È necessario apprendere ad osservare i segnali e i cambiamenti (di tipo tecnologico, sociale, ambientale, politico ed economico), a immaginare scenari possibili alternativi di lungo periodo e a costruire strategie "a prova di futuri", per dare senso alle decisioni e alle azioni che le organizzazioni e le persone che vi operano compiono nel presente e nel futuro prossimo.

Questo approccio implica mentalità, competenze, attitudini che costituiscono una base fondamentale oggi per interpretare i segnali trasformativi, anticipare i cambiamenti, migliorare la capacità strategica, attivare nuove competenze come la resilienza, l'anticipazione, l'immaginazione, l'etica, la leadership orientata al futuro.

NUOVE COMPETENZE PER NUOVI SCENARI

Il mondo del lavoro richiede e richiederà sempre più persone che abbiano sviluppato competenze che impattano in modo significativo sull'organizzazione aziendale, sulla capacità di analizzare e fronteggiare il cambiamento distanziandosi da schemi di pensiero abituali e consolidati, sul senso di autoefficacia o più generalmente sul benessere delle persone che appartengono all'impresa.

Come Parti Sociali si ritiene imprescindibile fare riferimento ad alcuni principali Organismi, a livello europeo e mondiale, che hanno fornito linee di indirizzo per una concezione sempre più innovativa, articolata, poliedrica e dinamica delle COMPETENZE, in grado di rappresentarne ed esemplificarne il relativo valore e che costituiranno un ampio quadro (a titolo esemplificativo e non esaustivo), come la complessità del contesto attuale e futuro richiede, a cui ancorarsi nella messa a punto di progetti di formazione.

Per affrontare situazioni complesse è fondamentale un approccio complesso, un'integrazione di punti di vista, la transdisciplinarietà.

È necessario affiancare alla specializzazione, finora incoraggiata e richiesta, più competenze trasversali in diversi settori anche distanti fra loro.

Secondo la definizione dell'Unesco, la TRANSDISCIPLINARITÀ è quello spazio intellettuale dove le connessioni tra diversi argomenti isolati possono essere esplorate e svelate. In altre parole, consiste nell'essere in grado di maneggiare facilmente questa diversità di argomenti e le relazioni tra di essi.

Nel contesto attuale ed in previsione di futuri la cui delineazione non è facilmente prevedibile è indispensabile adottare il concetto di "SISTEMA DI COMPETENZE".

Le competenze sono un "agente di relazione" fra individuo e contesto in cui è richiesta la performance, rappresentando una sintesi (una "mediazione") fra la razionalità tecnica (i vincoli/le risorse definiti dalle risorse fisiche, tecnologiche, economiche, ...) e la razionalità sociale (il sistema degli scambi fra individui e contesto, la distribuzione dell'autorità e del potere, i riferimenti valoriali, ...).

La riflessione sulle competenze si è sviluppata su diversi piani spesso intersecati tra loro, sia riguardo ai fattori cognitivi ed extra-cognitivi individuali che si innescano nelle prestazioni di lavoro sia riguardo all'impiego delle risorse umane nei processi produttivi-organizzativi e alle dimensioni istituzionali dell'apprendimento e della formazione.

Nelle più accreditate sistematizzazioni teorico-pratiche la competenza è assunta come un insieme di caratteristiche dell'agire individuale che, in specifici contesti di lavoro/organizzazione, sono alla base dell'attuazione di comportamenti sistematici ed empiricamente osservabili e della realizzazione di performance efficaci (nella media o superiori alla media) in rapporto ai risultati attesi.

La competenza si compone di diversi elementi, variamente sistematizzati dalla letteratura in questo campo, e che possono in linea di massima essere ricondotti a elementi:

- cognitivi, connessi a saperi specialistici e a conoscenze (esplicite e tacite) riguardanti il lavoro svolto;
- pratici, legati alle abilità operative e tecniche messe in atto nel lavoro;
- caratteriali, derivanti da specifici livelli di motivazione e da immagini di sé coerenti con il lavoro e il contesto;
- emozionali, legati alla conoscenza di sé e alla capacità di incanalare positivamente le proprie dinamiche interiori;
- sociali, collegati al possesso di abilità comunicative e di influenzamento positivo dell'azione altrui;
- etici, in termini di controllo delle finalità dell'azione e di rispetto degli altri e dell'ambiente sociale e fisico.

Un sistema di competenze (ma anche una competenza “singola”) può dunque essere espresso come spazio racchiuso fra tre componenti:

- una relativa alle risorse tecniche (i mezzi tecnologici, i modelli, i metodi);
- una relativa all’organizzazione delle risorse necessarie per la realizzazione del processo/della performance (le procedure, le tecniche di programmazione, gestione e controllo, ...);
- una relativa alla gestione dei processi di relazione sociale costituenti l’organizzazione reale del lavoro ed il rapporto con i soggetti esterni (la comunicazione, il coordinamento, l’integrazione, la leadership, ...)

dove la componente organizzativa si pone a mezzo fra razionalità tecnica e razionalità sociale.

Ad ognuna delle tre componenti corrisponde una propria dimensione di conoscenza, in parte di tipo disciplinare, in parte di tipo esperienziale ed una di capacità. Poiché all’interno dei contesti aziendali risulta sempre più determinante la dimensione professionale rispetto alla singola mansione, sono stati individuati, in una logica di continuità ed interfunzionalità, i processi che definiscono il core di una organizzazione produttiva.

COMPETENZE CHIAVE: LA NUOVA RACCOMANDAZIONE UE

Il 22 maggio 2018 il Consiglio dell'Unione europea ha adottato, su proposta della Commissione europea, una nuova Raccomandazione sulle competenze chiave per l’apprendimento permanente, che va a sostituire la Raccomandazione del 2006, una delle più apprezzate iniziative europee nel campo dell’istruzione, che ha contribuito allo sviluppo di un’educazione e di una formazione su misura per le esigenze dei cittadini della società europea.

Promuovere lo sviluppo delle competenze è uno degli obiettivi dello spazio europeo dell'istruzione: le potenzialità rappresentate da istruzione e cultura diventano forze propulsive per l'occupazione, la giustizia sociale e la cittadinanza.

La versione del 2018 vuole migliorare lo sviluppo delle competenze chiave delle persone di tutte le età durante tutto il corso della loro vita, fornendo una guida agli Stati membri su come raggiungere questo obiettivo.

Rispetto alle 8 COMPETENZE identificate, si fornisce una sintesi.

COMPETENZE		DESCRIZIONE
Competenza funzionale	alfabetica	La competenza alfabetica funzionale indica la capacità di individuare, comprendere, esprimere, creare e interpretare concetti, sentimenti, fatti e opinioni, in forma sia orale sia scritta, utilizzando materiali visivi, sonori e digitali attingendo a varie discipline e contesti. Essa implica l'abilità di comunicare e relazionarsi efficacemente con gli altri in modo opportuno e creativo. Il suo sviluppo costituisce la base per l'apprendimento successivo e l'ulteriore interazione linguistica. A seconda del contesto, la competenza alfabetica funzionale può essere sviluppata nella lingua madre, nella lingua dell'istruzione scolastica e/o nella lingua ufficiale di un paese o di una regione. Tale competenza comprende la conoscenza della lettura e della scrittura e una buona comprensione delle informazioni scritte e quindi presuppone la conoscenza del vocabolario, della grammatica funzionale e delle funzioni del linguaggio. Ciò comporta

	<p>la conoscenza dei principali tipi di interazione verbale, di una serie di testi letterari e non letterari, delle caratteristiche principali di diversi stili e registri della lingua.</p>
<p>Competenza multilinguistica</p>	<p>Tale competenza definisce la capacità di utilizzare diverse lingue in modo appropriato ed efficace allo scopo di comunicare. In linea di massima essa condivide le abilità principali con la competenza alfabetica: si basa sulla capacità di comprendere, esprimere e interpretare concetti, pensieri, sentimenti, fatti e opinioni in forma sia orale sia scritta (comprensione orale, espressione orale, comprensione scritta ed espressione scritta) in una gamma appropriata di contesti sociali e culturali a seconda dei desideri o delle esigenze individuali. Le competenze linguistiche comprendono una dimensione storica e competenze interculturali. Tale competenza si basa sulla capacità di mediare tra diverse lingue e mezzi di comunicazione, come indicato nel quadro comune europeo di riferimento. Secondo le circostanze, essa può comprendere il mantenimento e l'ulteriore sviluppo delle competenze relative alla lingua madre, nonché l'acquisizione della lingua ufficiale o delle lingue ufficiali di un paese.</p>
<p>Competenza matematica e Competenza in scienze, tecnologie e ingegneria</p>	<p>La competenza matematica è la capacità di sviluppare e applicare il pensiero e la comprensione matematici per risolvere una serie di problemi in situazioni quotidiane. Partendo da una solida padronanza della competenza aritmetico-matematica, l'accento è posto sugli aspetti del processo e dell'attività oltre che sulla conoscenza. La competenza matematica comporta, a differenti livelli, la capacità di usare modelli matematici di pensiero e di presentazione (formule, modelli, costrutti, grafici, diagrammi) e la disponibilità a farlo.</p> <p>La competenza in scienze si riferisce alla capacità di spiegare il mondo che ci circonda usando l'insieme delle conoscenze e delle metodologie, comprese l'osservazione e la sperimentazione, per identificare le problematiche e trarre conclusioni che siano basate su fatti empirici, e alla disponibilità a farlo. Le competenze in tecnologie e ingegneria sono applicazioni di tali conoscenze e metodologie per dare risposta ai desideri o ai bisogni avvertiti dagli esseri umani.</p> <p>La competenza in scienze, tecnologie e ingegneria implica la comprensione dei cambiamenti determinati dall'attività umana e della responsabilità individuale del cittadino.</p>
<p>Competenza digitale</p>	<p>La competenza digitale presuppone l'interesse per le tecnologie digitali e il loro utilizzo con dimestichezza e spirito critico e responsabile per apprendere, lavorare e partecipare alla società. Essa comprende l'alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali (inclusa la programmazione), la sicurezza (compreso l'essere a proprio agio nel mondo digitale e possedere competenze relative alla cibersecurity), le questioni legate alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico.</p>

Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare	La competenza personale, sociale e la capacità di imparare a imparare consiste nella capacità di riflettere su sé stessi, di gestire efficacemente il tempo e le informazioni, di lavorare con gli altri in maniera costruttiva, di mantenersi resilienti e di gestire il proprio apprendimento e la propria carriera. Comprende la capacità di far fronte all'incertezza e alla complessità, di imparare a imparare, di favorire il proprio benessere fisico ed emotivo, di mantenere la salute fisica e mentale, nonché di essere in grado di condurre una vita attenta alla salute e orientata al futuro, di empatizzare e di gestire il conflitto in un contesto favorevole e inclusivo.
Competenza in materia di cittadinanza	La competenza in materia di cittadinanza si riferisce alla capacità di agire da cittadini responsabili e di partecipare pienamente alla vita civica e sociale, in base alla comprensione delle strutture e dei concetti sociali, economici, giuridici e politici oltre che dell'evoluzione a livello globale e della sostenibilità.
Competenza imprenditoriale	La competenza imprenditoriale si riferisce alla capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri. Si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione di problemi, sull'iniziativa e sulla perseveranza, nonché sulla capacità di lavorare in modalità collaborativa al fine di programmare e gestire progetti che hanno un valore culturale, sociale o finanziario.
Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali	La competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali implica la comprensione e il rispetto di come le idee e i significati vengono espressi creativamente e comunicati in diverse culture e tramite tutta una serie di arti e altre forme culturali. Presuppone l'impegno di capire, sviluppare ed esprimere le proprie idee e il senso della propria funzione o del proprio ruolo nella società in una serie di modi e contesti.

