

**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 dei servizi estetici e del benessere 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*

### **Il contesto del settore dei servizi estetici e del benessere negli anni dell'emergenza pandemica**

Il settore dei servizi dell'estetica e del benessere, che secondo stime della Regione Emilia-Romagna conta oltre 12.000 imprese (in larghissima parte artigiane) e più di 23.000 addetti all'interno del territorio regionale, è stato fra quelli maggiormente colpiti dalla pandemia e dalle conseguenti misure di

limitazione delle attività economiche finalizzate alla tutela della salute pubblica. Basti pensare, al riguardo, che secondo stime del Centro Studi di Confartigianato solo nel 2020 la perdita complessiva di fatturato delle imprese di questo settore rispetto all'anno precedente è stata pari ad oltre 2 miliardi di euro su scala nazionale (di cui circa il 10%, ovvero circa 200 milioni di euro, in Emilia-Romagna) e che, nonostante il successivo manifestarsi di una ripresa economica vivace, a fine 2021 appena la metà delle imprese dell'estetica e del benessere dichiarava di aver recuperato i livelli di fatturato del 2019.

Il forte calo del fatturato registrato nel biennio 2020-2021 non costituisce l'unico elemento di criticità che affligge le imprese di questo settore. Tanto in Emilia-Romagna quanto nel resto del territorio nazionale le imprese del settore dei servizi estetici e del benessere sono infatti esposte alla concorrenza sleale di numerosi operatori abusivi che, secondo stime elaborate dal Centro Studi di Confartigianato a partire da dati Istat, contribuiscono ad un tasso di lavoro indipendente irregolare nel settore pari al 27,8%, con punte superiori al 30% nelle regioni meridionali e valori intorno al 25-26% nelle regioni del Nord Italia.

Stante l'assenza pressoché totale di studi organici specificamente dedicati a questo settore, al fine di accumulare ulteriori elementi conoscitivi sulle imprese del benessere e dei servizi estetici può essere utile prendere in esame i risultati principali di un'indagine nazionale realizzata nel corso della seconda metà del 2022 dal Centro Studi di CNA.

La fotografia del settore che emerge dalla ricerca in questione evidenzia in primo luogo una fortissima componente di imprenditoria femminile: il 96,1% delle imprese di estetica e il 74,0% di quelle di acconciatura sono infatti condotte da donne. Si tratta per la gran parte di ditte individuali: per circa i due terzi del totale, infatti, non sono presenti altri soci. Il 54,8% delle imprese ha invece almeno un dipendente e il 32,9% almeno un apprendista

Un ulteriore dato significativo riguarda il calo del fatturato sperimentato dalle imprese del settore dei servizi estetici e del benessere quale conseguenza della pandemia. Secondo quanto emerge dalla ricerca, infatti, il 50,3% delle imprese a fine 2021 non era ancora tornata ai valori di fatturato del 2019. Nel contempo, tra le aziende che si sono rivolte alle banche negli ultimi anni (ben il 60% del totale), almeno la metà lo ha fatto per fronteggiare le difficoltà finanziarie determinate dalla pandemia.

Per quanto concerne le indicazioni emerse in merito alle decisioni di investimento per il 2022, le imprese del settore sembrano soprattutto orientate a partecipare a corsi di formazione, sia per il titolare (68,7%) che per gli eventuali dipendenti (47,1% delle imprese che hanno dipendenti). Questi valori suggeriscono dunque una buona propensione delle aziende del benessere ad essere coinvolte in attività formative. Sempre nell'ambito degli orientamenti relativi alle decisioni di investimento, va sottolineato che una quota significativa di imprese (27,2%) si dichiara interessata all'acquisto di nuovi macchinari nel corso del 2022. Infine, occorre valutare positivamente anche il dato relativo alle imprese che prevedono di reclutare nuovo personale nel corso del 2022 (13,8%).

L'indagine del Centro Studi di CNA ha preso in esame anche il rapporto delle aziende del settore con gli strumenti del marketing digitale evidenziando in primo luogo un'elevata diffusione dell'utilizzo dei social media (l'81,3% delle imprese dispone infatti di profili social aziendali). Inoltre, sono anche numerose le imprese che dispongono di un sito internet aziendale (43,2%) e quelle che si sono addirittura dotate di uno specifico software o di applicazioni per la gestione della clientela (37,3%). È verosimile che quest'ultimo dato sia almeno in parte riconducibile ai momenti di chiusura parziale durante la pandemia, quando le aziende del settore dovevano necessariamente programmare in maniera accurata gli afflussi della clientela al fine di evitare affollamenti.

