

**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 il settore della Meccanica 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*

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*

La presente analisi di contesto viene elaborata in una situazione di grande incertezza, a partire dal livello internazionale, con il conflitto in Ucraina, la corsa dei prezzi sospinta da quella dell'energia e delle materie prime, la pandemia da Covid-19 non ancora superata ed i cui strascichi sono ancora evidenti nel 2022, a cui si aggiunge a livello nazionale il recentissimo cambio di governo, con ulteriore indeterminatezza circa l'uso, la destinazione e l'impatto dei fondi del Piano nazionale di ripresa e resilienza.

La filiera della meccanica sia per numero di imprese che per numero di addetti costituisce l'asse portante della manifattura regionale. Il dominio in termini di tecnologia e competenze di lavoro ha favorito nel corso dello sviluppo industriale della regione un continuo processo di diversificazione delle produzioni, mediante connessioni a monte e a valle con le produzioni di beni finali di consumo e di investimento, che hanno dato luogo ad un ampio spettro di famiglie di prodotti: Packaging, macchine per la lavorazione dei materiali, impiantistica industriale, motoristica, oleodinamica, meccanica agricola e automotive. Un cluster altamente competitivo caratterizzato da una rete di piccole e medie altamente specializzate e leader nelle rispettive nicchie di mercato. La concentrazione di una rete di subfornitori specializzati e di competenze di lavoro tecniche altamente qualificate rappresentano un fattore di attrattività sul territorio.

L'Emilia-Romagna vanta la presenza di imprese leader a livello mondiale nel settore meccanico e mecatronico, Laboratori della Rete Alta Tecnologia, altamente specializzati che dialogano con le molteplici piccole e medie imprese operative nelle rispettive nicchie di mercato. Non solamente i marchi automobilistici e motociclistici quali Ferrari, Lamborghini, Maserati, Dallara, Pagani, Ducati, che hanno sede nella "Motor valley" emiliana e rappresentano l'eccellenza mondiale nelle due e quattro ruote. Tra gli ambiti di specializzazione della filiera nel territorio regionale ci sono anche grandi player nei mezzi di trasporto, meccanica agricola, oleodinamica, turbine e pompe, meccanica industriale, automazione e meccanica di precisione. Complessivamente la filiera conta oltre 41 mila imprese e 311 mila addetti e si caratterizza per un'alta vocazione al commercio estero, con oltre 36 miliardi di euro di esportazioni all'anno.

### **La congiuntura**

L'aggregato industrie meccaniche, elettriche e dei mezzi di trasporto, vive un momento favorevole per fatturato (+12%), produzione (+10,1%), ordini (+8,9%). La piccola industria del legno e del mobile ha messo a segno un consistente recupero: fatturato (+14,3%), produzione (+8,6%), ordini (+8,2 per cento). Per l'industria metallurgica e delle lavorazioni metalliche, un buon incremento di fatturato (+10,1 %) e produzione (+8,0 per cento), in lieve rallentamento gli ordini (+7,3%). Il gruppo eterogeneo delle "altre industrie" (chimica, farmaceutica, plastica e gomma e trasformazione dei minerali non metalliferi, ovvero ceramica e vetro) porta un segno più per fatturato (+9,7%), produzione (+6,4 %) e ordini (+7,6 %). Maggiore pessimismo tra le piccole e medie imprese, in particolare per la domanda totale ed estera. Rispetto ai settori merceologici sono positive le previsioni sull'andamento della produzione nei settori chimica/farmaceutica, tessile/abbigliamento e, in misure minore, metallurgia e meccanica. Molto più pessimistiche le attese nei settori gomma/plastica, ceramica ed elettronica.