LE SOFT SKILL SECONDO IL WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

Secondo il World Economic Forum (WEF), come evidenziato nel Report "Future of Jobs", in un contesto, sempre più tecnologico e complesso, in cui bisogna reagire attivamente nel prendere decisioni, convivere con i nuovi paradigmi produttivi e aziendali e interagire con tipologie diversificate di clienti sempre più informati e che ricercano non solo prodotti, ma esperienze di acquisto è necessario sviluppare "soft skills", in modo che le persone e le organizzazioni possano "fare realmente la differenza nel mercato del lavoro", implementando competenze che sono e saranno indispensabili nei prossimi scenari di business. Infatti, molti lavori lasceranno il posto a nuove categorie di occupazioni modificando e influenzando, di conseguenza, il modo di lavorare delle persone. Sono infatti le seguenti skills ad essere fondamentali nel futuro del lavoro.

COMPETENZE

DESCRIZIONE

Capacità di risolvere problemi complessi	E' la capacità inerente la comprensione, la gestione e la soluzione dei problemi risulta la più richiesta nell'attuale contesto lavorativo. In una situazione economica sempre più intricata, è fondamentale essere flessibili, adattabili e possedere la
--	---

	capacità di interpretazione e gestione dei nuovi contesti al fine di individuare le criticità, elaborare strategie ottimali e identificare, in breve tempo, una soluzione a problemi complessi.
Pensiero Critico e Capacità di Analisi	La capacità di sviluppare un pensiero caratterizzato da accuratezza, precisione e competenza nell'analisi e nella valutazione delle diverse situazioni è al secondo posto tra le skills necessarie per lavorare soprattutto in un'ottica Industria 4.0. Il pensiero critico è caratterizzato dall'abilità di utilizzare la logica e il ragionamento, analizzando le possibili soluzioni, i pro e i contro di queste. È costituito, infatti, dalla rilevazione e dall'osservazione dell'esperienza e da una successiva, efficace e accurata rielaborazione di questa.
Creatività, Originalità e Spirito d'Iniziativa	Le aziende stanno sempre più investendo nello sviluppo del pensiero creativo come competenza chiave da acquisire e potenziare, per rispondere ai processi di cambiamento, più rapidi e differenti rispetto al passato. Questi scenari maggiormente complessi e in continua trasformazione è fondamentale avvalersi di persone in grado di combinare le informazioni a disposizione per elaborare nuove idee e soluzioni innovative volte a garantire una maggiore competitività. È la capacità di pensare e individuare soluzioni e piste di lavoro al di là dei processi tradizionali o meccanici, anche inaspettate.
Gestione delle persone	Le persone rappresenteranno sempre la risorsa più importante di un'azienda, nonostante lo sviluppo tecnologico. Per questo è fondamentale motivare, valorizzare le persone che fanno parte dei team, affidare compiti e mansioni in linea con il loro potenziale e dare loro feedback costruttivi e di miglioramento. Per fare ciò è necessario essere un leader emotivamente intelligente, oltre a possedere la capacità di prendere decisioni efficaci.
Coordinarsi con gli altri	Il lavoro in team è uno dei fattori più importanti all'interno di un'azienda. Nello specifico, l'attenzione è focalizzata sulla capacità di lavorare insieme, sulla costruzione del gruppo e, soprattutto, sulla creazione di una sinergia che porti al raggiungimento di un obiettivo comune attraverso l'apporto e il coordinamento di tutti i componenti del gruppo. A tal fine, è necessario organizzare il lavoro da fare definendo le priorità e cambiarle quando e se necessario, facendo fronte agli ostacoli.
Apprendimento Attivo e Strategie di Apprendimento	Imparare ad apprendere è essenzialmente un comportamento strettamente correlato allo stimolo della curiosità, per garantire una interdisciplinarietà e una versatilità professionale che stanno diventando fattori fondamentali. La premessa dell'apprendimento continuo e del "learning to learn" è l'auto-conoscenza intesa come auto-consapevolezza (self-knowledge).
Resilienza, Gestione dello Stress e Flessibilità	È la capacità di mantenere un atteggiamento positivo, proattivo, adattivo in situazioni di recesso, stallo o fallimento. È la disposizione a interpretare e a fronteggiare i problemi non come ostacoli ma piuttosto come sfide dalle quali possono emergere possibilità di crescita, di apprendimento e di sviluppo di nuove idee.
Adattabilità	Vi è sempre più la ricerca di essere "adaptive", di sapersi adattare alle circostanze più diverse e di saper governare il processo di "change management" (gestione del cambiamento) che queste circostanze mutevoli portano con sé. Proprio grazie alla capacità di sapersi adattare al cambiamento, contestualizzarlo, saperlo leggere e comunicare al meglio, l'adattabilità è strettamente correlata alla resilienza.

Assunzione di scelte e decisioni	Prendere decisioni strategiche al momento opportuno, soprattutto in momenti di difficoltà quando risulta ancora più complesso, permette di reagire e affrontare al meglio il cambiamento e il superamento di situazioni critiche.
---	---

A questa mappatura diversificata, è possibile aggiungere altre COMPETENZE quali:

COMPETENZE	DESCRIZIONE
Gestione del carico informativo	In un mondo ricco di informazioni diffuse in formati multipli e reperibili da differenti dispositivi, è fondamentale gestirne i flussi e non subirne il sovraccarico: distinguere, tra l'enorme quantità di informazioni a cui siamo sottoposti, quali siano veramente importanti e a concentrarsi esclusivamente su di esse, filtrando per importanza.
Pensiero Computazionale	Saper trasformare le notevoli quantità di dati a cui siamo sottoposti in concetti astratti per tracciare ragionamenti ed assumere decisioni può rappresentare un importante supporto per affrontare le complessità attuali e future.
Social Intelligence	La nostra intelligenza emotiva e sociale continuerà ad essere una delle risorse che attribuirà sempre alle persone un significativo vantaggio rispetto alle macchine. La capacità di empatia e la sensibilità verso l'altro, di interagire con gli altri, comprendere e stimolarne le reazioni consentono di creare relazioni fondamentali per qualsiasi ambito lavorativo.

Assume rilevanza particolare ciò che è stata definita come transizione gemella, ovvero la transizione digitale accompagnata a quella ambientale. Data la struttura produttiva della regione Emilia-Romagna, le piccole e medie imprese, così come anche le artigiane, possono essere attori centrali del processo di **TWIN TRANSITION**. La formazione dei lavoratori diventa un elemento cruciale per sostenere le imprese in questo processo di cambiamento e per rendere possibile il pieno sfruttamento delle nuove tecnologie al fine di ottenere performance economiche superiori. Affinché le opportunità legate alla *twin transition* vengano sfruttate, il modello di innovazione aperta (*open innovation*), già praticato e conosciuto a livello regionale, mostra le caratteristiche di diffusione delle competenze e dell'innovazione che possono rivelarsi adeguate alle sfide strategiche incombenti per le piccole e medie imprese.

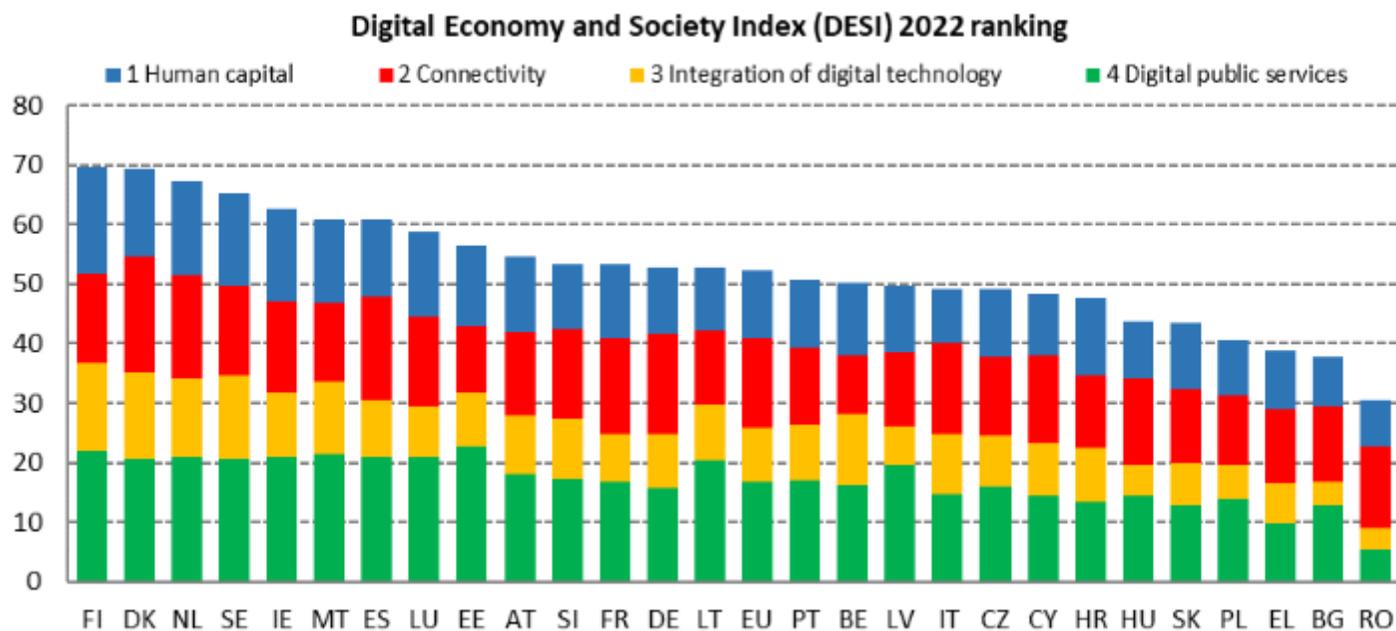
COMPETENZE DIGITALI

La Commissione europea ha pubblicato in data 28.07.2022 i risultati del Digital Economy and Society Index (DESI) 2022, un rapporto che illustra i dati relativi a capitale umano, connettività, integrazione delle tecnologie digitali e dei servizi pubblici digitali nei Paesi europei.