Infine, un ultimo tema meritevole di essere richiamato riguarda l'individuazione dei principali rischi per le imprese del settore nell'immediato futuro nonché le strategie che le aziende dei servizi estetici e del benessere intendono mettere in campo per fronteggiare tali rischi. In merito ai rischi per il futuro, svettano al primo posto le preoccupazioni relative all'incertezza sulle prospettive dell'economia e il conseguente impatto sui consumi (43,7%), seguito dall'aumento dei costi di esercizio dell'attività (tra cui l'energia), col 31,7%. In sostanza, per 3 imprese su 4 i rischi principali sono strettamente connessi all'andamento congiunturale dell'economia e in particolare all'aspettativa di un probabile deterioramento del contesto macro-economico legato sia alla crisi energetica che al conflitto militare fra Russia e Ucraina.

Al cospetto di un quadro decisamente complesso e caratterizzato sia da elementi di forte incertezza sia da un pronunciato incremento di costi, le imprese del settore si mostrano comunque intenzionate ad avviare azioni di rafforzamento della loro offerta e capacità competitiva: solo il 12,3% delle aziende intervistate dichiarano infatti una totale assenza di strategia o di intenzionalità precise. Al contrario, prevalgono strategie basate sulla volontà di aumentare lo standard dei servizi offerti (50,0%), dedicare maggiori attenzioni alla sfera del marketing (42,0%) ed alla formazione e aggiornamento del personale (41,5%). Molto meno numerose sono invece le imprese orientate ad ampliare la gamma dei servizi offerti (22,5%), a cercare di competere attraverso un contenimento dei prezzi (18,7%) o con l'inserimento di nuovo personale qualificato in azienda (8,7%).

### **Fonti**

Centro Studi CNA, *Le imprese del benessere. Qualità dei servizi, marketing e formazione: tre ingredienti per contrastare le inquietudini congiunturali*  
Centro Studi Confartigianato, *La strada tortuosa verso la ripresa 2021*

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)".

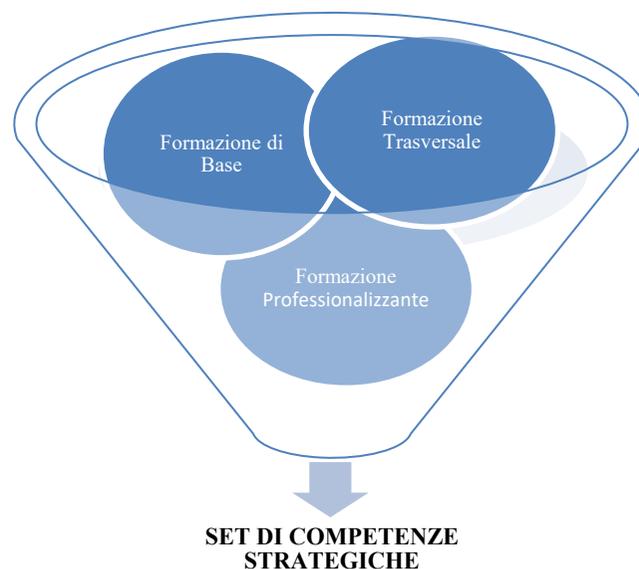
Di fronte a ciò il SISTEMA IMPRESE ha la necessità di mantenere e aumentare la propria COMPETITIVITÀ, OTTIMIZZANDO I PROCESSI grazie anche all'introduzione di tecnologie innovative e applicando il concetto di CONDIVISIONE, individuando le seguenti priorità:

- 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.



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.

<b>FINALITA' AZIENDALE</b>	<b>AMBITO APPLICATIVO</b>
<b>IDEARE</b>	Processi creativi, in stretta relazione con il cliente, attivando anche scouting tecnologico, attraverso strumentazioni elettro-estetiche.
<b>FARE</b>	Progettazione di nuovi servizi estetici/benessere.
<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). 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 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 l'erogazione dei servizi;
- acquisto di sistemi informativi per la gestione del magazzino e logistica;
- acquisto di nuove tecnologie ICT;
- ricerca di nuovi clienti;
- 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **NUOVE COMPETENZE PER NUOVI SCENARI**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### COMPETENZE CHIAVE: LA NUOVA RACCOMANDAZIONE UE

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

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

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

Rispetto alle 8 COMPETENZE identificate, si fornisce una sintesi.

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

	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.
Competenza multilinguistica	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.
Competenza matematica e Competenza in scienze, tecnologie e ingegneria	<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>
Competenza digitale	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.

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

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

<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. 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.