## **L'industria in senso stretto**

Nel primo semestre del 2022 è proseguita la crescita dell'attività industriale regionale: secondo l'indagine di Unioncamere Emilia-Romagna, condotta su un campione di imprese con meno di 500 addetti, la produzione è aumentata dell'8,1 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'incremento è stato più sostenuto per il comparto che comprende la meccanica e i mezzi di trasporto e per il sistema della moda; per quest'ultimo, in difficoltà da diversi anni, la ripresa si era avviata solo nella primavera del 2021. La crescita dell'attività, diffusa presso tutte le classi dimensionali, è stata più intensa per le imprese con oltre 50 addetti. Gli ordinativi sono aumentati dell'8,5 per cento nella media del semestre, prefigurando la prosecuzione della fase espansiva nel terzo trimestre. Anche in termini reali l'aumento è risultato rilevante (9,5 per cento), nonostante il sensibile incremento registrato dai prezzi alla produzione.

## **Le esportazioni**

Si conferma l'importanza preponderante delle esportazioni di macchine automatiche ed apparati, sia pure con un ridimensionamento del proprio peso dal 28% dei primi nove mesi del 2019 al 26,4% dello stesso periodo del 2021. Le vendite all'estero di questo importante settore hanno superato del 2,1 per cento i valori precedenti alla crisi (una delle percentuali di aumento più contenute, anche se corrispondente in valore assoluto, ad oltre 410 milioni di euro). Prendendo sempre come pietra di paragone i primi nove mesi del 2019, cioè l'omologo periodo ante pandemia, possiamo notare come l'andamento del settore fabbricazione di veicoli sia sostanzialmente in linea con quello regionale, il secondo per importanza in regione (+7,2 per cento), pari ad oltre 5,35 miliardi di euro, ovvero il 10,1 per cento del totale regionale.

Nettamente superiore alla media la performance delle industrie alimentari (+16,3 per cento) che, con l'8,8 per cento, rappresentano il terzo settore più importante per il commercio estero regionale. Fra i settori che rivestono un peso significativo sulle esportazioni regionali, quelli con le performance maggiormente degne di nota sono la fabbricazione dei prodotti farmaceutici (+47,6 per cento rispetto all'omologo periodo del 2019), l'industria del tabacco (+32,7 per cento), la fabbricazione di apparecchiature elettriche (+15,3 per cento), la chimica (+13,1 per cento) e gli altri prodotti dei minerali non metalliferi, il settore che ricomprende l'industria ceramica (+12,7 per cento).

Prendendo in considerazione solo i settori più importanti sul commercio estero regionale (convenzionalmente, quelli con peso superiore al 3 per cento sul dato gennaio – settembre 2021), è possibile notare che il periodo pandemico ha prodotto alcune variazioni di non poco conto sulla composizione delle esportazioni emiliano-romagnole, alcune delle quali sono state già introdotte in parte nelle righe precedenti. Il confronto è sempre con i valori dei primi nove mesi del 2019. Come prima cosa, va sottolineato come tutte queste variazioni, eccetto quella relativa alle confezioni, si siano prodotte per una diversa

velocità di crescita dei settori e non per contrazioni dei valori delle vendite all'estero. Più in dettaglio, troviamo tutti aumenti di peso ad eccezione del caso della fabbricazione di macchinari, che diminuiscono il proprio peso sull'export regionale di 1,3 punti percentuali ma registrano comunque un forte aumento del controvalore delle proprie vendite all'estero (+285 milioni di euro), e delle confezioni, che registrano una contrazione della propria incidenza di 1,4 punti percentuali ma a seguito di una contrazione delle vendite all'estero per 465 milioni di euro, l'unica contrazione assoluta dei settori considerati (e l'unica di rilievo assieme a quella degli articoli in pelle e simili). I due maggiori aumenti di pesi che si registrano in questo confronto sono quelli dei prodotti farmaceutici (+0,8 punti percentuali) e quello dell'industria alimentare (+0,7 per cento). Entrambi sono conseguenti ad aumenti delle vendite superiori alla media regionale, particolarmente notevole l'aumento dei prodotti farmaceutici (+47,6 per cento).

