



Di seguito si fornisce uno schema con le indicazioni di massima dei principali contenuti e caratteristiche cui le Parti Sociali possono attenersi nella predisposizione del Piano Formativo.

Il Piano Formativo sarà allegato al/i Progetto/i di Formazione presentati nell'ambito dello stesso Piano

CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO

¹Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

<p>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aziendale ■ Pluriaziendale (possono afferire a tale ambito di riferimento progetti formativi che interessano due o più aziende che, seppur collocate in Regioni/territori diversi, agiscono tra loro con forme di cooperazione/relazione produttiva e/o organizzativa, fermo restando che il progetto formativo dovrà essere supportato da un accordo di partenariato e che l'erogazione dell'attività coinvolga tutte le imprese beneficiarie del progetto) ■ Territoriale ■ Distrettuale ■ Filiera ■ Settoriale
<p>Settore/i produttivo/i</p>	<p>Sono ritenuti coerenti con il presente Piano i progetti formativi destinati ai lavoratori di imprese che afferiscono al settore legno della regione Emilia Romagna.</p> <p>La filiera produttiva del Legno Arredo che comprende sia i settori a monte (industria del legno per i mobili e l'edilizia, dei semilavorati e dei componenti dell'arredamento), sia i settori a valle dell'industria dell'arredamento (mobili per uso domestico e non, gli apparecchi per l'illuminazione, e i complementi di arredo) è forte di una capacità di rappresentanza a livello mondiale. Essa costituisce infatti, insieme ad altre "famiglie pregiate" uno dei grandi motori del Made in Italy e può essere considerata come uno dei migliori esempi di innovazione italiana.</p> <p>La filiera del Legno-Arredo è in grado di vantare una forte integrazione sistemica. Essa è infatti espressione di avanguardia del design ed è leader mondiale nella capacità di esportare marchi e prodotti italiani in tutto il resto del mondo. Le imprese italiane oggi giocano un ruolo importante sia raccogliendo il primato sui mercati di sbocco più prestigiosi (gli USA in primo luogo), ma anche contrastando attivamente con strategie evolute i mercati emergenti riconosciuti ormai esperti imitatori di marchi.</p> <p>L'interazione tra i settori della filiera sono tali che l'andamento del settore a monte della filiera notoriamente anticipa di qualche mese la congiuntura dell'arredamento. In questo momento ad esempio, la maggiore negatività del mercato domestico del settore legno, potrebbe prefigurare uno scenario nel quale la filiera non ha ancora raggiunto il punto massimo della crisi e i tempi per un rilancio paiono allontanarsi.</p> <p>I dati consuntivi riferiti al 2010 evidenziano che tutti gli indicatori dei preconsuntivi elaborati a dicembre dello scorso anno sono stati infatti rivisti al rialzo, segno che gli ultimi mesi del 2010 hanno visto una migliore performance rispetto ai primi mesi dell'anno per le aziende della filiera legno-arredamento made-in-Italy.</p> <p>Il fatturato del Macrosistema Legnoarredo che tiene conto di tutti i prodotti della filiera, dai primi semilavorati al prodotto finito, vede infatti una crescita complessiva dell'1,9% (rispetto alla stima che a dicembre si attestava</p>

ALLEGATO B

	<p>all'1,8%): ciò porta il fatturato complessivo del 2010 a 33,5 miliardi di euro. Non meno significativa la crescita delle esportazioni, che sono tornate ad aumentare a tassi interessanti: sono infatti i mercati esteri a sospingere la crescita con un aumento del 6,4% contro il crollo del 21,9% del 2009, l'anno più duro della crisi economica.</p>
Territorio/i	Regione: Emilia Romagna
Priorità Orientamenti Obiettivi specifici	<p>In accordo con gli Indirizzi concordati tra le Parti sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione per la realizzazione di interventi per la formazione continua, il presente piano formativo è basato sulla analisi previsionale delle tendenze dei settori e dei territori di riferimento e sulla corrispondente valutazione delle competenze professionali richieste.</p> <p>I presente piano formativo riguarda attività di tipo "preventivo" e/o "curativo". Entrambe le priorità sono strettamente correlate ed integrate tra loro in quanto, se pur basate su logiche diverse, rappresentano fasi cicliche o periodiche dei contesti produttivi.</p> <p>1. Hanno carattere preventivo tutti gli interventi diretti alla crescita della formazione continua finalizzati a migliorare la tenuta e la competitività dell'impresa sul mercato, affrontare le sfide dei nuovi mercati, prevenire crisi settoriali, territoriali o aziendali ed accrescere le competenze professionali e l'occupabilità dei lavoratori.</p> <p>La presente priorità si riferisce al soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori occupati per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - anticipare i bisogni di formazione; - aggiornare e migliorare le competenze professionali dei lavoratori rispetto alle opportunità di mercato, alle innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, alle modificazioni che intervengono nei processi produttivi, all'evoluzione delle professionalità e degli assetti normativi di riferimento; - adeguare la qualificazione professionali dei lavoratori. <p>2. Hanno approccio curativo tutti gli interventi rivolti al mantenimento dei livelli occupazionali, al superamento di crisi settoriali, territoriali o aziendali, alla diversificazione delle competenze professionali dei lavoratori, con</p>

ALLEGATO B

particolare attenzione ai lavoratori a rischio di obsolescenza professionale (ad esempio basse qualifiche, over quarantacinque etc.).

La presente priorità si riferisce al soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori occupati per:

- rispondere ai bisogni formativi specifici;
- riqualificare i lavoratori creando le condizioni per impieghi diversi nell'ambito del medesimo settore o di settori diversi;
- aggiornare le competenze professionali dei lavoratori rispetto alle opportunità di mercato, alle innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, alle modificazioni che intervengono nei processi produttivi, all'evoluzione delle professionalità e degli assetti normativi di riferimento;
- acquisire nuove qualificazioni professionali.

Le priorità macro della Linea 1 sono le seguenti:

- favorire lo sviluppo di nuove e migliori competenze a sostegno delle economie territoriali;
- sostenere i processi di integrazione dei sistemi locali di sviluppo economico produttivo;
- rafforzare le politiche di promozione e di sostegno allo sviluppo del mercato del lavoro dei territori;
- sviluppare politiche di inclusione nel mercato del lavoro locale.