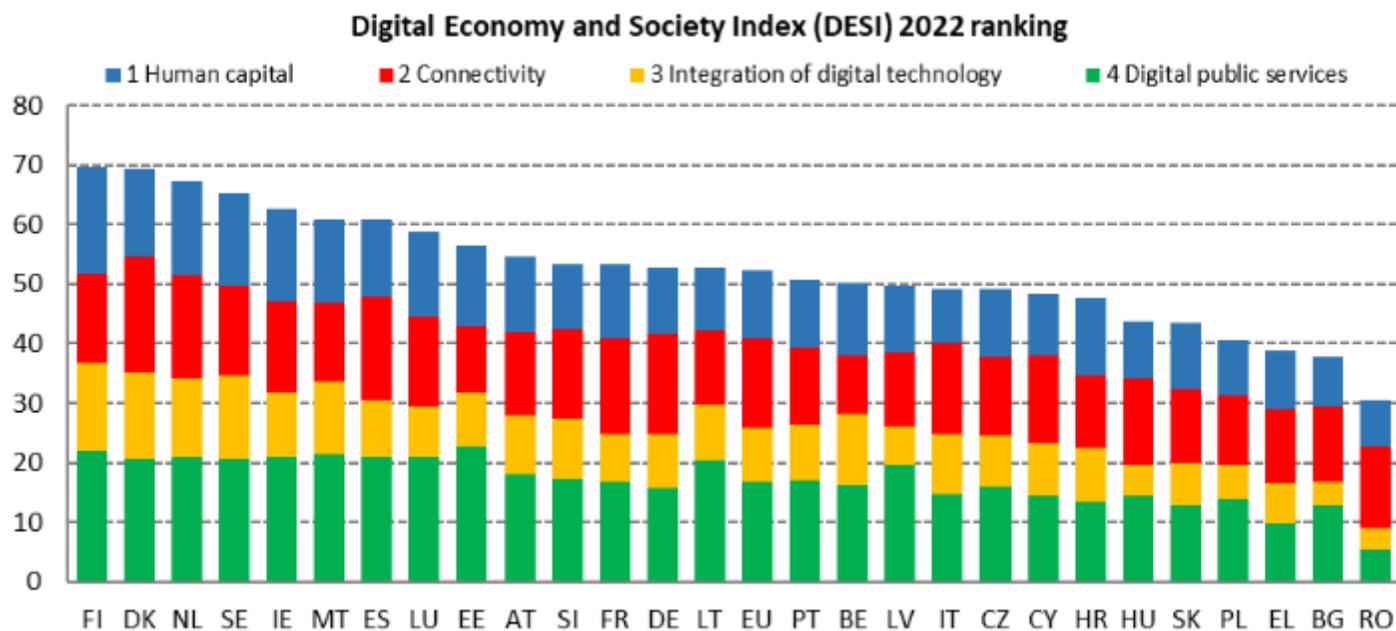
### COMPETENZE DIGITALI

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

5.4 Individuare divari di competenze digitali

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

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

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

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

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

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

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

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

<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 Coordinamento 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 Coordinamento 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 Coordinamento 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 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misurare gli obiettivi e il livello di performance raggiunti sulla base degli indicatori individuati nella propria strategia di sviluppo del business.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementare procedure, strumenti e metodologie di rilevazione dei dati contabili.</li> <li>- Applicare procedure e tecniche per l'espletamento degli adempimenti contabili/fiscali, utilizzando programmi informatici a supporto della gestione dell'esercizio</li> <li>.....</li> </ul>
--	--------------------	---	--

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

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	ACQUISTI ED APPROVVIGIONAMENTI	LOGISTICA E MAGAZZINO
<b>Pianificare</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare gli indicatori di selezione e monitoraggio del parco fornitori - costi, tempi, qualità, affidabilità, ecc.</li> <li>- Individuare le priorità d'acquisto in previsione della disponibilità variabile del prodotto e/o servizio sul mercato.</li> <li>- Individuare e valutare il rapporto costi/benefici dell'offerta in funzione delle condizioni di acquisto predefinite.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare i fattori di costo del ciclo logistico per valutare e correggere gli scostamenti dagli obiettivi definiti.</li> <li>...</li> </ul>
<b>Eeguire</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare i fornitori sulla base degli indicatori di selezione prefissati, nonché delle caratteristiche specifiche del prodotto e/o servizio da acquistare.</li> <li>- Adottare modalità amministrativo-contabili per la predisposizione degli ordini di acquisto.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborare i dati informativi circa approvvigionamenti e ordinato commerciale.</li> <li>- Contabilizzare le giacenze e scorte di magazzino.</li> <li>...</li> </ul>
<b>Controllare/monitorare</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adottare tecniche comparative (benchmarking) della qualità e dei prodotti e/o servizi offerti dai diversi fornitori.</li> <li>- Rilevare il grado di soddisfazione degli utilizzatori finali in merito alle conformità delle forniture offerte.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuare gli elementi identificativi delle merci e i dispositivi di sicurezza previsti</li> <li>- Riconoscere i documenti di accompagnamento delle merci e la corrispondenza con le specifiche da contratto</li> <li>...</li> </ul>