## **Il lavoro**

Per avere un punto di osservazione dell'occupazione industriale, che permetta di considerare i suoi andamenti anche per i singoli settori dell'industria, facciamo riferimento ai dati di fonte Inps relativi agli addetti delle localizzazioni industriali in Emilia-Romagna derivanti dal Registro delle imprese delle Camere di commercio. Occorre tenere presente che questi sono dati di fonte amministrativa e che gli addetti delle localizzazioni (sedi o unità locali) comprendono gli occupati presenti nelle unità locali situate in regione di imprese con sede fuori regione e escludono gli addetti di unità locali operanti fuori regione di imprese con sede in Emilia-Romagna. L'occupazione nell'industria, dopo la discesa della seconda parte del 2020, più contenuta nell'ultimo trimestre, ha registrato un pesante primo trimestre 2021, ma la tendenza negativa è stata successivamente contenuta e l'anno mobile al giugno 2021 - i dodici mesi da luglio 2020 a giugno 2021 - si chiude con una media di 491.348 addetti e la perdita di 6.518 di loro con una flessione relativamente sensibile (-1,3 per cento), nonostante l'adozione di misure a salvaguardia dell'occupazione da parte del governo. Mentre altri macrosettori hanno registrato incrementi tendenziali dell'occupazione nel secondo trimestre 2021, non è stato così per l'industria. Su questo risultato ha pesato il crollo dell'occupazione (-2.665 unità) nelle attività di fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, determinata da una variazione della codifica Ateco di una grande impresa del settore, mentre si è registrato un leggero aumento di addetti nelle attività di fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento. Quindi, la tendenza negativa è risultata più contenuta, nel solo complesso delle attività manifatturiere (-4.235 addetti, -0,9 per cento). Come di sovente, l'andamento non è stato affatto omogeneo tra le sezioni di attività economica della manifattura. Le perdite di addetti più ampie sono avute nel sistema moda (-1.724 addetti, -4,9 per cento), nella metallurgia e prodotti in metallo (-1.610 addetti, -1,8 per cento) e nell'industria della ceramica e del vetro (-909 addetti, -3,1 per cento), anche il complesso dell'altra manifattura ha perso 907 addetti, ma con una minore incidenza (-1,4 per cento). Non sono mancati i segnali positivi, tra cui, in primo luogo, l'aumento dell'occupazione nell'industria alimentare (+1.519 addetti, +2,5 per cento). Seguono in seconda battuta e con minore rilevanza l'aumento nelle attività di riparazione, manutenzione ed installazione di macchine e apparecchiature (+552 unità, +3,4 per cento), per le

quali prosegue una lunga tendenza positiva, e nella divisione della fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi (+825 unità, +6,0 per cento) che vanno parzialmente a compensare le perdite nella fabbricazione di macchinari e apparecchiature (-908 unità, -0,9%) e nella fabbricazione di altri mezzi di trasporto (- 439 unità, -8,5 %).

#### **Fonte**

2021, Regione Emilia-Romagna. L'Emilia-Romagna per lo sviluppo delle filiere, linee di azioni integrate per le filiere produttive 2017-2020.

2021, UnionCamere-Regione Emilia-Romagna. Rapporto 2021 sull'economia regionale.

2022, Banca d'Italia. Economie regionali. L'economia dell'Emilia-Romagna.