Le priorità specifiche della Linea 1 sono le seguenti:

- promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative e produttive e di mercato;
- favorire e sostenere processi di crescita professionale e di carriera;
- incentivare la partecipazione delle donne ai percorsi formativi e sostenere l'occupazione femminile:
- per rafforzare l'occupazione/occupabilità e le pari opportunità nel mercato del lavoro;
- per ridurre le disparità di genere;
- valorizzando le competenze distintive;
- per favorire percorsi di carriera creando e/o rafforzando le responsabilità tecnico/organizzative;
- innovando/armonizzando l'organizzazione del lavoro (es.: interventi sui tempi tempi/orari di lavoro e loro conciliazione con i doveri di cura; sperimentazione di nuovi modelli organizzativi)

ALLEGATO B

- favorire la partecipazione dei lavoratori stranieri alla formazione continua:
 - per sostenere i processi di integrazione lavorativa e sociale;
 - per rafforzare la presenza nel mercato del lavoro;
 - per sostenere i processi di mobilità nei mercati del lavoro degli stati dell' unione europea

L'investimento sulle competenze è un'esigenza vitale ed esso stesso un fattore critico di successo.

In questo scenario le Parti Sociali si propongono l'obiettivo di:

- favorire un approccio allo sviluppo imprenditoriale, attraverso la crescita e la diffusione della cultura manageriale nella piccola impresa;
- favorire e promuovere l'acquisizione di competenze di elevato livello nei seguenti ambiti/processi aziendali:

- ✓ APPROCCIO AL MERCATO - GESTIONE DEL CLIENTE
- ✓ PRODUZIONE E LOGISTICA
- ✓ RICERCA E SVILUPPO/INNOVAZIONE
- ✓ RISORSE UMANE
- ✓ VALORE SOCIALE
- ✓ SISTEMA DI RELAZIONI

ALLEGATO B

Finalità	<input type="checkbox"/> Competitività di Sistema <input type="checkbox"/> Sviluppo Locale <input type="checkbox"/> Competitività di impresa <input type="checkbox"/> Qualità prodotto/processo <input type="checkbox"/> Innovazioni
Validità e durata Piano	A valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito: I - 2011.
Eventuale Interazione/Integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento	<i>ACCORDI DI PROGRAMMA E/O PROGRAMMAZIONE INTEGRATA TRA PARTI SOCIALI E ISTITUZIONI OVVERO SOGGETTI PUBBLICI E/O PRIVATI REGIONALI E/O PROVINCIALI:</i> (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Il terzo trimestre 2010 corrisponde, per il complesso dell'economia regionale di piccola impresa, ad un'ulteriore crescita tendenziale del **fatturato** dopo quella registrata nel secondo trimestre. Ciò nonostante si registra nello stesso trimestre una diminuzione congiunturale, rispetto al trimestre precedente, che indica l'affievolirsi della ripresa. Difatti, il miglioramento tendenziale del terzo trimestre è dovuto al fatto che lo stesso trimestre dell'anno precedente (il riferimento per il calcolo delle variazioni tendenziali) aveva registrato un fatturato particolarmente basso, il più basso del 2009. L'affievolirsi della ripresa è bene espresso dal profilo grafico dei livelli di fatturato, totale e **conto terzi**: i valori registrati restano ben al di sotto di quelli registrati prima della crisi, né sembrano orientati ad un recupero.

Il **fatturato estero** registra dinamiche opposte a quelle del fatturato complessivo: diminuisce ulteriormente in linea tendenziale ma cresce ancora in termini congiunturali: la ripresa del commercio estero italiano ha evidentemente un effetto di traino sulle piccole imprese ma prevale ancora l'effetto della riduzione dei margini di competitività.

La dinamica degli **investimenti**, in calo congiunturale e tendenziale, conferma la tendenza osservata alla ripresa "bloccata" e una ulteriore conferma proviene dalla dinamica delle **spese da consumi** che crescono in termini tendenziali (rispetto al livello molto basso del III trim. 2009) ma tornano a calare rispetto al secondo trimestre. D'altra parte, la **spesa da retribuzioni** registra un ulteriore moderato incremento tendenziale a indicare la tenuta occupazionale delle imprese con meno di 20 addetti.

PROVINCIA DI BOLOGNA**LA CONGIUNTURA PROVINCIALE**

Il terzo trimestre 2010 delude le speranze sorte con il dato del II trimestre quando si è registrato un aumento del fatturato sia rispetto allo stesso periodo dell'anno sia rispetto al trimestre precedente. Nel terzo trimestre il fatturato conferma la crescita tendenziale ma torna a calare rispetto al trimestre precedente.

La performance tendenziale di crescita ha un'importanza modesta (visto che viene calcolata rispetto al dato molto negativo del 2009 quando il livello di fatturato raggiunse i minimi storici di TrendER); maggiore importanza in questa fase ciclica è rivestita dal dato congiunturale la cui negatività denota un'arrestarsi del processo di ripresa affacciatisi nel II trimestre.

Analoghe valutazioni possono essere fatte per la componente realizzata in **conto terzi** il cui miglioramento tendenziale, però, è più deciso.

Il III trimestre coincide con un'ulteriore calo dell'ammontare degli **investimenti** il cui livello si ridimensiona da tre

trimestri consecutivi.

La spesa per retribuzioni è in ripresa sia congiunturale sia tendenziale e denota che la crisi non si è riverberata ulteriormente sull'occupazione. La dinamica della spesa per consumi è, invece, in netto calo congiunturale benché continui a crescere rispetto allo stesso trimestre dell'anno prima: si conferma anche con questo indicatore (che approssima l'intensità delle attività di produzione ed erogazione) l'arresto della ripresa intravista nel II trimestre.

Il basso tono delle spese da formazione e per assicurazioni conferma i dubbi sulla robustezza della ripresa.

Mentre le costruzioni registrano un livello di fatturato ancora più basso rispetto al dato del III trimestre 2009 ma anche una sistematica ripresa (si sono riportate, per livello, molto vicine al dato di prima della crisi), per manifatture e terziario il proseguimento della crescita tendenziale a buoni ritmi di sviluppo non risulta però ancora tale da riportarne i livelli di fatturato a quelli di prima della crisi (ai livelli del 2008).