In Europa si rileva che durante l'emergenza sanitaria Covid19, gli Stati membri sono riusciti a compiere dei progressi nel processo di digitalizzazione, senza tuttavia riuscire a colmare le lacune in termini di competenze digitali, trasformazione digitale delle PMI e introduzione di reti 5G avanzate. Infatti, risulta scarso il livello di adozione di tecnologie digitali fondamentali da parte delle imprese, tra le quali intelligenza artificiale e Big Data.

Il PNRR, che prevede circa 127 miliardi di euro dedicati alle riforme e agli investimenti nel settore della digitalizzazione, rappresenta un'opportunità senza precedenti in questo campo.

L'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (DESI) 2022 colloca l'Italia al 18° posto fra i 27 Stati membri dell'UE. Nonostante negli ultimi anni l'Italia abbia sostanzialmente migliorato la propria posizione, in particolare a seguito dell'istituzione del Ministero per l'Innovazione tecnologica e la transizione digitale, deve sempre più adottare strategie chiave e conseguenti misure che favoriscano il processo di digitalizzazione.



Infatti, essendo l'Italia la terza economia dell'UE per dimensioni, nella visione della Commissione europea i progressi del nostro Paese nei prossimi anni nel settore della trasformazione digitale saranno fondamentali per contribuire al conseguimento degli obiettivi del decennio digitale per il 2030 da parte di tutta l'UE.

Per le **COMPETENZE DIGITALI**, si prendono a riferimento, anche se non esclusivo:

- **Quadro per le competenze digitali di base – DigComp 2.1** (estratto dalla traduzione ufficiale a cura dell’Agenzia per l’Italia digitale - AgID. Per la documentazione completa, si veda: https://docs.italia.it/italia/designers-italia/lg-competenzedigitali-docs/it/stabile/doc/competenze_di_base/Intro_Modello_Europeo_DigComp_2_1.html);
- **Quadro per le competenze digitali specialistiche – norma UNI EN 16234 -1 - «e-Competence Framework 3.0»** (estratto dalle Linee guida dell’Agenzia per l’Italia digitale- AgID. Per la documentazione completa, si veda: https://docs.italia.it/italia/designers-italia/lg-competenzedigitali-docs/it/stabile/doc/competenze_specialistiche/lg-competenze/lineeguida-competenze.html. Per approfondimenti, si rimanda alla norma UNI EN 16234-1)

QUADRO PER LE COMPETENZE DIGITALI DI BASE – DIGCOMP 2.1

Area di competenze	Competenza
1. Alfabetizzazione su informazioni e dati	1.1 Navigare, ricercare e filtrare dati, informazioni e contenuti digitali 1.2 Valutare dati, informazioni e contenuti digitali 1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
2. Comunicazione e collaborazione	2.1 Interagire attraverso le tecnologie digitali 2.2 Condividere informazioni attraverso le tecnologie digitali 2.3 Esercitare la cittadinanza attraverso le tecnologie digitali 2.4 Collaborare attraverso le tecnologie digitali 2.5 Netiquette 2.6 Gestire l’identità digitale
3. Creazione di contenuti digitali	3.1 Sviluppare contenuti digitali 3.2 Integrare e rielaborare contenuti digitali 3.3 Copyright e licenze 3.4 Programmazione
4. Sicurezza	4.1 Proteggere i dispositivi 4.2 Proteggere i dati personali e la privacy 4.3 Proteggere la salute e il benessere 4.4 Proteggere l’ambiente
5. Risolvere i problemi	5.1 Risolvere problemi tecnici 5.2 Individuare fabbisogni e risposte tecnologiche 5.3 Utilizzare in modo creativo le tecnologie digitali

5.4 Individuare divari di competenze digitali

QUADRO PER LE COMPETENZE DIGITALI SPECIALISTICHE – NORMA UNI EN 16234-1 -«E-COMPETENCE FRAMEWORK 3.0»

Dimensione 1 (5 Aree e-CF)	Dimensione 2 (40 e-Competences identificate)
A. PLAN (Pianificare)	A.1 Allineamento Strategie dei Sistemi Informativi e di Business A.2. Gestione dei Livelli di Servizio A.3 Sviluppo del Business Plan A.4 Pianificazione di Prodotto o di Servizio A.5 Progettazione di Architetture A.6. Progettazione di Applicazioni A.7 Monitoraggio dei Trend tecnologici A.8. Sviluppo Sostenibile A.9. Innovazione
B. BUILD (Realizzare)	B.1. Sviluppo di Applicazioni B.2. Integrazione dei Componenti B.3. Testing B.4. Rilascio (deployment) della Soluzione B.5. Produzione della Documentazione B.6. Ingegneria dei Sistemi
C. RUN (Operare)	C.1. Assistenza all'Utente C.2. Supporto alle modifiche/evoluzioni del sistema C.3. Erogazione del Servizio C.4. Gestione del Problema
D. ENABLE (Abilitare)	D.1. Sviluppo della Strategia per la Sicurezza Informatica D.2. Sviluppo della Strategia della Qualità ICT D.3. Fornitura dei servizi di Formazione

	D.4. Acquisti D.5. Sviluppo dell'offerta D.6. Gestione del Canale di Vendita D.7. Gestione delle Vendite D.8. Gestione del Contratto D.9. Sviluppo del Personale D.10. Gestione dell'Informazione e della Conoscenza D.11. Identificazione dei Fabbisogni D.12. Marketing Digitale
E. MANAGE (Gestire)	E.1. Formulazione delle Previsioni E.2. Gestione del Progetto e del Portfolio E.3. Gestione del Rischio E.4. Gestione delle Relazioni

Per le COMPETENZE GREEN, si prende a riferimento, anche se non esclusivo:

- **GreenComp: il quadro europeo delle competenze per la sostenibilità**

Il 23.02.2022, in concomitanza con l'adozione della proposta di raccomandazione del Consiglio relativa all'apprendimento per la sostenibilità ambientale del 14 gennaio 2022 da parte della Commissione Europea, il Joint Research Centre della Commissione ha pubblicato lo studio GreenComp che definisce il quadro europeo **delle** competenze per la sostenibilità **che** risponde alle ambizioni definite nel Green Deal europeo.

Promuovendo il principio secondo cui la sostenibilità come competenza va agita sia in ambito personale sia professionale, sia in forma collettiva sia in forma individuale, lungo l'arco di tutta la vita.

Si tratta di un quadro sistemico articolato in COMPETENZE e AREE TEMATICHE interrelate ed interconnesse.

Area	Competenza	Descrizione
Incorporare i valori di sostenibilità	Dare valore alla sostenibilità	Riflettere sui valori personali, identificare e spiegare come i valori variano tra le persone e nel tempo, valutando criticamente come si allineano con i valori di sostenibilità.
	Sostenere l'equità	Sostenere l'equità e la giustizia per le generazioni attuali e future e imparare dalle generazioni precedenti per la sostenibilità.
Approcciarsi la complessità nella sostenibilità	Pensiero sistemico	Affrontare un problema di sostenibilità da tutti i punti di vista, considerare il tempo, lo spazio, il contesto al fine di comprendere come gli elementi interagiscono al loro interno e tra i diversi sistemi.
	Pensiero critico	Valutare le informazioni e gli argomenti, identificare presupposti, sfidare lo status quo e riflettere su come il vissuto socio-culturale influenza il pensiero.
	Inquadramento dei problemi	Identificare le sfide attuali e potenziali come un problema di sostenibilità in termini di difficoltà, persone coinvolte, dimensione temporale e geografica, al fine di individuare gli approcci adeguati per anticipare e prevenire i problemi.
Prefigurare visioni di futuri sostenibili	Alfabetizzazione sul futuro	Immaginare futuri alternativi sostenibili sviluppando scenari differenti, identificando i passi necessari per perseguirli.
	Adattabilità	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni complesse di sostenibilità e prendere decisioni, nonostante l'incertezza, l'ambiguità, i potenziali rischi.
	Pensiero esplorativo	Adottare un modo di pensare esplorando e collegando diverse discipline, avvalendosi di creatività e sperimentando idee e metodi innovativi.
Agire per la sostenibilità	Azione collettiva	Agire per il cambiamento in collaborazione con gli altri.
	Iniziativa individuale	Identificare il proprio potenziale di sostenibilità e contribuire attivamente a migliorare le prospettive per la comunità ed il pianeta.

COMPETENZE TECNICHE

Sulla base della domanda di formazione rilevata, a titolo esemplificativo, al fine di condividerne la logica, per le aree aziendali prioritarie, si presenta una possibile mappatura delle competenze obiettivo dei progetti di formazione, afferenti al presente Piano, e che dovrà essere personalizzata rispetto ai fabbisogni di professionalità e formativi rilevati.

AREA AZIENDALE: AMMINISTRAZIONE/ FINANZA/CONTROLLO DI GESTIONE

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	Pianificazione strategica	Gestione economico finanziaria
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire linee strategiche per il business. - Stabilire obiettivi e indicatori di performance misurabili. - Gestire il piano di azione, individuare le risorse economiche/tecnologiche/strumentali/professionali e le tempistiche per il raggiungimento degli obiettivi strategici di business. ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Definire politiche di prezzo. - Strutturare il sistema di contabilità generale e analitica. ...
Eeguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizzare gli strumenti e le procedure finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di business e alla misurazione delle performance. ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulare il budget aziendale. - Utilizzare strumenti e software per la gestione accessoria o patrimoniale, gestione straordinaria, gestione finanziaria e gestione fiscale. - Gestire gli strumenti bancari e creditizi. ...
Controllare/monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificare l'adeguatezza delle soluzioni/strumenti/procedure adottate rispetto agli obiettivi attesi. - Monitorare il livello di performance raggiunto. ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborare e implementare strumenti di controllo e rilevazione delle variazioni. - Controllare l'andamento economico-finanziario. - Identificare gli scostamenti tra realizzato e programmato. ...
Realizzare/agire	<i>Direzione Coordinamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementare strategie/strumenti/procedure finalizzati al raggiungimento degli obiettivi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prospettare interventi migliorativi della gestione aziendale e azioni correttive.