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*

**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)".

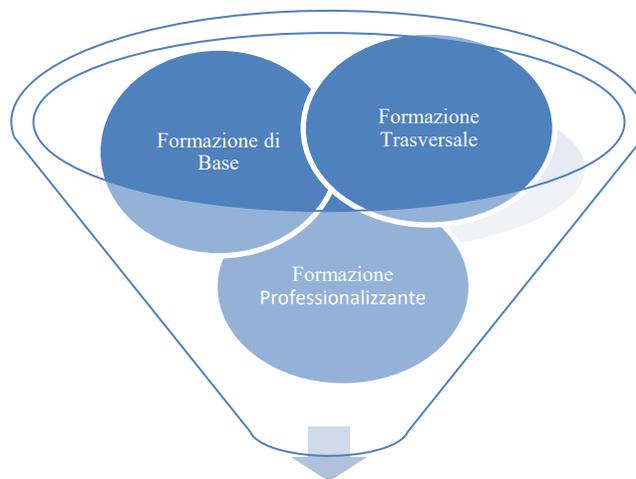
Di fronte a ciò il SISTEMA IMPRESE ha la necessità di mantenere e aumentare la propria COMPETITIVITÀ, OTTIMIZZANDO I PROCESSI grazie anche all'introduzione di tecnologie innovative e applicando il concetto di CONDIVISIONE, individuando le seguenti priorità:

- 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   |
|----------------------------------|--|
| <b>IDEARE</b>                    | Processi creativi, in stretta relazione con il cliente, attivando anche scouting tecnologico, attraverso strumentazioni di prototipazione.   |
| <b>FARE</b>                      | Progettazione e automazione di processo, attraverso software dedicati (es. CAD/CAM), Programmazione e gestione della produzione.   |
| <b>GUIDARE</b>                   | 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. |
| <b>PROMUOVERE E DISTINGUERSI</b> | 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.<br>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<br/>Competenza in scienze,<br/>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.<br>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.<br>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.<br>Proprio grazie alla capacità di sapersi adattare al cambiamento, contestualizzarlo, saperlo leggere e comunicare al meglio, l'adattabilità è strettamente correlata alla resilienza.  |

|   |   |
|---|---|
| <b>Assunzione di scelte e decisioni</b> | 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.<br>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.