Provincia di Piacenza

LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

Il terzo trimestre 2010 conferma la tendenza al proseguimento della crisi nonostante il miglioramento congiunturale del fatturato che però, in termini tendenziali, registra un'ulteriore diminuzione. L'alleggerimento della crisi non si è tradotto ancora per il fatturato complessivo in un'inversione di tendenza. Meno negativa risulta invece l'evoluzione della componente realizzata in conto terzi, la quale registra una prima ripresa tendenziale dopo vari trimestri consecutivi di diminuzione.

L'alleggerimento della crisi prosegue ma a ritmo meno favorevole sotto il profilo delle spese per retribuzioni e per consumi: per le prime il terzo trimestre registra una sostanziale stabilità, per le seconde, invece, alla crescita tendenziale si contrappone una diminuzione rispetto al trimestre precedente. La spesa per assicurazioni riprende a salire.

Il profilo del fatturato complessivo per macrosettori mostra la crisi delle costruzioni e i processi di miglioramento dei servizi e, soprattutto, delle manifatture. Per entrambi questi ultimi due aggregati, tuttavia, il miglioramento del fatturato non è tale da riavvicinarne i livelli ai valori registrati prima della crisi, ben superiori a quelli rilevati nel 2010.

Tra i settori manifatturieri si deve sottolineare il recupero della meccanica e il miglioramento del Tac (tessile abbigliamento calzature); le oscillazioni periodiche delle trasformazioni alimentari sono orientate a un trend di stabilità mentre il legno-mobile registra un'ulteriore peggioramento.

Le attività del terziario registrano una dinamica di crescita tendenziale del fatturato ma i profili dei livelli del

ALLEGATO B

fatturato risultano orientati soprattutto alla stabilità, che si configura come stagnazione per i trasporti il cui fatturato permane a livelli assai inferiori a quelli della fase precedente la crisi.

Provincia di Reggio Emilia

1. LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

Il terzo trimestre 2010 non conferma la ripresa che sembrava avviata nel secondo trimestre dell'anno e registra una nuova diminuzione tendenziale oltre che congiunturale del fatturato complessivo (il significato della diminuzione tendenziale è particolarmente pesante perché essa risulta in rapporto al dato già particolarmente negativo dello stesso trimestre dell'anno prima).

L'evoluzione del fatturato per conto terzi è diversa e tale componente registra il secondo aumento consecutivo in termini tendenziali. Evidentemente, però, tale performance non è sufficiente a compensare la crisi della componente in conto proprio del fatturato che conduce il complesso del giro d'affari ad un nuovo ridimensionamento. Il deciso calo congiunturale degli investimenti contribuisce a delineare una situazione difficile per l'economia di piccola impresa della provincia.

Tuttavia, la decisa crescita rispetto al trimestre precedente della spesa da retribuzioni e della spesa da consumi delinea una realtà più complessa, dove la ripresa dei livelli di attività e dell'occupazione non trovano ancora corrispondenza in una altrettanto significativa ripresa del fatturato. Si può pensare che l'economia di piccola impresa della provincia stia rilanciando la propria competitività attraverso una diminuzione dei margini di redditività o anche che la ripresa produttiva sia orientata ad aumentare (o a ricostituire) le scorte di beni, semilavorati e componenti.

Se si considerano i profili dei livelli di fatturato complessivo per i macrosettori, si osserva come la crisi di tendenza delle costruzioni più che compensi il profilo di sostanziale stabilità del manifatturiero e di leggero miglioramento del terziario.

Tra le manifatture, il miglior risultato tendenziale nel terzo trimestre è quello del Tac (tessile abbigliamento calzature) seguito dal dato delle trasformazioni alimentari. Per il legno mobile il trend è orientato ad un ulteriore ridimensionamento del fatturato mentre per la meccanica si registra una sostanziale stagnazione.

Tra i servizi, migliora la situazione delle riparazioni ma si deteriora quella dei servizi alla persona.

Provincia di Forlì - Cesena

LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

ALLEGATO B

Il terzo trimestre 2010 conferma e rafforza la ripresa avviata sin dal I trimestre dell'anno con un incremento tendenziale (rispetto al III trimestre 2009) del fatturato notevole e pari al 13%. La variazione congiunturale (rispetto al II trim. 2010) è di nuovo negativa ma risulta meno marcata delle precedenti a conferma che il trend del fatturato è in crescita.

Il profilo dei livelli di fatturato totale si mantiene su valori sempre più vicini a quelli registrati prima della crisi: il numero indice del fatturato nel III trim. 2010 (113,9) dista meno di 9 punti % da quello del III trim. 2008 (122,4) mentre nel secondo trimestre il divario era di oltre 15 punti e nel primo di oltre 20.

Il fatturato interno aumenta più rapidamente di quello complessivo (+14,1%) e ciò indica anche che la componente estera del fatturato (che pesa poco sul totale) è in forte difficoltà. La componente per conto terzi del fatturato, invece, pur avendo avviato la ripresa solo dal II trimestre dell'anno, la registra più decisa di quanto avvenga per il complesso. La crescita tendenziale registrata nel III trim. è pari al +13,2%.

La dinamica degli **investimenti**, caratterizzata da forti sbalzi (in forte crescita rispetto allo stesso periodo dell'anno prima ma anche in forte diminuzione rispetto al II trimestre 2010) conferma comunque il miglioramento di tono della congiuntura (la diminuzione congiunturale del terzo trimestre sembra dovuta al forte incremento che gli investimenti avevano registrato nel trimestre precedente).

Le dinamiche delle voci di costo confermano il processo di ripresa: le spese per **retribuzioni** crescono sia in termini tendenziali sia in termini congiunturali riproponendo il profilo consueto ma con livelli superiori non solo a quelli del 2009 ma anche a quelli del 2008. Le spese per **consumi** crescono in via tendenziale ma calano in termini congiunturali: il loro livello resta comunque ben al di sotto di quello del 2008. La dinamica delle spese per retribuzioni può essere considerata come un indicatore della tenuta occupazionale, quella dei consumi come un indicatore della ancora lenta ripresa dei livelli di attività. Calano sia le spese per **formazione** sia quelle per **assicurazioni**.