	<i>Operatività</i>	- Misurare gli obiettivi e il livello di performance raggiunti sulla base degli indicatori individuati nella propria strategia di sviluppo del business. ...	- Implementare procedure, strumenti e metodologie di rilevazione dei dati contabili. ...
--	--------------------	---	---

AREA AZIENDALE: LOGISTICA/ MAGAZZINO/APPROVVIGIONAMENTI

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	ACQUISTI ED APPROVVIGIONAMENTI	LOGISTICA E MAGAZZINO
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Identificare gli indicatori di selezione e monitoraggio del parco fornitori - costi, tempi, qualità, affidabilità, ecc. - Individuare le priorità d'acquisto in previsione della disponibilità variabile del prodotto e/o servizio sul mercato. - Individuare e valutare il rapporto costi/benefici dell'offerta in funzione delle condizioni di acquisto predeterminate. ...	- Identificare i fattori di costo del ciclo logistico per valutare e correggere gli scostamenti dagli obiettivi definiti. - Individuare gli elementi principali della catena logistica integrata e i relativi standard di performance tecnica. ...
Eeguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Valutare i fornitori sulla base degli indicatori di selezione prefissati, nonché delle caratteristiche specifiche del prodotto e/o servizio da acquistare. - Adottare modalità amministrativo-contabili per la predisposizione degli ordini di acquisto. ...	- Elaborazione dei dati informativi circa approvvigionamenti e ordinato commerciale. - Contabilizzazione delle giacenze e scorte di magazzino. - Utilizzare le attrezzature per lo stoccaggio e la movimentazione delle merci e dei prodotti ...
Controllare/monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Adottare tecniche comparative (benchmarking) della qualità e dei prodotti e/o servizi offerti dai diversi fornitori. - Rilevare il grado di soddisfazione degli utilizzatori finali in merito alle conformità delle forniture offerte. ...	- Monitoraggio dei flussi distributivi mediante software di gestione dei trasporti. - Distinguere grandezze fisiche e tipologie delle merci movimentate per il loro corretto stoccaggio negli spazi assegnati in area magazzino ...
Realizzare/agire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Definire la soluzione contrattuale adeguata alla tipologia delle forniture richieste.	- Calcolare costi e ricavi del ciclo logistico. - Applicare tecniche e metodiche di preparazione dei documenti identificativi e

		- Individuare le priorità d'acquisto in previsione della disponibilità variabile del prodotto e/o servizio sul mercato. ...	di tracciabilità e rintracciabilità delle merci, nel rispetto della normativa amministrativa e contabile di riferimento. ...
--	--	--	---

AREA AZIENDALE: COMMERCIALE/MARKETING/VENDITE

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	GESTIONE COMMERCIALE – APPROCCIO AL MERCATO	GESTIONE COMMERCIALE – RELAZIONI CON LA CLIENTELA
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Identificare il sistema di offerta dei competitor - sia in termini qualitativi che quantitativi - assumendone i punti di forza attraverso azioni e strategie di benchmarking. - Identificare nuove aree geografiche in cui effettuare azioni per l'acquisizione di nuove fette di mercato. ...	-Identificare le caratteristiche proprie del target clienti individuato in funzione del bisogno/obiettivo emerso, esplicitando modalità e finalità di soddisfazione dello stesso. -Interpretare spinte motivazionali e logiche comportamentali dei consumatori finali, delineandone la propensione all'acquisto a fini previsionali della domanda di mercato. -Rilevare input funzionali alla identificazione di nuovi potenziali clienti: esigenze/bisogni emergenti, ecc.
Eeguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Elaborazione del budget delle attività di marketing/vendita previste. - Utilizzare software applicativi e servizi web-based per la gestione commerciale-marketing. ...	- Adottare procedure e tecniche per l'emissione dei documenti di acquisto e vendita e la predisposizione di modelli fiscali di pagamento. - Applicare le diverse modalità di riscossione e pagamento tenendo conto di eventuali promozioni e sconti applicati ai prezzi.
Controllare/monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Comprendere l'andamento costi/vendite del mercato di riferimento interpretando: diagrammi dei flussi di vendita, proiezioni statistiche, tabelle dei costi, ecc.	- Comprendere l'andamento delle vendite rispetto al portfolio clienti: diagrammi dei flussi di vendita, proiezioni statistiche, ecc.

		<ul style="list-style-type: none"> - Interpretare report previsionali e a consuntivo sull'andamento delle vendite, analizzandone gli scostamenti rispetto agli obiettivi previsti. ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuare gli elementi significativi delle attività di vendita da trasmettere in funzione delle esigenze conoscitivo-comparative emerse. - Prendere in visione gli indicatori inerenti dati e proiezioni di vendita.
Realizzare/agire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Applicare una politica prezzi sostenibile in rapporto alle condizioni di mercato e di profitto stabilite. - Applicare strategie di comunicazione pubblicitaria, leva promozionale, ecc. ... 	<ul style="list-style-type: none"> -Adottare proposte di vendita alternative, utilizzando tecniche di negoziazione atte ad adeguare i desiderata della clientela ai vincoli di prezzo e tecnico-strategici prefissati. ...

AREA AZIENDALE: PRODUZIONE

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	PRODUZIONE
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire modalità operative di controllo qualitativo delle lavorazioni in termini di metodi, strumenti e percorsi. - Identificare le singole operazioni di lavorazione ed i relativi tempi valutando il bilanciamento delle fasi di produzione. - Individuare l'ottimizzazione del ciclo produttivo in relazione ad attività realizzabili o non realizzabili internamente. ...
Eeguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Leggere e applicare i cicli di montaggio e le distinte base di gruppi, sottogruppi e particolari. - Eseguire lavorazioni con le attrezzature specifiche, secondo le norme di sicurezza e sulla base dei disegni tecnici. ...
Controllare/monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire alternative del processo produttivo in funzione di prodotti da realizzare, tecnologie e cicli di lavorazione, nel rispetto dei programmi di produzione. - Valutare i dati dello storico produttivo aziendale relativamente a fasi ed operazioni di lavorazione e loro successione. - Riconoscere lo stato di efficienza delle macchine valutandone la prestazione e il grado di funzionalità e intervenendo con operazioni di controllo/ripristino, anche su indicazioni da remoto.

		- Adottare procedure di controllo di conformità sui pezzi durante e al termine della lavorazione, anche con l'utilizzo, se disponibili, di linee guida fornite dalla macchina e strumenti di misura connessi.
Realizzare/agire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Interpretare particolari e complessivi meccanici, idraulici e pneumatici anche con l'utilizzo di sistemi cad/cae. - Prospettare soluzioni progettuali di prodotto e di processo. - Distinguere le tipologie di lavorazioni da realizzare in relazione al pezzo da lavorare e al materiale costruttivo e sulla base delle specifiche tecniche (disegni, schemi, cartellino del ciclo di lavorazione, ecc.) o dei campioni di riferimento. ...

AREA AZIENDALE: PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Definire le caratteristiche distintive dei servizi core, stabilendone le peculiarità, il livello di qualità erogata e il target del cliente/utente. - Determinare gli strumenti di pianificazione, riprogrammazione e controllo dei servizi erogati, i parametri di prestazione previsti e i risultati attesi. - Rilevazione delle risorse strutturali, professionali ed economiche necessarie. ...
Eeguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Applicare tecniche di gestione del planning e di pianificazione e organizzazione delle risorse e dei diversi servizi. - Identificare il fabbisogno di prodotti da acquistare in funzione delle scorte presenti e del piano di attività previsto. - Eseguire gli interventi di installazione, manutenzione, collaudo. ...
Controllare/monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	- Attivazione di sistemi di front e back office. - Monitoraggio e controllo del processo di erogazione del servizio. - Elaborare procedure di gestione dei disservizi e dei reclami. ...
Realizzare/agire	<i>Direzione Coordinamento</i>	- Cogliere e interpretare le indicazioni e le valutazioni del cliente al fine di migliorare costantemente il servizio e soddisfare al meglio le aspettative.

	<i>Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire azioni mirate a garantire conformità tra le aspettative del cliente circa il servizio (qualità attesa), il servizio reso (prestazione e qualità erogata) e il servizio percepito dal cliente (qualità percepita). - Prevedere le necessità del cliente al fine di identificare le azioni più funzionali a trasmettere attenzione alla sua identità e intervenire laddove le necessità siano soddisfabili. - Riconoscere le caratteristiche del cliente e comprenderne bisogni, preferenze, desideri, aspettative. <p>...</p>
--	--------------------	---

AREA AZIENDALE: GESTIONE RISORSE UMANE

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	GESTIONE RISORSE UMANE
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adottare tecniche e metodi di descrizione delle competenze al fine di prefigurare un sistema professionale funzionale al contesto organizzativo di riferimento. - Prefigurare modalità e procedure di inserimento e accoglienza del personale selezionato all'interno del contesto organizzativo. <p>...</p>
Eeguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire il fabbisogno di personale tracciando i requisiti che dovrebbero possedere i soggetti da reclutare e tenendo presenti gli obiettivi complessivi dell'organizzazione. - Individuare le principali fonti di reclutamento per la ricerca e la selezione del personale. - Valutare le possibilità di miglioramento e razionalizzazione del personale presente nei differenti contesti organizzativi, in funzione dell'esigenza rilevata. <p>...</p>
Controllare/monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire un sistema di indicatori per il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni e del potenziale, al fine di prefigurare piani di miglioramento professionale ed organizzativo.
Realizzare/agire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire le modalità più efficaci per l'organizzazione del lavoro (strutture, ruoli, flussi informativi, ecc.) e per la gestione del personale. - Individuare le risorse tecniche, strutturali e professionali necessarie al funzionamento dell'organizzazione in coerenza con gli obiettivi strategici definiti. <p>....</p>

AREA AZIENDALE: RICERCA E SVILUPPO-INNOVAZIONE

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	Innovazione del processo, del prodotto e dell'organizzazione
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificare opportunità di innovazione di prodotto per incrementare il business aziendale anche in un'ottica di sostenibilità ambientale. - Presidiare e gestire le attività di ricerca e sviluppo. - Effettuare la valutazione preliminare dei potenziali mercati di riferimento. - Sviluppare nuovi modelli di Business e nuovi modelli organizzativi. - Allineare le strategie di Business con i sistemi informativi e i software di processo. - ...
Eeguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzare lo studio di fattibilità del nuovo prodotto e il preventivo di costo. - Sviluppare il concept e il prodotto stesso. - Identificare i mercati di riferimento per il lancio del prodotto e pianificare azioni di test di vendita. - Adottare nuovi modelli di Business ed organizzativi. - Implementare sistemi informativi e software di processo per attuare i nuovi modelli di Business ed organizzativi. - ...
Controllare/monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificare i risultati del lancio del nuovo prodotto. - Effettuare un'analisi finanziaria di verifica del test di vendita. - Monitorare l'attuazione del modello di business. - Monitorare i livelli di performance raggiunti. - Verificare l'adeguatezza delle soluzioni/strumenti/procedure adottate rispetto agli obiettivi di innovazione di processo ed organizzativa prefissati. - ...
Realizzare/agire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avviare la produzione del nuovo prodotto su scala reale. - Implementare azioni di commercializzazione del nuovo prodotto. - Implementare strategie/strumenti/procedure finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di innovazione di processo e organizzativa. - Misurare gli obiettivi e il livello di performance raggiunti sulla base degli indicatori individuati nella propria strategia di innovazione di prodotto/processo/organizzativa. - ...