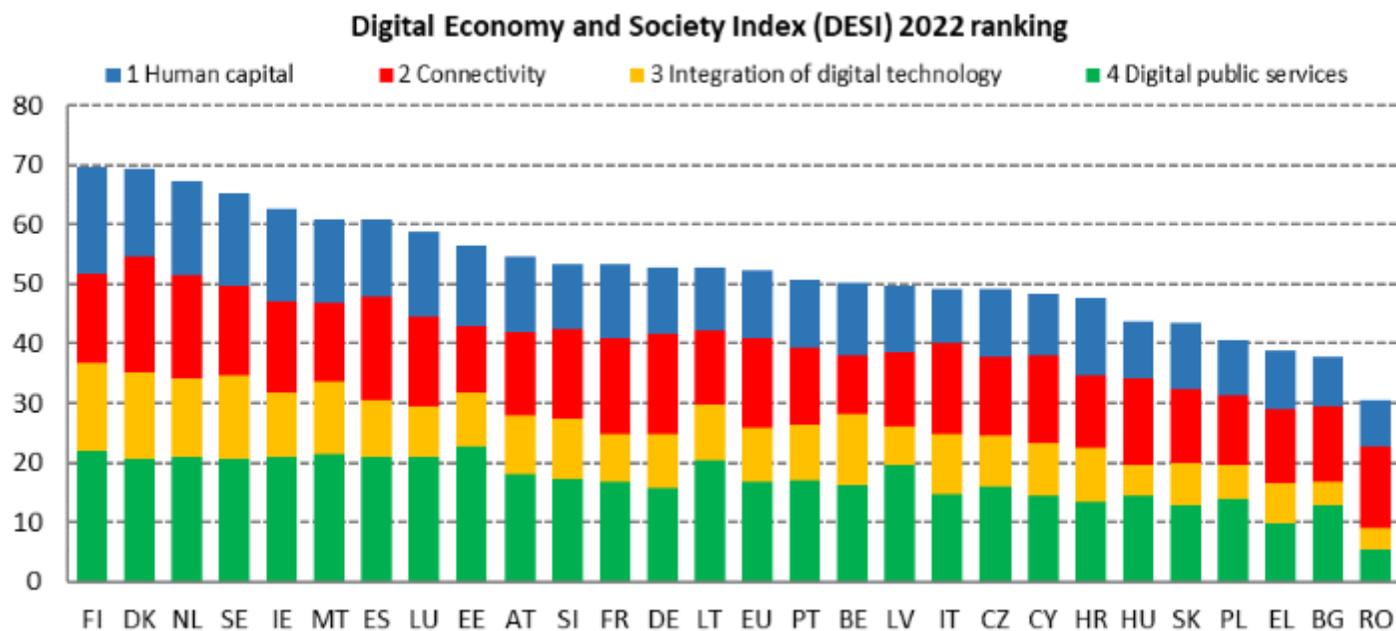
### COMPETENZE DIGITALI

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

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

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

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

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

#### AREA AZIENDALE: LOGISTICA/ MAGAZZINO/APPROVVIGIONAMENTI

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

**AREA AZIENDALE: COMMERCIALE/MARKETING/VENDITE**

| <b>Cluster di competenza</b>  | <b>Livello di responsabilità</b>                   | <b>GESTIONE COMMERCIALE – APPROCCIO AL MERCATO</b>   | <b>GESTIONE COMMERCIALE – RELAZIONI CON LA CLIENTELA</b>  |
|-------------------------------|--|--|---|
| <b>Pianificare</b>            | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>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.<br>- Identificare nuove aree geografiche in cui effettuare azioni per l'acquisizione di nuove fette di mercato.<br>... | -Identificare le caratteristiche proprie del target clienti individuato in funzione del bisogno/obiettivo emerso, esplicitando modalità e finalità di soddisfazione dello stesso.<br>-Interpretare spinte motivazionali e logiche comportamentali dei consumatori finali, delineandone la propensione all'acquisto a fini previsionali della domanda di mercato.<br>-Rilevare input funzionali alla identificazione di nuovi potenziali clienti: esigenze/bisogni emergenti, ecc.<br>.... |
| <b>Eeguire</b>                | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | - Elaborazione del budget delle attività di marketing/vendita previste.<br>- Utilizzare software applicativi e servizi web-based per la gestione commerciale-marketing.<br>...   | - Adottare procedure e tecniche per l'emissione dei documenti di acquisto e vendita e la predisposizione di modelli fiscali di pagamento.<br>- Applicare le diverse modalità di riscossione e pagamento tenendo conto di eventuali promozioni e sconti applicati ai prezzi.   |
| <b>Controllare/monitorare</b> | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>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"> <li>- Interpretare report previsionali e a consuntivo sull'andamento delle vendite, analizzandone gli scostamenti rispetto agli obiettivi previsti.</li> <li>...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuare gli elementi significativi delle attività di vendita da trasmettere in funzione delle esigenze conoscitivo-comparative emerse.</li> <li>- Prendere in visione gli indicatori inerenti dati e proiezioni di vendita.</li> <li>....</li> </ul> |
| <b>Realizzare/agire</b> | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicare una politica prezzi sostenibile in rapporto alle condizioni di mercato e di profitto stabilite.</li> <li>- Applicare strategie di comunicazione pubblicitaria, leva promozionale, ecc.</li> <li>...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adottare proposte di vendita alternative, utilizzando tecniche di negoziazione atte ad adeguare i desiderata della clientela ai vincoli di prezzo e tecnico-strategici prefissati.</li> <li>...</li> </ul>  |

#### AREA AZIENDALE: PRODUZIONE

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

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
|                         |  | - 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.<br>....   |
| <b>Realizzare/agire</b> | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | - Interpretare particolari e complessivi meccanici, idraulici e pneumatici anche con l'utilizzo di sistemi cad/cae.<br>- Prospettare soluzioni progettuali di prodotto e di processo.<br>- 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.<br>... |