Considerando il fatturato complessivo per i macro settori, la ripresa avanza lentamente nel terziario (ma i servizi hanno subito la crisi assai meno rispetto a manifatture e costruzioni), mentre sembra più decisa tra le manifatture nonostante la diminuzione rispetto al secondo trimestre. Il fatturato cala per le costruzioni ma resta ad un livello elevato rispetto a quello registrato nel momento più difficile, il I trimestre 2009.

Tra i settori manifatturieri la meccanica mostra il trend di ripresa più deciso ma il livello del fatturato resta ancora lontano da quello di prima della crisi.

Tra i servizi, quelli alle persone e alle famiglie sono gli unici a registrare una diminuzione tendenziale e congiunturale del fatturato

Provincia di Parma

LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

Il terzo trimestre 2010 registra una sostanziale stagnazione del **fatturato** complessivo rispetto allo stesso trimestre del 2009 poiché succede a due trimestri consecutivi di forte recupero. Il processo di ripresa, dunque, non si profila ancora sistematico, come conferma anche il dato degli **investimenti** il cui livello raggiunge il punto più basso (34,2% del valore di inizio 2005) sinora registrato da *TrendER*.

Riprende però a crescere l'intensità di utilizzo del fattore lavoro e continua a aumentare la spesa per **consumi**: il livello delle **retribuzioni** registra un leggero incremento rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente, quello della spesa per **consumi** pur continuando a oscillare si mantiene su valori superiori a quelli della fase più acuta della crisi. La ripresa si manifesta così non tanto in termini di fatturato quanto piuttosto in termini di attività e di intensità di utilizzo dei fattori.

Il profilo del fatturato complessivo per macrosettori evidenzia la crisi del settore costruzioni e del manifatturiero, la migliore capacità di tenuta del terziario.

Tra i settori manifatturieri la performance migliore è registrata dalle trasformazioni alimentari il cui profilo non sembra aver risentito della crisi 2008-2009 (il livello del fatturato risulta quello più elevato sinora registrato da *TrendER*). Tra i settori del terziario la ripresa appare in atto e, almeno per le riparazioni autoveicoli, tale da consentire di recuperare i livelli di prima della crisi.

Provincia di Rimini

LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

Il terzo trimestre 2010 registra un deciso incremento congiunturale oltre che tendenziale del **fatturato** complessivo il cui livello si riporta sui valori precedenti alla crisi: il miglioramento è più deciso per la componente **interna** e meno pronunciato per quella in **conto terzi**: se ne deduce che le componenti minoritarie del fatturato estero e del conto proprio hanno registrato rispettivamente una performance negativa e una molto più positiva.

La fase positiva del fatturato e delle sue componenti trova conferma sia nel progresso degli **investimenti** sia nella ulteriore (la terza consecutiva) e notevole crescita tendenziale delle spese da **consumi** il cui livello si riporta su valori più vicini ai massimi pre-crisi che non ai minimi della crisi.

Al contrario, le spese per **retribuzioni** registrano una ulteriore diminuzione tendenziale pur confermando il consueto profilo in crescita congiunturale. Si delinea in tal modo per l'economia delle piccole imprese della provincia una

crescita della produttività del lavoro in presenza di segnali sistematici di ripresa produttiva.

Le dinamiche del fatturato per macro-settori mostrano i segnali di ripresa del settore costruzioni e la stagnazione del terziario. Il dato del III trimestre per il manifatturiero non è affidabile ma quello del secondo trimestre indicava anche in tal caso una ripresa in atto.

Tra i settori manifatturieri, il leggero miglioramento tendenziale delle trasformazioni alimentari si riflette - in un quadro di oscillazioni periodiche molto pronunciate - nel raggiungimento del livello più elevato di fatturato registrato dal 2008. Il leggero miglioramento tendenziale del legno mobile e del Tac (tessile abbigliamento calzature), invece, non risulta tale da riportarne i livelli di fatturato ai valori pre-crisi.

Tra i settori del terziario, la tendenza alla crescita riguarda solo i servizi alla persona. Ristagna in linea tendenziale il fatturato delle riparazioni mentre cala per il settore dei trasporti

Provincia di Ferrara

1. LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

Il terzo trimestre 2010 corrisponde a una sostanziale stagnazione: non trova piena conferma la fase di ripresa avviata nel II trimestre dell'anno. La dinamica tendenziale in ulteriore crescita del **fatturato** (+11,1% rispetto al terzo trimestre 2009) non basta a riportarne l'ammontare ai livelli pre-crisi del 2008 e il livello del fatturato complessivo ristagna sui valori del trimestre precedente, di poco superiori a quelli registrati nei primi tre trimestri del 2009. Gli **investimenti** calano rispetto al II trimestre quando però avevano raggiunto un livello di rilievo, considerando la fase di crisi. Il loro ammontare si porta al livello più basso mai registrato da *TrendER* (40,5% di quello registrato nel I trimestre 2005).

La spesa da **retribuzioni** continua a rallentare in termini tendenziali benché riproponga il profilo ricorrente di crescita congiunturale; il dato del terzo trimestre è così il più basso rispetto a tutti i terzi trimestri sinora rilevati. Crescono ancora le spese per consumi ma il ritmo di aumento rallenta e il livello di tali spese si mantiene basso. Cala ulteriormente in termini tendenziali il livello delle spese per **formazione** e per **assicurazioni**.

Il profilo del livello di fatturato per macrosettore evidenzia la ripresa delle costruzioni (il fatturato del terzo trimestre 2010 si è riportato sui livelli del terzo trimestre 2008), il trend di ripresa delle manifatture e quello di prosecuzione della crisi del terziario.

Tra i settori manifatturieri risultano in ripresa la meccanica e il legno-mobile; tra i settori del terziario solo i servizi alle persone mostrano segnali di alleggerimento dalla crisi.

Provincia di Modena

LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

Il terzo trimestre 2010 registra il proseguire della crisi con un ulteriore peggioramento tendenziale e congiunturale del **fatturato** complessivo. La dinamica del fatturato realizzato per **conto terzi** risulta meno negativa poiché ad una diminuzione congiunturale (rispetto al trimestre precedente) corrisponde un leggero miglioramento sotto il profilo tendenziale (rispetto allo stesso trimestre dell'anno prima).

Crescono gli **investimenti** il cui livello si mantiene su valori significativamente più elevati di quelli dei primi tre trimestri 2009.