AREA AZIENDALE: AREE DI SUPPORTO (SISTEMI INFORMATIVI ICT; GESTIONE SISTEMA QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE)

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	Gestione rete e processi di supporto	Adozione e gestione di sistemi di certificazione	Gestione del sistema di sicurezza
Pianificare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definire il piano di implementazione di sistemi ICT e processi di supporto. - Identificare strategie e politiche per la gestione del sistema qualità adeguati al raggiungimento di obiettivi e finalità strategiche dell'azienda. - Gestire il piano di azione, individuare le risorse economiche/tecnologiche/strumentali /professionali e le tempistiche per l'implementazione dei sistemi ICT e dei processi di supporto. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire ed elaborare informazioni e dati relativi a processo e strutture di lavoro ed obiettivi strategici aziendali. - Determinare ruoli e responsabilità organizzative di presidio del sistema di certificazione da implementare e del raggiungimento degli obiettivi strategici definiti - Individuare le caratteristiche organizzative, gestionali e tecnologiche dell'azienda in termini di mappatura dei processi di lavoro e delle relative strutture al fine di adottare e gestire il sistema di certificazione identificato. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire ed elaborare informazioni e dati relativi a processo e strutture di lavoro del sistema sicurezza aziendale. - Determinare ruoli e responsabilità organizzative di presidio del sistema sicurezza da implementare. - ...
Eseguire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizzare gli strumenti e le procedure finalizzati all'implementazione dei sistemi ICT e dei processi di supporto. - Sviluppare la struttura e l'impianto del sistema qualità. - Elaborare ed aggiornare la documentazione del sistema qualità. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Applicare modalità operative con cui effettuare i monitoraggi in termini di processi e ruoli coinvolti e relativa frequenza nel processo di certificazione. - Sviluppare la struttura e l'impianto del sistema di certificazione. - Elaborare ed aggiornare la documentazione. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Applicare modalità operative con cui effettuare i monitoraggi in termini di processi e ruoli coinvolti e relativa frequenza nel processo di gestione del sistema sicurezza aziendale. - Adottare comportamenti e/o dispositivi tesi al benessere e alla sicurezza. - Utilizzare correttamente le attrezzature di lavoro. - ...

Controllare/ monitorare	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificare l'adeguatezza delle soluzioni/strumenti/procedure adottate rispetto all'utilizzo dei sistemi ICT e ai processi di supporto implementati. - Monitorare i risultati raggiunti. - Valutare efficienza ed efficacia delle procedure e modalità di lavoro adottate in rapporto agli obiettivi operativi definiti. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Valutare l'efficienza e l'efficacia delle procedure e delle modalità di lavoro adottate in rapporto agli obiettivi operativi definiti sulla base della certificazione adottata. - Tradurre valutazioni di non conformità in azioni correttive o preventive delle modalità di lavoro. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Valutare l'efficienza e l'efficacia delle procedure e delle modalità di lavoro adottate in rapporto agli obiettivi operativi definiti dal sistema di gestione sicurezza. - Tradurre valutazioni di non conformità in azioni correttive o preventive delle modalità di lavoro. - ...
Realizzare/ag ire	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementare strumenti/procedure finalizzati all'utilizzo dei sistemi ICT. - Misurare gli obiettivi e il livello di performance raggiunti sulla base dei risultati verificati in seguito all'implementazione dei sistemi ICT e del sistema qualità aziendale. - Adottare tecniche e strumenti di reporting per la comunicazione di dati e risultati di gestione del sistema qualità aziendale - Implementare strumenti/procedure del sistema qualità. - Realizzare le attività di auditing. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementare strumenti/procedure del sistema di certificazione. - Realizzare le attività di auditing. - Rilevare e gestire le variazioni e non conformità agli standard definiti e delle relative azioni correttive e preventive. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Rilevare e gestire le variazioni e non conformità agli standard definiti e delle relative azioni correttive e preventive. - ...

È fondamentale infine fare un riferimento alla *skill evaluation*, in cui l'approccio per competenze costituisce un efficace strumento di valorizzazione e sviluppo delle persone che operano nelle aziende, ridisegnando il rapporto dinamico e in continua evoluzione tra la risorsa e l'azienda e divenendo un importante riferimento per la gestione della formazione in un'ottica di *learning organization*.

Per questo può essere opportuno, a completamento dell'ampia ed articolata, seppure non esaustiva, panoramica delle competenze ad oggi maggiormente richieste, di cui è stata fornita una descrizione, evidenziare la possibilità di una ulteriore declinazione in relazione ai cosiddetti **ai livelli di competenza** (Base, Autonomo, Avanzato, Altamente specializzato). Il crescente livello di autonomia e di capacità a supportare altri soggetti corrisponde ad un innalzamento del livello di competenza:

- Base (Livello 1 - In possesso di competenze di base e necessita di guida; Livello 2 - In possesso di competenze di base, necessita di guida e ha una limitata autonomia);
- Autonomo (Livello 3 - È autonomo ed è in grado di risolvere alcuni problemi di tipo generico; Livello 4 - È indipendente, è in grado di agire per soddisfare i propri bisogni e risolvere problemi specifici);
- Avanzato (Livello 5 - Agisce in modo inclusivo, è in grado di supportare gli altri; Livello 6 - È in possesso di competenze avanzate adeguate ai bisogni personali, di altri soggetti e contesti complessi);
- Altamente specializzato (Livello 7 - Ha un alto livello di specializzazione; Livello 8 - È all'apice dei livelli di competenza e specializzazione)

Data la dinamicità che caratterizzano i sistemi di competenze e l'arco pluriennale di valenza dei piani formativi, le Parti Sociali convengono, al fine di poter rispondere a futuri ed emergenti fabbisogni di professionalità delle aziende e delle lavoratrici e dei lavoratori, di cui non sarà possibile ritrovare evidenza nel presente documento di programmazione (in quanto al momento ovviamente non prevedibili), di attribuire alla Commissione di Bacino Territoriale o Regionale, la facoltà di valutarne la coerenza/corrispondenza, attraverso la sottoscrizione del verbale di condivisione relativo al Progetto di formazione.

10 – Descrizione dei principali contenuti formativi rilevati: descrivere i principali contenuti formativi individuati sulla base della domanda di formazione rilevata e da sviluppare in relazione ai fabbisogni di competenze a questa correlati.

Le iniziative formative che faranno riferimento al presente Piano dovranno sviluppare competenze riconducibili ai seguenti macro contenuti riferiti ai processi che caratterizzano le diverse aree aziendali e che saranno declinati nel dettaglio sulla base degli specifici fabbisogni rilevati.

AREE AZIENDALI	PROCESSI – AREE DI ATTIVITA'		
AMMINISTRAZIONE/ FINANZA/CONTROLLO DI GESTIONE	PIANIFICAZIONE STRATEGICA		GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
	<u>STRATEGIA</u>	<u>PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE</u>	<u>GESTIONE E CONTROLLO</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Posizionamento di mercato • Segmentazione di business • Sviluppo di strategie di business • Pianificazione strategica • Ricerca ed innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione di mercato • Pianificazione organizzativa • Pianificazione Risorse Umane • Pianificazione economico-finanziaria • Pianificazione produttiva di servizio 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiche di prezzo • Gestione amministrativo-contabile-finanziaria e fiscale • Sistemi di pianificazione e controllo di gestione • Gestione e implementazione software di contabilità • Gestione strumenti bancari e creditizi
LOGISTICA/ MAGAZZINO/APPROVVIGIONAMENTI	APPROVVIGIONAMENTI		LOGISTICA E MAGAZZINO
	<u>ACQUISTI E APPROVVIGIONAMENTI</u>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi tecnica del fabbisogno d'acquisto • Organizzazione del piano d'acquisto • Configurazione del sistema di fornitura • Gestione dei processi di acquisizione 	<u>GESTIONE SCORTE</u>	<u>LOGISTICA DISTRIBUTIVA</u>
		<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione magazzino • Ricezione e conferma ordini • Rifornimento magazzino • Movimentazione interna merci e carichi 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione magazzini • Pianificazione e programmazione dei flussi di merce in entrata ed in uscita • Monitoraggio costi • Gestione amministrativa del magazzino • Gestione terzisti • Trasporti e consegne

COMMERCIALE/ MARKETING/VENDI TA	GESTIONE COMMERCIALE – APPROCCIO AL MERCATO		GESTIONE COMMERCIALE – RELAZIONI CON LA CLIENTELA	
	<u>DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificazione ed analisi del mercato di riferimento • Analisi del posizionamento dell'azienda sul mercato interno ed internazionale • Segmentazione dei clienti chiave • Analisi della concorrenza • Adozione di soluzioni di Web Marketing 	<u>SVILUPPO E MONITORAGGIO PIANI D'AZIONE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione delle strategie operative di marketing • Definizione degli obiettivi della rete e del piano di vendita • Gestione e implementazione di sistemi informativi per il mercato • Misurazione soddisfazione della clientela • Monitoraggio attività commerciali 	<u>PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ SUI CLIENTI</u> <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e formazione forza vendita • Segmentazione portafoglio clienti per priorità • Implementazione di attività di social media marketing, di campagne di E-Mail Marketing • Creazione di siti di E-Commerce, Shopping Advertising e reti di affiliazione 	<u>SVILUPPO DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo iniziative di fidelizzazione del cliente • Sviluppo rapporti di partnership con il cliente • Gestione forza vendita • Erogazione servizi post vendita • Implementazione e gestione sistemi informativi di gestione clienti • Rilevazione soddisfazione della clientela • Adozione di tecniche e strumenti per l'internazionalizzazione • Gestione dei rapporti commerciali con partner/clienti stranieri • Gestione dei reclami • Assistenza alla clientela
PRODUZIONE	PRODUZIONE			
	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione • Ricezione ordini e gestione priorità in produzione • Programmazione della produzione • Applicazione della normativa di settore (Disposizioni di legge e disciplinari tecnici) • Setup e programmazione macchine e sistemi produttivi tradizionali e 4.0 • Gestione utilizzo e manutenzione utensili, apparecchiature e software • Trasformazione e realizzazione prodotto • Controllo di produzione • Sistemi interfaccia uomo-macchina • Implementazione di sistemi produttivi interconnessi 4.0 • Adozione di sistemi e tecnologie finalizzati alla sostenibilità ambientale della produzione e all'economia circolare 			