#### AREA AZIENDALE: PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO

| Cluster di competenza         | Livello di responsabilità                          | PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO  |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Pianificare</b>            | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | - Definire le caratteristiche distintive dei servizi core, stabilendone le peculiarità, il livello di qualità erogata e il target del cliente/utente.<br>- Determinare gli strumenti di pianificazione, riprogrammazione e controllo dei servizi erogati, i parametri di prestazione previsti e i risultati attesi.<br>- Rilevazione delle risorse strutturali, professionali ed economiche necessarie.<br>... |
| <b>Eeguire</b>                | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | - Applicare tecniche di gestione del planning e di pianificazione e organizzazione delle risorse e dei diversi servizi.<br>- Identificare il fabbisogno di prodotti da acquistare in funzione delle scorte presenti e del piano di attività previsto.<br>- Eseguire gli interventi di installazione, manutenzione, collaudo.<br>...  |
| <b>Controllare/monitorare</b> | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | - Attivazione di sistemi di front e back office.<br>- Monitoraggio e controllo del processo di erogazione del servizio.<br>- Elaborare procedure di gestione dei disservizi e dei reclami.<br>...  |
| <b>Realizzare/agire</b>       | <i>Direzione<br/>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"> <li>- 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).</li> <li>- 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.</li> <li>- Riconoscere le caratteristiche del cliente e comprenderne bisogni, preferenze, desideri, aspettative.</li> </ul> <p>...</p> |
|--|--------------------|---|

## AREA AZIENDALE: GESTIONE RISORSE UMANE

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

## AREA AZIENDALE: RICERCA E SVILUPPO-INNOVAZIONE

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

**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   |
|-----------------------|--|---|--|---|
| <b>Pianificare</b>    | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire il piano di implementazione di sistemi ICT e processi di supporto.</li> <li>- Identificare strategie e politiche per la gestione del sistema qualità adeguati al raggiungimento di obiettivi e finalità strategiche dell'azienda.</li> <li>- 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.</li> <li>- ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisire ed elaborare informazioni e dati relativi a processo e strutture di lavoro ed obiettivi strategici aziendali.</li> <li>- Determinare ruoli e responsabilità organizzative di presidio del sistema di certificazione da implementare e del raggiungimento degli obiettivi strategici definiti</li> <li>- 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.</li> <li>- ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisire ed elaborare informazioni e dati relativi a processo e strutture di lavoro del sistema sicurezza aziendale.</li> <li>- Determinare ruoli e responsabilità organizzative di presidio del sistema sicurezza da implementare.</li> <li>- ...</li> </ul>   |
| <b>Eeguire</b>        | <i>Direzione<br/>Coordinamento<br/>Operatività</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizzare gli strumenti e le procedure finalizzati all'implementazione dei sistemi ICT e dei processi di supporto.</li> <li>- Sviluppare la struttura e l'impianto del sistema qualità.</li> <li>- Elaborare ed aggiornare la documentazione del sistema qualità.</li> <li>- ...</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicare modalità operative con cui effettuare i monitoraggi in termini di processi e ruoli coinvolti e relativa frequenza nel processo di certificazione.</li> <li>- Sviluppare la struttura e l'impianto del sistema di certificazione.</li> <li>- Elaborare ed aggiornare la documentazione.</li> <li>- ...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Adottare comportamenti e/o dispositivi tesi al benessere e alla sicurezza.</li> <li>- Utilizzare correttamente le attrezzature di lavoro.</li> <li>- ...</li> </ul> |