Le differenti dinamiche delle principali voci di costo sembrano indicare una risposta alla crisi in termini di recupero della produttività: mentre le spese per **retribuzioni** continuano a calare in termini tendenziali (si ripropone il consueto profilo periodico ma con livelli sempre più bassi) quelle per **consumi** continuano a crescere in via tendenziale mostrando segnali di ripresa per i livelli di attività.

I profili del fatturato complessivo per macrosettori mostrano il proseguire della crisi per le costruzioni (le oscillazioni periodiche si spostano ancora verso il basso), la stagnazione del manifatturiero e del terziario.

Tra i settori manifatturieri, peggiora ulteriormente il profilo del fatturato nella meccanica ma prosegue il miglioramento del Tac (tessile abbigliamento calzature); per i settori del terziario i segnali di miglioramento tendenziale non configurano un'inversione di tendenza tale da superare la situazione di stagnazione.

Provincia di Ravenna

LA CONGIUNTURA PROVINCIALE

Il terzo trimestre 2010 coincide con un ulteriore diminuzione tendenziale e congiunturale del **fatturato** configurando il proseguire della fase di crisi, seppure a ritmi più blandi, la cui evidenza trova espressione nel riproporsi di uno stesso profilo di oscillazioni periodiche del fatturato ma con livelli sempre minori.

A conferma della negatività della situazione, si registra la seconda decisa diminuzione tendenziale degli **investimenti** (il cui livello registra il valore più basso sinora osservato) e una diminuzione delle principali voci di spesa considerate, e cioè delle **retribuzioni** (-13,6%) e dei **consumi** (-3,8%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Il profilo dei livelli di fatturato complessivo per macro settore evidenzia i trend negativi del settore costruzioni e del terziario in contrasto con il miglioramento tendenziale del manifatturiero.

ALLEGATO B

Tra i settori manifatturieri si evidenzia il recupero della meccanica e il ristagno del Tac (tessile abbigliamento calzature); mentre le oscillazioni periodiche del fatturato delle trasformazioni alimentari si orientano a un trend di diminuzione, per quelle ancora più decise del legno-mobile non si dispone per il terzo trimestre di un dato sufficientemente affidabile per poter verificare il proseguimento della decisa ripresa registrata nel II trimestre dell'anno.

Tra le attività del terziario, il profilo del fatturato evidenzia il trend decrescente dei servizi alle persone e dei trasporti e quello crescente delle riparazioni veicoli.

LA FILIERA LEGNO-ARREDO IN EMILIA ROMAGNA

In Emilia - Romagna il settore del legno è connesso all'industria dell'arredamento, in particolare alla produzione di macchinari per la lavorazione del legno ed è concentrato nei territori di Carpi, Modena, Rimini con la presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni accanto a grandi aziende di rilievo nazionale e internazionale.

Alla lavorazione del legno e dei semilavorati collocata a monte del sistema produttivo si collega a valle l'attività di trasformazione come, ad esempio, mobili e complementi costituita da imprese distribuite in tutto il territorio regionale concentrate soprattutto a Forlì, Modena, Parma e Reggio - Emilia.

E' infatti notevole la produzione del mobile imbottito e del salotto nell'area del forlivese e della periferia di Modena, a fianco di altre importanti zone produttive: il polo cucine, arredamenti per la casa ed elettrodomestici situato tra Parma e Reggio Emilia, le camere da letto della provincia di Parma, le scale in legno di Novi (Mo).

Rilevante è nell'area del forlivese, la produzione di accessori e complementi di arredamento - letti, lampade, tavoli in legno, marmo, granito, arredamento in ferro, arredamento da giardino, tessuti per arredamento, complementi e arredamento per grandi appalti più comunemente chiamati "contract supplies"- del mobile imbottito e del salotto che comprende divani, poltrone e poof, componibili, alcuni trasformabili in letti, letti imbottiti Con un ampio spettro di rivestimenti quali tessuto, pelle, alcantara e di materiali per l'imbottitura: naturali, misti, sintetici - e di tipologie di disegno.

La produzione di mobili imbottiti può tipicamente essere suddivisa secondo tre gruppi:

- 1) Mobile con intelaiature di legno ed intelaiature di metallo.
- 2) Mobile fabbricato con rivestimento in tessuto o in pelle.
- 3) Poltrone, divani e divani letto.

ALLEGATO B

Mercato	<p>L'internazionalizzazione della filiera Legno Arredo è un imperativo a cui le aziende non possono sottrarsi: la ricerca di nuovi mercati esteri è una priorità assoluta, da affrontare sviluppando quelle relazioni business to business che alcune aziende hanno da tempo intrapreso. Le missioni imprenditoriali verso paesi emergenti, con particolare focus sull'area balcanica e mediorientale, stanno mettendo in evidenza importanti risultati. Agli ottimi risultati dei mercati esteri si contrappone tuttavia un mercato interno che non dà segni chiari di ripresa e il pur buon risultato del 2010 (+3% per un totale di 26,7 miliardi di euro) non appare sufficiente a invertire la rotta di una crisi che anche nei numeri è stata molto più profonda nel biennio 2008-2009. Il dato è poi da mettere in relazione alla ripresa della corsa delle importazioni che nel 2010 sono state pari a 5 miliardi di euro con un incremento del 19,2%. La quota dell'import sul totale dei consumi interni rimane inferiore al 20%, ma la crescita indebolisce ulteriormente il saldo commerciale (-1,7%) pur in presenza di un aumento significativo dell'export. In riferimento ai due macrosistemi che compongono la filiera, gli andamenti riflettono, pur con alcune peculiarità, quello dell'intero legno-arredamento. In proiezione verso i prossimi mesi la congiuntura sottolinea ancora l'allargamento della forbice tra mercati esteri e mercato interno. Per l'intera filiera legno-arredamento, nei primi due mesi 2011 le esportazioni sono aumentate del 9% in valore, mentre al contrario il fatturato realizzato sul mercato nazionale dalle imprese italiane è diminuito del 6,6%. Si confermano Francia (+4,9% in valore) e Stati Uniti (+11,3%) i paesi maggiormente dinamici, mentre la Germania ritorna alla crescita significativa (+14,5%) così come la Russia (+17,3%). L'indebolimento del mercato interno, invece, si fa registrare soprattutto per il prodotto finito. Infatti, se i beni intermedi sono sostenuti dalla crescita generata dal ripristino delle scorte, sono soprattutto i prodotti finiti a risentire per primi del calo dei consumi finali interni. L'indice Istat del commercio al dettaglio mostra un calo del valore mensile delle vendite di mobili-arredamento del 2,3% rispetto al marzo dell'anno precedente: uno dei decrementi più consistenti fra i prodotti non alimentari. L'indebolimento del consumo nazionale di beni durevoli emerge anche dall'indicatore Istat sulle intenzioni di acquisto dei consumatori italiani, che mostra nei primi cinque mesi del 2011 una crescita del 40% di chi non ritiene attualmente conveniente l'acquisto di beni durevoli.</p>
---------	---