<p>PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO</p>	<p>PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificazione del fabbisogno del cliente • Predisposizioni spazi ed attrezzature per l'erogazione del servizio • Adozione metodi e tecniche per l'erogazione del servizio • Accoglienza ed assistenza al cliente • Erogazione del servizio • Monitoraggio del servizio • Valutazione della qualità del servizio e della soddisfazione della clientela • Adozione di soluzioni e sistemi innovativi per la riduzione dell'impatto ambientale 					
<p>RISORSE UMANE</p>	<p>GESTIONE RISORSE UMANE</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><u>SELEZIONE INSERIMENTO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selezione dei collaboratori • Analisi delle competenze • Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><u>GESTIONE RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione incarichi • Conduzione del team di lavoro • Definizione della politica retributiva e valutazione delle prestazioni • Gestione amministrativa del personale • Gestione delle informazioni e dei flussi comunicativi • Gestione delle relazioni interpersonali </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><u>SVILUPPO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione di percorsi di sviluppo professionale • Definizione e sviluppo di piani di formazione aziendale • Sviluppo di contesti di apprendimento e di sistemi di condivisione della conoscenza </td> </tr> </table>			<p><u>SELEZIONE INSERIMENTO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selezione dei collaboratori • Analisi delle competenze • Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo 	<p><u>GESTIONE RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione incarichi • Conduzione del team di lavoro • Definizione della politica retributiva e valutazione delle prestazioni • Gestione amministrativa del personale • Gestione delle informazioni e dei flussi comunicativi • Gestione delle relazioni interpersonali 	<p><u>SVILUPPO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione di percorsi di sviluppo professionale • Definizione e sviluppo di piani di formazione aziendale • Sviluppo di contesti di apprendimento e di sistemi di condivisione della conoscenza
<p><u>SELEZIONE INSERIMENTO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selezione dei collaboratori • Analisi delle competenze • Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo 	<p><u>GESTIONE RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione incarichi • Conduzione del team di lavoro • Definizione della politica retributiva e valutazione delle prestazioni • Gestione amministrativa del personale • Gestione delle informazioni e dei flussi comunicativi • Gestione delle relazioni interpersonali 	<p><u>SVILUPPO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione di percorsi di sviluppo professionale • Definizione e sviluppo di piani di formazione aziendale • Sviluppo di contesti di apprendimento e di sistemi di condivisione della conoscenza 				
<p>RICERCA E SVILUPPO-INNOVAZIONE</p>	<p>INNOVAZIONE DEL PROCESSO, DEL PRODOTTO E DELL'ORGANIZZAZIONE</p> <p>Si tratta di un processo trasversale che prevede aree di attività che riguardano l'intera organizzazione aziendale, dalla fase di innovazione di prodotto a quella di innovazione organizzativa. In particolare, è possibile individuare specifiche aree di intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo delle collaborazioni esterne; • Implementazione delle innovazioni. 					

	<u>INNOVAZIONE DI PRODOTTO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificazione opportunità di innovazione • Attività di Ricerca e Sviluppo • Sviluppo prodotto • Adozione di sistemi e tecnologie finalizzati alla sostenibilità ambientale della produzione e all'economia circolare • Cambiamento del design dei prodotti affinché si minimizzi l'utilizzo di materie prime (inclusa energia) • Cambiamento del design dei prodotti affinché si massimizzi la loro riciclabilità • Gestione marchi e brevetti 	<u>INNOVAZIONE DI PROCESSO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificazione di nuove soluzioni applicabili • Sviluppo di tecnologie e software di processo • Gestione ICT, Banche dati e Sistemi informativi aziendali • Prototipazione e ingegnerizzazione • Gestione dei processi in un'ottica Lean 	<u>INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di nuovi modelli di business • Sviluppo di nuovi modelli organizzativi • Change Management • Sviluppo di nuovi approcci al mercato
AREE DI SUPPORTO (SISTEMI INFORMATIVI ICT; GESTIONE SISTEMA QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE)	GESTIONE RETE E PROCESSI DI SUPPORTO <ul style="list-style-type: none"> • Programmazione tempi/risorse/quantità • Definizione ed implementazione Politica Qualità • Gestione ICT, Banche dati e Sistemi informativi aziendali (ERP, BI etc.) • Implementazione di sistemi cyber security 	ADOZIONE E GESTIONE DI SISTEMI DI CERTIFICAZIONE <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del quadro normativo di riferimento • Analisi dei processi • Analisi ed individuazione dei rischi e delle opportunità • Definizione ed applicazione delle procedure • Analisi delle non conformità • Analisi dei reclami • Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive • Ottimizzazione dei costi e dei processi • Definizione e attuazione di azioni per affrontare rischi e opportunità • Implementazione del sistema di gestione 	GESTIONE DEL SISTEMA DI SICUREZZA <ul style="list-style-type: none"> • Adozione di comportamenti e/o dispositivi tesi al benessere ed alla sicurezza • Utilizzo attrezzature di lavoro • Analisi degli eventuali rischi e degli impatti sulle persone e sull'ambiente • Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive • Ottimizzazione dei costi e dei processi

11 – Descrizione principali profili professionali: descrivere i principali profili professionali ai quali si riferiscono i fabbisogni di competenze e i contenuti formativi rilevati, anche tenendo conto delle esigenze di profili professionali nuovi o emergenti che le economie locali e/o regionale richiedono.

L'attuale mercato del lavoro è caratterizzato da una grande dinamicità ed è in continua evoluzione. La maggior parte delle professioni esistenti sta evolvendo e continuerà ad evolvere generando nuovi profili, anche riprendendo set di competenze tipici di altre professioni per incrementarne le capacità, l'occupabilità e la resilienza, con particolare riferimento ai driver di sviluppo legati alla transizione digitale ed ecologica.

In virtù di questa dinamicità, di seguito si riportano, in via non esclusiva, i principali profili professionali a cui si riferiscono i fabbisogni di competenze e i contenuti formativi rilevati, anche tenendo conto dei profili nuovi o emergenti di cui le economie locali e/o regionale necessitano.

I profili professionali riportati e le relative attività svolte sono suddivisi per aree professionali e afferiscono al Sistema Regionale delle Qualifiche (SRQ). Il SRQ costituisce il repertorio di standard professionali, in costante aggiornamento, che rappresenta le competenze professionali che caratterizzano il sistema economico-produttivo emiliano-romagnolo.

Là dove i profili professionali dei destinatari degli interventi formativi, afferenti al presente Piano, non risulteranno correlabili alle qualifiche del SRQ, si potrà prendere a riferimento, ove possibile, altri repertori (es. Atlante delle Professioni e delle Qualificazioni-INAPP; ESCO - European Skills, Competences, Qualifications and Occupations).

AMMINISTRAZIONE/CONTROLLO D'IMPRESA

- OPERATORE AMMINISTRATIVO-SEGRETARIALE:

- ✓ Amministrazione/controllo del centralino;
- ✓ Registrazione/trasmissione della corrispondenza in entrata e uscita;
- ✓ Archiviazione/registrazione della prima nota dei documenti contabili;
- ✓ Aggiornamento delle anagrafiche/tabelle di clienti/fornitori.

- TECNICO CONTABILE:

- ✓ Formulazione del piano dei conti;
- ✓ Elaborazione delle procedure per trattazione dati amministrativi/contabili;
- ✓ Elaborazione della reportistica contabile;
- ✓ Redazione del bilancio d'esercizio.

LOGISTICA/MAGAZZINO/APPROVVIGIONAMENTI

- OPERATORE MAGAZZINO MERCI:

- ✓ Approntamento degli spazi di magazzino;
- ✓ Controllo del funzionamento macchinari e attrezzature di magazzino;
- ✓ Stoccaggio delle merci;
- ✓ Registrazione dei movimenti delle merci in entrata e uscita;
- ✓ Imballaggio, etichettatura, codifica e numerazione delle merci.

- TECNICO SPEDIZIONE, TRASPORTO E LOGISTICA:

- ✓ Redazione del programma ritiri, spedizioni e distribuzione;
- ✓ Organizzazione dei vettori, attrezzature e attività di trasporto;
- ✓ Redazione dei documenti trasporto e spedizione;
- ✓ Espletamento dei documenti doganali;
- ✓ Organizzazione stoccaggio, lavorazione e movimentazione delle merci in area deposito;
- ✓ Elaborazione dati informativi circa arrivo e partenza delle merci/colli.

- TECNICO ACQUISTI E APPROVVIGIONAMENTI:

- ✓ Acquisizione richiesta/fabbisogno di acquisto;
- ✓ Organizzazione calendario scadenze/consegne;
- ✓ Negoziazione e definizione condizioni di fornitura;
- ✓ Definizione offerta economica;
- ✓ Definizione modalità contrattuali di fornitura;
- ✓ Emissione ordine acquisto.

COMMERCIALE/MARKETING/VENDITA

- TECNICO COMMERCIALE-MARKETING:

- ✓ Analisi del mercato, della concorrenza e della clientela attuale;
- ✓ Identificazione dei segmenti di clientela;
- ✓ Applicazione delle strategie di marketing.

- TECNICO DELLE VENDITE:

- ✓ Ricerca di nuovi clienti;
- ✓ Previsione vendite;
- ✓ Programmazione interventi assistenza cliente;
- ✓ Presentazione prodotto/servizio;

- ✓ Elaborazione offerta commerciale e acquisizione ordine;
- ✓ Fidelizzazione cliente;
- ✓ Predisposizione report periodici andamento delle attività di vendita.

- OPERATORE ALLE VENDITE:

- ✓ Stoccaggio e approntamento dei prodotti;
- ✓ Verifica dei prodotti esposti: scadenze, parti identificative, ecc.;
- ✓ Controllo e manutenzione delle attrezzature e dei dispositivi dell'area vendita;
- ✓ Allestimento e riordino dei prodotti;
- ✓ Vendita e assistenza clienti;
- ✓ Registrazione delle vendite.

PRODUZIONE

- COSTRUTTORE DI CARPENTERIA METALLICA:

- ✓ Predisposizione macchinari, attrezzature ed utensili per le lavorazioni dei metalli;
- ✓ Misurazione dei metalli da tagliare;
- ✓ Taglio dei metalli;
- ✓ Rifinitura ed assemblaggio pezzi e insiemi metallici;
- ✓ Esecuzione di lavorazioni di rifinitura dei metalli;
- ✓ Assemblaggio di pezzi e di insiemi metallici;
- ✓ Controllo della qualità del prodotto finito.

- OPERATORE MECCANICO:

- ✓ Registrazione dei parametri delle macchine;
- ✓ Lettura del disegno tecnico;
- ✓ Lavorazione del pezzo meccanico;
- ✓ Carico/scarico dei pezzi;
- ✓ Misurazione dei pezzi meccanici;
- ✓ Compilazione delle schede controllo qualità;
- ✓ Pulizia delle macchine utensili, attrezzature e strumenti misurazione.