<b>Realizzare/agire</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire la soluzione contrattuale adeguata alla tipologia delle forniture richieste.</li> <li>- Individuare le priorità d'acquisto in previsione della disponibilità variabile del prodotto e/o servizio sul mercato.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicare tecniche e metodiche di preparazione dei documenti identificativi e di tracciabilità e rintracciabilità delle merci, nel rispetto della normativa amministrativa e contabile di riferimento.</li> <li>...</li> </ul>
-------------------------	--	---	---

**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 Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare il sistema di offerta dei competitor - sia in termini qualitativi che quantitativi - assumendone i punti di forza attraverso azioni e strategie di benchmarking.</li> <li>- Identificare nuove aree geografiche in cui effettuare azioni per l'acquisizione di nuove fette di mercato.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificare le caratteristiche proprie del target clienti individuato in funzione del bisogno/obiettivo emerso, esplicitando modalità e finalità di soddisfazione dello stesso.</li> <li>-Interpretare spinte motivazionali e logiche comportamentali dei consumatori finali, delineandone la propensione all'acquisto a fini previsionali della domanda di mercato.</li> <li>-Rilevare input funzionali alla identificazione di nuovi potenziali clienti: esigenze/bisogni emergenti, ecc.</li> <li>....</li> </ul>
<b>Eeguire</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborazione del budget delle attività di marketing/vendita previste.</li> <li>- Utilizzare software applicativi e servizi web-based per la gestione commerciale-marketing.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adottare procedure e tecniche per l'emissione dei documenti di acquisto e vendita e la predisposizione di modelli fiscali di pagamento.</li> <li>- Applicare le diverse modalità di riscossione e pagamento tenendo conto di eventuali promozioni e sconti applicati ai prezzi.</li> </ul>

<b>Controllare/monitorare</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendere l'andamento costi/vendite del mercato di riferimento interpretando: diagrammi dei flussi di vendita, proiezioni statistiche, tabelle dei costi, ecc.</li> <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>- Comprendere l'andamento delle vendite rispetto al portfolio clienti: diagrammi dei flussi di vendita, proiezioni statistiche, ecc.</li> <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 Coordinamento 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 ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	
<b>Pianificare</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire le caratteristiche distintive dei servizi core, stabilendone le peculiarità, il livello di qualità erogata e il target del cliente/utente.</li> <li>- Determinare gli strumenti di pianificazione, riprogrammazione e controllo dei servizi erogati, i parametri di prestazione previsti e i risultati attesi.</li> <li>- Rilevazione delle risorse strutturali, professionali ed economiche necessarie.</li> <li>...</li> </ul>
<b>Eeguire</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicare tecniche di gestione del planning e di pianificazione e organizzazione delle risorse e dei diversi servizi.</li> <li>- Identificare il fabbisogno di prodotti da acquistare in funzione delle scorte presenti e del piano di attività previsto in merito ai servizi estetici/benessere previsti.</li> <li>- Eseguire i servizi estetici/benessere previsti.</li> <li>- Applicare sequenze operative per la realizzazione dei servizi estetici/benessere previsti.</li> <li>.....</li> </ul>
<b>Controllare/monitorare</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorare e controllare il processo di erogazione del servizio.</li> <li>- Elaborare procedure di gestione dei disservizi e dei reclami.</li> <li>...</li> </ul>
<b>Realizzare/agire</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cogliere e interpretare le indicazioni e le valutazioni del cliente al fine di migliorare costantemente il servizio e soddisfare al meglio le aspettative.</li> <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> <li>...</li> </ul>