Descrizione processi e loro evoluzione

ALLEGATO B

Lavorativi	<p>La caratteristica principale dell'economia della conoscenza è rappresentata dalle trasformazioni dei processi lavorativi, che tendono sempre più ad essere caratterizzati da contenuti di conoscenza in continua evoluzione, dalla rielaborazione di antiche conoscenze, da aspetti relazionali, di creatività e di iniziativa personale; tutte componenti caratteristiche di quello che possiamo definire lavoro di qualità. Una delle variabili più importanti che determina il successo di un'impresa, soprattutto di quelle artigiane e di piccole dimensioni, sono gli aspetti intangibili legati alle qualità personali, al bagaglio di conoscenze e competenze condivise, al capitale umano, all'insieme delle relazioni di coloro che a vario titolo sono coinvolti nel processo lavorativo, cioè all'insieme del saper essere e del saper fare delle persone, ed alla capacità di mettere al centro delle organizzazioni la conoscenza, come valore per i singoli e per la realtà aziendale .</p> <p>Il successo di un'impresa è determinato anche dalle qualità, dalle conoscenze, dalle competenze e dal comportamento di chi vi lavora, e dalle relazioni che all'interno del contesto lavorativo si instaurano tra le persone. Il punto di forza delle attività artigianali è sicuramente legato alla notevole conoscenza tecnica, all'elevato grado di specializzazione e all'alta qualità produttiva raggiunta. Tuttavia, nell'attuale contesto dell'economia globalizzata questo modello è minato dalla consuetudine del lavoro isolato, con scarsa volontà di confronto, comunicazione e collaborazione. E' in tale direzione che il presente Piano Formativo intende agire, nella consapevolezza che le metodologie di trasferimento delle competenze, di gestione delle differenze, incidono sia sui processi gestionali-organizzativi che su quelli tecnico-produttivi, collocandosi pertanto in maniera trasversale rispetto ai fabbisogni di professionalità espressi dalle aziende del territorio.</p>
Organizzativi	<p>Il mercato complesso che le aziende si trovano a fronteggiare impone sempre di più anche alle piccole e piccolissime imprese, di operare in una logica interfunzionale delle attività ed in una logica di rete. Per poterlo fare e per poter garantire il controllo di tutti i processi è indispensabile realizzare metodiche di lavoro informatizzate, capaci di gestire una quantità notevole di dati, di processarli e di trasferirli a tutti gli interlocutori coinvolti.</p> <p>Ottimizzando i tempi di lavoro e minimizzando gli spostamenti, anche la micro impresa infatti avrà la possibilità di divenire concorrenziale sul mercato.</p> <p>Le P.M.I. quindi sentono fortemente la necessità di sviluppare abilità operative e di gestione di tipo innovativo. La piccola o micro impresa inoltre è consapevole del fatto che il principale capitale che possiede è costituito dai collaboratori interni. Dando a queste persone consapevolezza del ruolo strategico che rivestono è possibile perseguire l'obiettivo della crescita del business, pur rimanendo in dimensioni di tipo contenuto.</p>

ALLEGATO B

<p>Innovazione</p>	<p>- Innovazione organizzativa Gestire un processo di miglioramento significa assicurare una trasformazione pianificata, condivisa, coerente e coordinata di tutte le componenti aziendali. La gestione fattiva del cambiamento comporta un investimento valoriale sulle leve culturali (metodi di lavoro, comunicazione interna, formazione, modalità di gestione del personale) per garantire coerenza rispetto alle leve strutturali (organizzazione, processi e tecnologie) dell'impresa stessa. Il tutto si traduce nei termini di un lavoro di riorientamento dei comportamenti e dei valori delle persone, e della mentalità individuale. Un compito che richiede un totale coinvolgimento del management e l'attivazione sinergica di buona parte del personale. Il cambiamento visibile e condiviso è la prova della trasformazione in atto, la conferma che la visione attivata dai vertici aziendali si è avverata.</p> <p>- Innovazione dei processi aziendali La dinamicità del mercato, l'aumento della complessità dei prodotti e dei servizi, la necessità di competenze interfunzionali e la diminuzione dei margini di tempo e costo sono lo scenario in cui operano le aziende al giorno d'oggi. Esiste una sostanziale differenza tra processi di sviluppo e processi di gestione. L'innovazione dei processi aziendali non va ricondotta al puro e semplice acquisto di nuove tecnologie, di nuovi macchinari o all'ammodernamento degli impianti. Per poter beneficiare appieno delle potenzialità innovative insite nell'acquisizione di nuovi fattori produttivi tecnici occorre agire parallelamente sull'organizzazione e sulle competenze dei collaboratori. L'innovazione e lo sviluppo dei processi aziendali va pertanto vista come un'attività complessa che richiede l'analisi simultanea dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e delle tecnologie.</p> <p>- Innovazione tecnologica L'acquisizione di conoscenze e capacità progettuali legate all'innovazione tecnologica si fonda su un processo di ricerca, sviluppo, realizzazione di strumenti, impianti, oggetti innovativi, sia per quanto riguarda la metodologia atta alla risoluzione dei problemi, sia per quanto concerne l'adozione di tecniche e strumenti gestionali alternativi a quelli convenzionali meno efficienti ed efficaci</p>
<p>Mercato</p>	<p>Le aziende che operano nel mercato possono essere così distinte: o Prodotti per l'edilizia: Fabbricazione di fogli da impiallacciatura, compensato e pannelli vari Fabbricazione di porte e finestre in legno Fabbricazione di altri elementi di carpenteria e falegn. Per l'edilizia</p>