- OPERATORE SISTEMI ELETTRICO-ELETTRONICI:

- ✓ Verifica della funzionalità dei dispositivi/apparecchiature;

- ✓ Cablaggio;
- ✓ Montaggio/installazione dei sistemi elettrico-elettronici;
- ✓ Verifica dei parametri della funzionalità;
- ✓ Verifica della conformità.

TECNICO NELLA GESTIONE E MANUTENZIONE DI MACCHINE E IMPIANTI:

- ✓ Conduzione di macchine ed impianti;
- ✓ Manutenzione correttiva di macchine e impianti;
- ✓ Manutenzione preventiva di macchine e impianti;
- ✓ Gestione dei dati e della documentazione tecnica.

- TECNOLOGO PRODOTTO/PROCESSO NELLA MECCANICA:

- ✓ Configurazione del ciclo di lavorazione;
- ✓ Selezione dei macchinari per le lavorazioni;
- ✓ Selezione, adattamento ed ottimizzazione della strumentazione tecnica;
- ✓ Elaborazione della documentazione tecnica relativa al processo produttivo.

- OPERATORE EDILE ALLE STRUTTURE:

- ✓ Approntamento del cantiere edile;
- ✓ Lettura del progetto tecnico;
- ✓ Esecuzione dei principali lavori in muratura;
- ✓ Rimozione e trasporto materiali di risulta;
- ✓ Trattamento e posa materiali per isolamento termico/acustico;
- ✓ Completamento delle finiture;
- ✓ Lavorazione e rifinitura componenti edilizie accessorie.

- TECNICO DELLA PRODUZIONE PASTI:

- ✓ Elaborazione ricette;
- ✓ Configurazione del menù;
- ✓ Controllo qualità dei prodotti alimentari da impiegare;
- ✓ Preparazione pietanze complesse e specialità culinarie;
- ✓ Cottura, trasformazione, conservazione e stoccaggio dei prodotti alimentari;
- ✓ Guarnizione e decorazione piatti;
- ✓ Presentazione delle portate.

- OPERATORE DELLE LAVORAZIONI DI PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI:

- ✓ Regolazione macchinari e attrezzature per diverse fasi di lavorazione;
- ✓ Stoccaggio materie prime/semilavorati;
- ✓ Preparazione materie prime;
- ✓ Elaborazione semilavorati/lavorati alimentari;
- ✓ Confezionamento prodotti;
- ✓ Controllo qualità prodotto finito.

- OPERATORE IMPIANTI ELETTRICI:

- ✓ Stesura piano di lavoro;
- ✓ Cablaggio;
- ✓ Montaggio/installazione sistemi elettrici/solari fotovoltaici;
- ✓ Collaudo impianto;
- ✓ Verifica conformità.

- OPERATORE IMPIANTI TERMO-IDRAULICI:

- ✓ Posatura tubature;
- ✓ Montaggio apparecchiature termo-idrauliche/idro-sanitarie;
- ✓ Collaudo impianti;
- ✓ Verifica conformità.

TECNICO NELLA GESTIONE DI SISTEMI TECNOLOGICI INTELLIGENTI;

- ✓ Analisi delle esigenze del committente;
- ✓ Osservazione delle caratteristiche strutturali e funzionali del contesto di intervento;
- ✓ Elaborazione delle proposte di realizzazione di sistemi automatizzati;
- ✓ Lettura dei disegni tecnici e progetti di impianti;
- ✓ Individuazione delle funzionalità e caratteristiche del sistema di automatizzazione;
- ✓ Elaborazione dello schema dell'impianto di automatizzazione;
- ✓ Sviluppo del sistema di automatizzazione degli impianti;
- ✓ Gestione del sistema automatizzato.

- OPERATORE DELLE LAVORAZIONI DI CARROZZERIA:

- ✓ Esecuzione del check-up di carrozzeria, telaio e cristalli del veicolo;

- ✓ Diagnosi del danno;
- ✓ Elaborazione del piano di lavoro (tecnologie, strumenti, sequenze);
- ✓ Redazione del preventivo di costo dell'intervento;
- ✓ Riparazione e manutenzione di carrozzeria, telaio e cristalli;
- ✓ Trattamento cromatico del veicolo;
- ✓ Manutenzione e riparazione degli pneumatici.

- OPERATORE MECCATRONICO DELL'AUTORIPARAZIONE:

- ✓ Indagine mirata al cliente su storia e stato del veicolo;
- ✓ Redazione del preventivo secondo standard e procedure aziendali;
- ✓ Diagnosi tecnica e strumentale del veicolo a motore;
- ✓ Esecuzione interventi di manutenzione e riparazione parti meccaniche del veicolo;
- ✓ Riparazione di guasti e malfunzionamenti degli apparati elettrico/elettronici del veicolo;
- ✓ Collaudo del veicolo;
- ✓ Manutenzione e riparazione degli pneumatici.

- OPERATORE DELLE CALZATURE:

- ✓ Sviluppo delle forme per calzature;
- ✓ Taglio dei materiali e delle componenti delle calzature;
- ✓ Lavorazione dei componenti delle calzature;
- ✓ Assemblaggio e confezione dei prodotti calzaturieri.

- OPERATORE DEL LEGNO

- ✓ Analisi selettiva dei materiali lignei;
- ✓ Approntamento dei macchinari e degli utensili del legno;
- ✓ Lavorazione dei materiali lignei;
- ✓ Finitura del manufatto ligneo;
- ✓ Verifica e controllo della funzionalità e della qualità.

- OPERATORE GRAFICO E DI STAMPA:

- ✓ Raffigurazione del prodotto grafico;
- ✓ Lavorazione del prodotto grafico;
- ✓ Trattamento degli elementi grafici ipermediali;
- ✓ Gestione del processo di stampa.

- OPERATORE DELLA MAGLIERIA:

- ✓ Approntamento delle macchine della tessitura e della confezione dei prodotti di maglieria;
- ✓ Approntamento dei filati per la tessitura;
- ✓ Realizzazione di teli di maglia;
- ✓ Realizzazione di teli e parti di un capo di maglieria calata;
- ✓ Realizzazione di rifiniture del capo;
- ✓ Confezione del capo-maglieria.

PRODUZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI ALLE IMPRESE

- TECNICO DELLA COMUNICAZIONE-INFORMAZIONE:

- ✓ Analisi fabbisogno comunicativo;
- ✓ Specificazione delle funzionalità e struttura del piano di comunicazione;
- ✓ Elaborazione degli elementi costitutivi del piano di comunicazione;
- ✓ Redazione dell'impianto di valutazione;
- ✓ Attivazione della rete e dei canali comunicativi;
- ✓ Verifica dei tempi e dei costi per l'implementazione del piano di comunicazione;
- ✓ Composizione contenuti comunicativi.

- TECNICO ESPERTO NELLA GESTIONE DI SERVIZI:

- ✓ Analisi delle caratteristiche servizi core;
- ✓ Formulazione dell'offerta di servizi;
- ✓ Rilevazione delle risorse strutturali, professionali, economiche necessarie;
- ✓ Monitoraggio/controllo del processo di erogazione del servizio;
- ✓ Esame delle caratteristiche, bisogni, aspettative del cliente;
- ✓ Elaborazioni delle proposte/azioni di miglioramento.

- TECNICO ANALISTA PROGRAMMATTORE:

- ✓ Raccolta, organizzazione e razionalizzazione dei dati e delle informazioni di contesto;
- ✓ Elaborazione del documento di specifica dei requisiti;
- ✓ Selezione della metodologia di software design per la gestione del processo di sviluppo dell'applicativo;
- ✓ Elaborazione documentale della struttura complessiva dell'applicativo e delle caratteristiche dei singoli componenti;
- ✓ Progettazione dell'interfaccia utente, struttura dati e algoritmi singoli moduli;

- ✓ Implementazione degli applicativi informatici;
- ✓ Esecuzione di test e collaudi di performance (test di sistema) e di conformità alle specifiche (test di accettazione);
- ✓ Manutenzione correttiva ed evolutiva degli applicativi rilasciati.

- TECNICO NEI SISTEMI INFORMATICI:

- ✓ Ricognizione dei processi IT;
- ✓ Esame delle caratteristiche dei processi e dei servizi IT;
- ✓ Installazione e configurazione dei sistemi;
- ✓ Manutenzione e aggiornamento dei sistemi;
- ✓ Esecuzione del back up periodico/restore dei dati;
- ✓ Sviluppo di soluzioni ICT;
- ✓ Redazione di documenti tecnici;
- ✓ Implementazione delle procedure di sicurezza informatica;
- ✓ Assistenza tecnica utente/cliente.

- TECNICO SISTEMISTA INFORMATICO:

- ✓ Ricognizione delle esigenze, vincoli, requisiti della struttura e del committente;
- ✓ Selezione dei fornitori e delle infrastrutture hardware e software;
- ✓ Configurazione delle soluzioni hardware e software;
- ✓ Gestione dell'architettura di rete;
- ✓ Amministrazione del sistema IT.

- TECNICO DI RETI INFORMATICHE:

- ✓ Rilevazione delle esigenze di rete;
- ✓ Selezione componenti hardware e software per la configurazione della rete;
- ✓ Elaborazione progetto tecnico dell'architettura di rete;
- ✓ Configurazione e installazione e componenti hardware e software della rete;
- ✓ Amministrazione infrastruttura di rete;
- ✓ Elaborazione politiche di protezione dell'infrastruttura di rete;
- ✓ Implementazione di misure di sicurezza mediante tecnologie e sistemi di controllo.

- TECNICO GRAFICO:

- ✓ Studio delle caratteristiche distintive prodotto;
- ✓ Elaborazione delle soluzioni tecnico-grafiche;

- ✓ Definizione delle condizioni fattibilità tecnica;
- ✓ Redazione del progetto grafico;
- ✓ Sviluppo del layout grafico;
- ✓ Verifica della qualità/risoluzione contributi grafici prodotto sviluppato;
- ✓ Esecuzione dei test.

TECNICO DELLE ENERGIE RINNOVABILI:

- ✓ Esame delle principali fonti energetiche rinnovabili;
- ✓ Studio disegni tecnici e specifiche progettuali;
- ✓ Simulazione dell'impianto da realizzare;
- ✓ Dimensionamento dell'impianto;
- ✓ Gestione dell'impianto di produzione di energia da fonti rinnovabili;
- ✓ Manutenimento dell'impianto di produzione di energia da fonti rinnovabili.

PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI ALLE PERSONE

- ACCONCIATORE:

- ✓ Esecuzione detersione e taglio capelli;
- ✓ Esecuzione colorazione, decolorazione, permanente, contro permanente, tinture, riflessature, meches, colpi di sole;
- ✓ Realizzazione della messa in piega e acconciature.