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

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

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

|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
| <p><b>PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO</b></p>  | <p><b>PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione del fabbisogno del cliente</li> <li>• Predisposizioni spazi ed attrezzature per l'erogazione del servizio</li> <li>• Adozione metodi e tecniche per l'erogazione del servizio</li> <li>• Accoglienza ed assistenza al cliente</li> <li>• Erogazione del servizio</li> <li>• Monitoraggio del servizio</li> <li>• Valutazione della qualità del servizio e della soddisfazione della clientela</li> <li>• Adozione di soluzioni e sistemi innovativi per la riduzione dell'impatto ambientale</li> </ul>   |  |  |  |   |  |
| <p><b>RISORSE UMANE</b></p>  | <p><b>GESTIONE RISORSE UMANE</b></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"> <li>• Selezione dei collaboratori</li> <li>• Analisi delle competenze</li> <li>• Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo</li> </ul> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><u>GESTIONE RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegnazione incarichi</li> <li>• Conduzione del team di lavoro</li> <li>• Definizione della politica retributiva e valutazione delle prestazioni</li> <li>• Gestione amministrativa del personale</li> <li>• Gestione delle informazioni e dei flussi comunicativi</li> <li>• Gestione delle relazioni interpersonali</li> </ul> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><u>SVILUPPO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione di percorsi di sviluppo professionale</li> <li>• Definizione e sviluppo di piani di formazione aziendale</li> <li>• Sviluppo di contesti di apprendimento e di sistemi di condivisione della conoscenza</li> </ul> </td> </tr> </table> |  |  | <p><u>SELEZIONE INSERIMENTO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione dei collaboratori</li> <li>• Analisi delle competenze</li> <li>• Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo</li> </ul> | <p><u>GESTIONE RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegnazione incarichi</li> <li>• Conduzione del team di lavoro</li> <li>• Definizione della politica retributiva e valutazione delle prestazioni</li> <li>• Gestione amministrativa del personale</li> <li>• Gestione delle informazioni e dei flussi comunicativi</li> <li>• Gestione delle relazioni interpersonali</li> </ul> | <p><u>SVILUPPO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione di percorsi di sviluppo professionale</li> <li>• Definizione e sviluppo di piani di formazione aziendale</li> <li>• Sviluppo di contesti di apprendimento e di sistemi di condivisione della conoscenza</li> </ul> |
| <p><u>SELEZIONE INSERIMENTO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione dei collaboratori</li> <li>• Analisi delle competenze</li> <li>• Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo</li> </ul> | <p><u>GESTIONE RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegnazione incarichi</li> <li>• Conduzione del team di lavoro</li> <li>• Definizione della politica retributiva e valutazione delle prestazioni</li> <li>• Gestione amministrativa del personale</li> <li>• Gestione delle informazioni e dei flussi comunicativi</li> <li>• Gestione delle relazioni interpersonali</li> </ul>  | <p><u>SVILUPPO RISORSE UMANE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione di percorsi di sviluppo professionale</li> <li>• Definizione e sviluppo di piani di formazione aziendale</li> <li>• Sviluppo di contesti di apprendimento e di sistemi di condivisione della conoscenza</li> </ul> |  |  |   |  |
| <p><b>RICERCA E SVILUPPO-INNOVAZIONE</b></p>   | <p><b>INNOVAZIONE DEL PROCESSO, DEL PRODOTTO E DELL'ORGANIZZAZIONE</b></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"> <li>• Sviluppo delle collaborazioni esterne;</li> <li>• Implementazione delle innovazioni.</li> </ul>   |  |  |  |   |  |

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

**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 MECCANICO DI SISTEMI:

- ✓ Selezione delle attrezzature per le attività di montaggio e assemblaggio;

- ✓ Pulizia e verifica funzionamento delle attrezzature in uso;
- ✓ Lettura di disegni tecnici e cicli di montaggio;
- ✓ Acquisizione dei pezzi necessari alle lavorazioni;
- ✓ Premontaggio e montaggio di particolari;
- ✓ Assemblaggio di insiemi meccanici anche con componenti idrauliche e pneumatiche;
- ✓ Esecuzione delle prove di conformità dell'assemblato;
- ✓ Segnalazione di eventuali difetti di funzionamento;
- ✓ Collaudo dell'insieme assemblato;
- ✓ Redazione della reportistica;
- ✓ Aggiustaggio di particolari e gruppi meccanici.

- 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.