ALLEGATO B

	Fabbricazione di porte, finestre e loro telai, impote e cancelli metal. o Prodotti per la casa: Fabbricazione di mobili
--	--

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>L'opinione prevalente attribuisce alle piccole e medie imprese una limitata capacità innovativa. Si giunge a questa conclusione senza tenere conto delle modalità specifiche di operare del sistema di piccole imprese e applicando ad esse le modalità riscontrate nella grande impresa. Si assume infatti che l'incidenza della spesa in Ricerca e Sviluppo sul fatturato o sul valore aggiunto sia il fattore esplicativo principale dell'attività innovativa delle imprese. Vi sono tuttavia molteplici ragioni che inducono a non accettare in maniera acritica e univoca questa conclusione. Non si vuole sostenere che non vi sia un problema di innovazione nel sistema di piccole e medie imprese italiane, ma semplicemente che questo problema non può essere ricondotto semplicemente alla dimensione d'azienda. Vi sono piccole imprese fortemente innovative, così come vi sono imprese di medie e grandi dimensioni scarsamente innovative. Se è vero che l'innovazione nasce e si diffonde all'interno di un sistema di relazioni, fra imprese e fra imprese e centri di ricerca, ne deriva che occorre prestare attenzione al sistema di relazioni e ai cambiamenti che in essi si sviluppano per far fronte al nuovo contesto competitivo. Il punto da cui partire per una corretta impostazione del problema è quindi l'analisi dei cambiamenti che subisce il processo di innovazione in un contesto caratterizzato da fenomeni di globalizzazione e di internazionalizzazione delle imprese, avendo ben presente che la rapidità del cambiamento impone un'accelerazione del processo di innovazione e di riposizionamento delle imprese dei paesi industrializzati rispetto a quelle dei paesi a basso costo. Queste abilità sono sedimentate nelle reti di competenze a cui le imprese attingono per il loro funzionamento e che permettono in ogni momento di ottenere le specifiche soluzioni a problemi che emergono nell'attività di produzione innovativa. Si tratta di un tessuto produttivo ricco delle competenze dei singoli individui, ma anche di competenze sedimentate nelle reti di relazioni che collegano le imprese a molteplici livelli, attraverso le quali</p>

ALLEGATO B

	si riescono a trovare i contatti con altre reti di competenze, a volte anche distanti sia in termini spaziali che tecnici.
Prodotto/i	

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>L'attività formativa inserita in questo piano formativo scaturisce dall'esigenza di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rafforzare il valore della condivisione della mission aziendale e del senso di appartenenza - rafforzare le relazioni professionali in un'ottica di sistema integrato di impresa - sviluppare maggiore consapevolezza rispetto al ruolo proprio ed altrui - sviluppare maggiore consapevolezza rispetto alle modalità secondo cui ricoprire il proprio ruolo e gli impatti sugli interlocutori ed i contesti - sviluppare maggiore consapevolezza rispetto al proprio "cliente interno a monte e a valle" - sviluppare la capacità di gestione di gruppi di lavoro, in un'ottica di condivisione degli obiettivi, di pianificazione delle attività, di distribuzione dei carichi di lavoro e di rispetto dei tempi - sviluppare maggiore consapevolezza rispetto all'area aziendale come "squadra" di lavoro che agisce sia autonomamente sia in una rete di relazione - sviluppare maggiore capacità di autodiagnosi rispetto ai propri comportamenti professionali, in un'ottica di miglioramento dell'efficacia ed efficienza
Di processo	<p>Gli ambiti generali in base ai quali organizzare e pianificare interventi di formazione continua sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Macroprocesso gestionale-organizzativo</i> • <i>Macroprocesso tecnico-produttivo</i> <p>Per quanto riguarda il <i>macroprocesso gestionale-organizzativo</i> i principali ambiti di intervento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pianificazione strategica e direzione aziendale • gestione commerciale • gestione degli approvvigionamenti • gestione segretariale • gestione delle risorse umane • gestione economico-finanziaria • organizzazione della produzione e produzione • gestione del sistema di sicurezza

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
	<ul style="list-style-type: none">• gestione del sistema di qualità• gestione del magazzino e della logistica• erogazione del servizio• gestione dei processi di terzianizzazione ed outsourcing <p>Per quanto riguarda il <i>macroprocesso tecnico-produttivo</i>, i principali ambiti sono:</p> <ul style="list-style-type: none">• progettazione e disegno• il processo produttivo: produzione, automazione e specializzazione,• il processo di erogazione del servizio• innovazione dei prodotti e dei servizi• innovazione delle procedure di intervento• nuove tecnologie dell'ITC nella gestione e nella produzione• installazione• tutela dell'ambiente• sicurezza sul lavoro• qualità
(altro)	

ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>La qualità nella formazione</p> <p>Per svolgere in maniera ottimale il suo ruolo di investimento, l'azione formativa deve essere fortemente e intrinsecamente legata alla missione, ai valori, alle strategie e alla dimensione organizzativa e produttiva del sistema di riferimento, in sostanza deve essere centrata sulle esigenze e le necessità dell'utente. Tutto questo significa farsi carico della relazione con il complesso sistema di clienti e committenti (lavoratori, imprese, parti sociali, Fondartigianato) e assumere una logica fatta di impegni reciproci correttamente formalizzati.</p> <p>In riferimento all'agire formativo si può parlare di qualità quando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pianificazione e progettazione formativa non sono una semplice <i>somma</i> di iniziative ma hanno una robusta logica portante interna che le collega tra loro e al contesto di riferimento.• La formazione non risolve solo i problemi di formazione, ma i risultati dell'agire formativo si estendono oltre di essa, a livello della persona, del lavoratore e dell'impresa.• L'intero processo è monitorato sia nel suo complesso che fase per fase, in modo da raggiungere non solo gli obiettivi progettuali, ma di raggiungerli nella qualità e nella quantità con cui erano stati richiesti, previsti e concordati.• La relazione tra cliente e fornitore è chiara e trasparente, e riduce al massimo ambiguità di relazione e di comunicazione con le quali spesso vengono rimosse o nascoste le naturali difficoltà di una pratica per sua natura così complessa.• L'agire segue un approccio preventivo e a medio-lungo termine, in modo da dare prospettiva all'azione formativa e peso strategico ai risultati ottenuti.• Si progetta e si opera nell'ottica del miglioramento continuo, analizzando l'esperienza passata, criticità, errori e insuccessi, per imparare e migliorare processi e procedure del presente e del futuro.• Vengono proposti e definiti obiettivi formativi specifici, con una chiara visione del punto da cui si è partiti e del punto in cui si intende arrivare, cioè del "sapere fare dopo".• Si ha sempre chiaro e il target a cui si rivolge l'intervento di formazione (persone, settori, aziende, ruoli), individuando la modalità di erogazione più opportuna e adeguata. <p>LG 1. Definizione dei macroprocessi di riferimento.</p> <p>Definire con chiarezza verso quali funzioni il progetto formativo è orientato. Infatti nelle imprese artigiane la</p>

ALLEGATO B

funzione di gestione aziendale è spesso intimamente legata a quella funzionale e produttiva.