- ESTETISTA:

- ✓ Realizzazione trattamenti purificanti ed estetici della pelle e dell'intera superficie del corpo;
- ✓ Realizzazione di massaggi manuali per finalità estetiche e di benessere;
- ✓ Realizzazione trucco da giorno, sera e per cerimonie;
- ✓ Cura degli aspetti organizzativi del servizio.

- OPERATORE DELLA BELLEZZA E DEL BENESSERE:

- ✓ Studio delle tendenze e degli aspetti distintivi del settore beauty/wellness
- ✓ Accoglienza ed assistenza al cliente durante le diverse fasi di permanenza nella struttura
- ✓ Selezione e predisposizione dei prodotti cosmetici
- ✓ Preparazione della postazione di lavoro
- ✓ Realizzazione trattamenti di bellezza e benessere realizzati in coerenza con le indicazioni ricevute

RISORSE UMANE

- TECNICO NELLA GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE:

- ✓ Mappatura dei processi lavorativi;
- ✓ Ricognizione e rilevazione dei fabbisogni aziendali;
- ✓ Preselezione e selezione del personale;
- ✓ Allocazione/acquisizione del personale;
- ✓ Elaborazione di piani di accoglienza/inserimento del personale;
- ✓ Definizione/attuazione di politiche di gestione/valorizzazione del personale.

RICERCA E SVILUPPO

- PROGETTISTA MECCANICO:

- ✓ Ricerca ideativa di prodotti in area meccanica;
- ✓ Sviluppo funzionale di prodotti in area meccanica;
- ✓ Progettazione tecnica di prodotti in area meccanica;
- ✓ Assistenza alla realizzazione del prodotto;
- ✓ Prove di funzionamento e di rispetto delle specifiche progettuali;
- ✓ Riesame del progetto tecnico di dettaglio in relazione ai dati di produzione.

- TECNICO DELLA MODELLAZIONE E FABBRICAZIONE DIGITALE

- ✓ Rappresentazione del concept design definito in coerenza con le richieste del cliente e le caratteristiche distintive del prodotto da realizzare;
- ✓ Realizzazione del modello tridimensionale;
- ✓ Approntamento e programmazione delle macchine digitali;
- ✓ Fabbricazione del prototipo/prodotto;
- ✓ Verifica degli standard di conformità;
- ✓ Modello virtuale realizzato secondo le caratteristiche visive, meccaniche e strutturali dell'oggetto scansionato.

- PROGETTISTA MODA:

- ✓ Esame delle tendenze moda;
- ✓ Elaborazione dell'idea progettuale di nuovi capi abbigliamento/accessori;
- ✓ Elaborazione della documentazione tecnica;
- ✓ Presidio delle relazioni con fornitori/tecnici confezione/modellisti e tecnici della produzione;
- ✓ Ridefinizione delle specifiche progettuali in relazione ai dati di produzione.

AREE DI SUPPORTO

- TECNICO NELLA GESTIONE ED ELABORAZIONE DATI:

- ✓ Analisi delle basi di dati esistenti nel contesto di riferimento;
- ✓ Raccolta delle esigenze informative;
- ✓ Gestione della banca dati;
- ✓ Elaborazione informatizzata dei dati con software dedicati;
- ✓ Lettura analitica e decodifica dei risultati;
- ✓ Produzione di elaborati;
- ✓ Archiviazione dei dati e implementazione delle serie storiche.

- TECNICO DELLA SICUREZZA INFORMATICA:

- ✓ Esame dei livelli di sicurezza informatica dei sistemi;
- ✓ Mappatura dei rischi e delle criticità dei sistemi;
- ✓ Redazione della documentazione tecnica;
- ✓ Configurazione dei sistemi di sicurezza;
- ✓ Esecuzione degli interventi di rafforzamento dell'architettura di rete;
- ✓ Redazione delle policies di backup e recupero dati;
- ✓ Gestione della sicurezza informatica;
- ✓ Configurazione delle misure organizzative di sicurezza informatica.

- GESTORE DEL SISTEMA QUALITÀ AZIENDALE:

- ✓ Acquisizione/elaborazione di informazioni sul processo/strutture di lavoro/obiettivi strategici aziendali;
- ✓ Rilevazione dei sistemi monitoraggio e valutazione qualità;
- ✓ Sviluppo della struttura/impianto del sistema qualità;
- ✓ Elaborazione/aggiornamento della documentazione;
- ✓ Monitoraggio/gestione del sistema qualità.

La polifunzionalità.

La formazione per l'artigianato e per le piccole imprese è per sua natura multidimensionale, non è raro che la stessa utenza esprima necessità e bisogni riguardanti la cultura imprenditoriale e manageriale, l'acquisizione di nuove competenze indispensabili per le diverse funzioni aziendali, l'aggiornamento della professionalità tecnica per mantenere elevati standard di prodotto e lavorazione. Questa multidimensionalità della formazione deriva essenzialmente da due fatti: 1) la varietà dell'artigianato, un

sistema produttivo che non si è mai omologato ai modelli della grande impresa fordista della produzione in serie e che presenta fortissimi elementi di specificità organizzativa e produttiva in cui confluiscono quasi tutti i settori e comparti produttivi; 2) la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano.

Per questo motivo nelle imprese artigiane e nelle piccole imprese è molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni. L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità raggiunto nelle imprese artigiane. Ovvero ciò che determina un tratto distintivo dell'organizzazione del lavoro interno all'azienda, ed è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.

La flessibilità funzionale e organizzativa.

Considerata dagli imprenditori come una delle più importanti caratteristiche e/o necessità del modello produttivo e organizzativo, la flessibilità funzionale si riferisce alla possibilità di ogni lavoratore dell'impresa di essere in grado di ricoprire qualunque ruolo e qualunque mansione, di essere cioè intercambiabile all'interno del processo produttivo, e in grado di sostituire in maniera adeguata e in autonomia un collega. Tale caratteristica spesso è proprio una necessità ed è dovuta alle piccole dimensioni dell'impresa e al numero limitato di risorse umane, solitamente sottodimensionato rispetto alla quantità di lavoro. La base su cui poggia la flessibilità funzionale è rappresentata dalla condivisione di esperienze, saperi, competenze, visioni del problema, che si realizza nel contesto di lavoro. La flessibilità funzionale e organizzativa realizza una struttura di impresa leggera, basata su legami di tipo non gerarchico ma di natura cognitiva ed esperienziale, in cui quello che conta sono le effettive capacità professionali e di mestiere. Da questo punto di vista l'impresa artigiana è potenzialmente molto adatta a gestire situazioni di incertezza economica, con effetti rilevanti in termini di innovazione e aggiornamento produttivo.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE D'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

Le Parti Sociali riaffermano la vitale importanza del Monitoraggio e della valutazione d'impatto delle attività formative finanziate da Fondartigianato all'interno dell'Emilia-Romagna, in particolare con riferimento a quei progetti formativi realizzati nell'ambito di Linee di finanziamento rispetto alle quali le Parti Sociali Regionali svolgono un ruolo nevralgico di definizione degli indirizzi strategici della formazione per mezzo dei propri Piani Formativi.

Già a partire dal progetto di Monitoraggio 2019 sono stati inclusi nell'attività di valutazione d'impatto della formazione numerosi progetti formativi appartenenti a quelle linee di finanziamento rispetto alle quali i Piani Formativi Regionali costituiscono la cornice di riferimento.

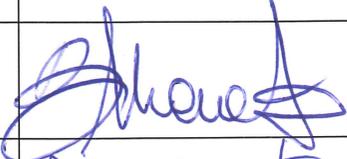
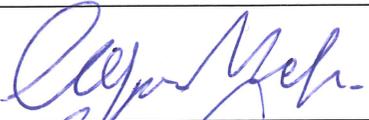
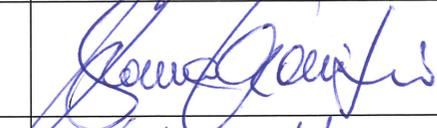
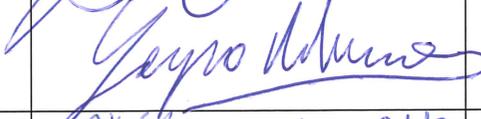
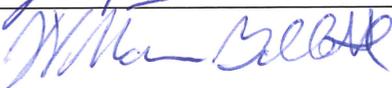
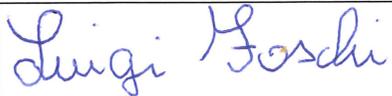
Gli esiti dell'attività di valutazione d'impatto sopra richiamata hanno consentito di evidenziare che, nel complesso, la formazione realizzata attraverso tali progetti ha avuto effetti positivi sulle aziende beneficiarie e sui lavoratori coinvolti, non solo permettendo lo sviluppo di nuove competenze ma anche favorendo processi di innovazione e mutamenti organizzativi in grado di sostenere la crescita e la competitività delle imprese.

In questo senso, le Parti Sociali Regionali riconfermano la necessità di includere nell'attività di valutazione d'impatto condotta nel corso dei futuri progetti di Monitoraggio anche gli interventi formativi che saranno realizzati nell'ambito degli Inviti e delle linee di finanziamento rispetto alle quali saranno vigenti i presenti Piani Formativi Regionali.

Coerentemente con tale orientamento, tutte le aziende coinvolte nei progetti formativi sopra citati dovranno rendersi disponibili a partecipare, qualora incluse nel campione preso in esame, alle attività di ricerca finalizzate alla valutazione d'impatto della formazione realizzate nell'ambito del Monitoraggio dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna.

In continuità con quanto già avvenuto, gli esiti delle attività di monitoraggio e valutazione delle attività formative dell'Articolazione Regionale dell'Emilia-Romagna saranno oggetto di specifici momenti di analisi, approfondimento e valutazione che vedranno le medesime Parti Sociali Regionali confrontarsi col gruppo di lavoro del progetto di Monitoraggio.

Ciò sia nell'ottica di offrire alle Parti Sociali l'opportunità di formulare indicazioni specifiche e suggerire spunti di analisi e approfondimento al gruppo di lavoro, sia con l'obiettivo di rafforzare il quadro di dati, informazioni e conoscenze a disposizione delle Parti Sociali medesime per l'aggiornamento delle linee di indirizzo della formazione finanziata da Fondartigianato.

12 - Firme			
SIGLA ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI E SINDACALI REGIONALI	INDICARE IL NOME E IL COGNOME IN STAMPATELLO DELLA PERSONA FIRMATARIA	FIRMA LEGGIBILE	TIMBRO DELL'ORGANIZZAZIONE DI RIFERIMENTO
CONFARTIGIANATO	BARBARA MACCATO		
CNA	DAVIDE PRATI		
CASARTIGIANI	MARCO AGOSTI		
CLAAI	MAURIZIO BODAMA		
CGIL	SERGIO ADAMO		
CISL	WILLIAM BALLOTTA		
UIL	LUIGI FOSCHI		

C.F. 91319490370

Data 21/12/2022