- TECNICO ESPERTO NEI PROCESSI FUSORI:

- ✓ Prefigurazione della tipologia di getto nei suoi aspetti essenziali;
- ✓ Elaborazione del modello di getto;
- ✓ Scelta dei materiali;

- ✓ Selezione di tecnologie e strumenti;
- ✓ Elaborazione dei parametri tecnico-progettuali;
- ✓ Elaborazione del piano di produzione;
- ✓ Redazione di documenti tecnici per il dimensionamento di attrezzature e macchinari;
- ✓ Verifica delle soluzioni tecniche;
- ✓ Parametrazione del ciclo di fonderia;
- ✓ Controllo qualitativo del ciclo di fonderia;
- ✓ Verifica del getto e degli eventuali difetti;
- ✓ Analisi degli scarti;
- ✓ Elaborazione di eventuali proposte di revisione dei parametri.

- TECNICO DELL'AUTOMAZIONE INDUSTRIALE:

- ✓ Studio sistema automatizzato;
- ✓ Esecuzione delle procedure di programmazione dei sistemi di comando e regolazione;
- ✓ Integrazione funzionale tra programma software e sistema macchina;
- ✓ Montaggio della parte elettronica e di comando;
- ✓ Verifica connessioni elettriche tra parte di comando e dispositivi installati;
- ✓ Installazione del software di comando sul controllore della macchina,
- ✓ Regolazione ed impostazione dei parametri di processo produttivo;
- ✓ Controllo corretto avanzamento del prodotto nel ciclo;
- ✓ Rilevazione cause di malfunzionamento e/o non conformità della macchina o del processo automatizzato;
- ✓ Esecuzione interventi di riparazione o sostituzione;
- ✓ Realizzazione di modifiche e personalizzazioni al programma software di gestione del sistema automatizzato;
- ✓ Delibera della macchina e/o impianto automatizzato;
- ✓ Rilevazione e decodifica di miglioramenti all'automazione del sistema;
- ✓ Indicazioni di soluzioni tecnologiche alternative/innovative di automazione industriale;
- ✓ Indicazioni sull'uso di componenti elettriche ed elettroniche atte al miglioramento del sistema.

**RISORSE UMANE**

- TECNICO NELLA GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE:

- ✓ Mappatura dei processi lavorativi;
- ✓ Riconoscimento 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.

### **- DISEGNATORE MECCANICO:**

- ✓ Studio tecnico del progetto;
- ✓ Disegno di particolari e complessivi corredati delle specifiche geometriche;
- ✓ Costruzione di modelli tridimensionali di particolari e complessivi meccanici;
- ✓ Gestione delle operazioni di prototipizzazione virtuale;
- ✓ Simulazione tridimensionale del funzionamento del prodotto meccanico;
- ✓ Pulizia e finitura del prototipo elaborato,
- ✓ Redazione delle schede materiali del pezzo meccanico;
- ✓ Redazione delle schede tecniche di lavorazione del pezzo meccanico.

## **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.

| <b>12 – Firme</b>   |  |                        |  |
|---|--|------------------------|--|
| <b>SIGLA ORGANIZZAZIONI<br/>IMPRENDITORIALI E SINDACALI<br/>REGIONALI</b> | <b>INDICARE IL NOME E IL COGNOME<br/>IN STAMPATELLO DELLA PERSONA<br/>FIRMATARIA</b> | <b>FIRMA LEGGIBILE</b> | <b>TIMBRO<br/>DELL'ORGANIZZAZIONE DI<br/>RIFERIMENTO</b> |
| <b>CONFARTIGIANATO</b>  |  |                        |  |
| <b>CNA</b>  |  |                        |  |
| <b>CASARTIGIANI</b>   |  |                        |  |
| <b>CLAAI</b>  |  |                        |  |
| <b>CGIL</b>   |  |                        |  |
| <b>CISL</b>   |  |                        |  |
| <b>UIL</b>  |  |                        |  |

Data \_\_\_\_\_