**AREA AZIENDALE: GESTIONE RISORSE UMANE**

Cluster di competenza	Livello di responsabilità	GESTIONE RISORSE UMANE
<b>Pianificare</b>	<i>Direzione Coordinamento 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>Eeguire</b>	<i>Direzione Coordinamento 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 Coordinamento 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 Coordinamento 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/servizio e dell'organizzazione
<b>Pianificare</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare opportunità di innovazione di prodotto/servizio 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>- Individuare e analizzare gli scenari di sviluppo del settore servizi alla persona/estetica/benessere</li> <li>- Sviluppare nuovi modelli di Business e nuovi modelli organizzativi.</li> </ul> <p>...</p>
<b>Eeguire</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzare lo studio di fattibilità del nuovo prodotto e/o servizio estetico/benessere e il preventivo di costo.</li> <li>- Identificare il cliente target e pianificare azioni di promozione del nuovo prodotto/servizio.</li> <li>- Adottare nuovi modelli di Business ed organizzativi.</li> </ul> <p>...</p>
<b>Controllare/monitorare</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificare i risultati delle azioni di promozione del nuovo prodotto/servizio</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> </ul> <p>...</p>
<b>Realizzare/agire</b>	<i>Direzione Coordinamento Operatività</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementare azioni di promozione del nuovo prodotto/servizio</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> </ul> <p>...</p>

**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 Coordinamento 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 Coordinamento 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>

<p><b>Controllare/monitorare</b></p>	<p><i>Direzione Coordinamento Operatività</i></p>	<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>
<p><b>Realizzare/aggiornare</b></p>	<p><i>Direzione Coordinamento Operatività</i></p>	<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/ FINANZA/CONTROLLO 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/ 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/ MARKETING/VENDITA</b>	<b>GESTIONE COMMERCIALE – APPROCCIO AL MERCATO</b>		<b>GESTIONE COMMERCIALE – RELAZIONI CON LA CLIENTELA</b>	
	<u>DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA</u>	<u>SVILUPPO E MONITORAGGIO PIANI D'AZIONE</u>	<u>PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ SUI CLIENTI</u>	<u>SVILUPPO DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE</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>	<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>	<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>	<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 ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO</b>	<b>PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO</b>			
	<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 align="center"><b>GESTIONE RISORSE UMANE</b></p>		
<p><b>RICERCA E SVILUPPO-INNOVAZIONE</b></p>	<p align="center"><b>INNOVAZIONE DEL PROCESSO, DEL PRODOTTO/SERVIZIO E DELL'ORGANIZZAZIONE</b></p>		
	<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>INNOVAZIONE DI PRODOTTO/SERVIZIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione opportunità di innovazione</li> <li>• Attività di Ricerca e Sviluppo di servizi estetici/benessere innovativi</li> <li>• Sviluppo prodotto</li> <li>• Adozione di sistemi e tecnologie finalizzati alla sostenibilità ambientale</li> <li>• Gestione marchi e brevetti</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>INNOVAZIONE DI PROCESSO</u></p> <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>• Gestione dei processi in un'ottica Lean</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>INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</u></p> <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>

<p><b>AREE DI SUPPORTO (SISTEMI INFORMATIVI ICT; GESTIONE SISTEMA QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE)</b></p>	<p><b>GESTIONE RETE E PROCESSI DI SUPPORTO</b></p> <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> </ul>	<p><b>ADOZIONE E GESTIONE DI SISTEMI DI CERTIFICAZIONE</b></p> <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>	<p><b>GESTIONE DEL SISTEMA DI SICUREZZA</b></p> <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 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 ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO**

#### **- ACCONCIATORE:**

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

#### **- ESTETISTA:**

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

#### **- OPERATORE DELLA BELLEZZA E DEL BENESSERE:**

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

#### **- OPERATORE DELL'ACCONCIATURA:**

- ✓ Assistenza e gestione dei clienti;
- ✓ Promozione dei prodotti tricologici;
- ✓ Elaborazione dei principali documenti contabili;
- ✓ Preparazione e riordino degli spazi di lavoro;
- ✓ Sterilizzazione degli strumenti manuali e disinfezione delle apparecchiature;
- ✓ Regolazione e manutenzione degli strumenti e attrezzature;
- ✓ Detersione e cura del capello;
- ✓ Trattamento dei capelli e acconciatura.

**- OPERATORE TRATTAMENTI ESTETICI:**

- ✓ Organizzazione postazioni di lavoro;
- ✓ Sterilizzazione strumenti manuali e disinfezione apparecchiature;
- ✓ Regolazione e manutenzione strumenti e attrezzature;
- ✓ Gestione della relazione con il cliente in coerenza con le politiche del centro estetico;
- ✓ Erogazione informazioni su servizi e organizzazione del centro estetico;
- ✓ Promozione prodotti cosmetici;
- ✓ Esecuzione semplici operazioni contabili;
- ✓ Manipolazione dei prodotti cosmetici;
- ✓ Esecuzione di trattamenti estetici viso e corpo (maschere viso, peeling, depilazione, ecc.).

**RISORSE UMANE**

**- TECNICO NELLA GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE:**

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

**AREE DI SUPPORTO**

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

Data \_\_\_\_\_