LG 2. Definizione del target e dell'utenza.

Il progetto formativo deve tener conto della dimensione d'impresa. Infatti non solo il modello formativo, ma anche le modalità stesse di organizzazione pratica del percorso formativo sono influenzate dalle caratteristiche dimensionali dell'impresa (o del consorzio di imprese) a cui si rivolge.

LG 3. Considerare le necessità lavorative dell'utenza.

Occorre considerare attentamente la scelta del contesto, dell'area e del territorio dove realizzare il percorso formativo. Per assicurare la presenza del maggior numero di lavoratori e ridurre al minimo i disagi alle imprese, vanno ridotte al minimo le complicazioni logistiche e le differenze legate all'organizzazione del lavoro che caratterizza le diverse imprese.

LG 4. Sviluppare un'ottica di sistema senza trascurare le specificità.

E' fortemente auspicabile che gli interventi di formazione siano rivolti a gruppi (anche piccoli) di imprese o consorzi, accomunati dal tipo di servizio, di prodotto e dalla medesima domanda formativa; questo consente di strutturare la domanda di formazione all'interno di percorsi unificanti e contemporaneamente permettendo la diffusione e ricaduta delle conoscenze. Bisogna, che anche quando si opera a livello di piccoli gruppi e di piccole imprese, si sappia mantenere un'ottica di sistema.

LG 5. Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità.

E' necessario scegliere con grande oculatezza i luoghi di formazione. E' necessario disporre di laboratori e di idonee attrezzature e materiali. Da questa esigenza nasce l'invito ad individuare Imprese di eccellenza che, nel periodo di minor utilizzazione degli impianti, possano essere disponibili ad ospitare i corsi.

LG 6. Organizzare percorsi di formazione brevi nel tempo ma frequenti e mirati.

Appare opportuno considerare con attenzione la possibilità che i corsi siano realizzati con un numero minimo indispensabile di ore ma ripetuti nel tempo (*formazione continua*) e che il corpo docente sia costituito da soggetti che abbiano recentemente operato nel settore o che tuttora vi operino con riconosciute ed eccellenti capacità.

ALLEGATO B

	<p>LG 7. Stagionalità. Nell'organizzare la formazione occorre prestare la massima attenzione alla stagionalità produttiva, cioè alla presenza di periodi di picchi lavorativi/produttivi che richiedono la presenza di tutto il personale al completo. Picchi dovuti a: festività nazionali e locali, eventi straordinari, mostre e fiere, periodi di ferie, chiusura di impianti e stabilimenti, riduzione del personale. Occorre valutare queste esigenze per ogni singolo comparto.</p> <p>LG 8. Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale. Dove e quando è necessario, è opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità/specializzazioni territoriali e produttive del settore, e sappiano progettare e mettere a punto una offerta formativa coerente con tali specificità/specializzazioni. Tipicamente queste diversità si realizzano nei distretti industriali e nei sistemi produttivi locali di piccole e medie imprese.</p>
Strumenti	<p>Nell'ambito delle attività saranno a disposizione del gruppo in formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lavagna a fogli mobili - lavagna luminosa - videoproiettore - videoregistratore - attrezzature tecniche e tecnologiche specifiche
Modalità organizzative	<p>Ciascun intervento formativo sarà organizzato, ponendo attenzione a:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Setting di apprendimento: individuare adeguati luoghi per la formazione, sia per quanto riguarda l'accessibilità da parte dei lavoratori, sia per quanto riguarda le attrezzature tecniche ed informatiche b) Disponibilità di materiale di consumo: rendere disponibili per esercitazioni pratiche e simulazioni materiali di consumo in quantità sufficiente e di qualità adeguata c) Tempistica: conciliare i carichi di lavoro dell'azienda e gli impegni di formazione, programmando date ed orari d) Ricorsività: dare continuità agli interventi formativi, attraverso interventi formativi brevi/mirati, ma programmati in un lasso temporale prolungato, nell'ottica di un piano di sviluppo articolato e non di interventi "spot" e) Verifica degli apprendimenti: prevedere momenti e strumenti per la verifica degli apprendimenti, per la messa a punto di eventuali azioni di rinforzo

ALLEGATO B

	<p>f) Verifica degli impatti della formazione: prevedere momenti e strumenti per la verifica degli impatti della formazione, previo la stipula tra le parti coinvolte di un patto</p> <p>g) Ottemperanza agli adempimenti burocratici del Fondo: adottare la modulistica prevista per la gestione dei percorsi, rispettando tempi e modalità di trasmissione</p>
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	La documentazione oggetto di formazione sarà fornita dai docenti esperti e riprodotta con fotocopiatore dall'ente gestore. Saranno fornite documentazioni didattiche di vario tipo: dispense, testi, schede tecniche, cd rom.

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

Premessa

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, ...).

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.

Pertanto, le iniziative formative che faranno riferimento al presente Piano dovranno sviluppare conoscenze e competenze riconducibili alle attività specifiche di ciascun processo aziendale, di seguito illustrati:

ALLEGATO B

-  Pianificazione strategica e gestione economico/finanziaria
-  Gestione risorse umane
-  Gestione commerciale - Approccio al mercato
-  Gestione commerciale - Relazioni con la clientela
-  Produzione
-  Produzione ed erogazione del servizio
-  Logistica e magazzino
-  Innovazione

Processo di riferimento: Pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria



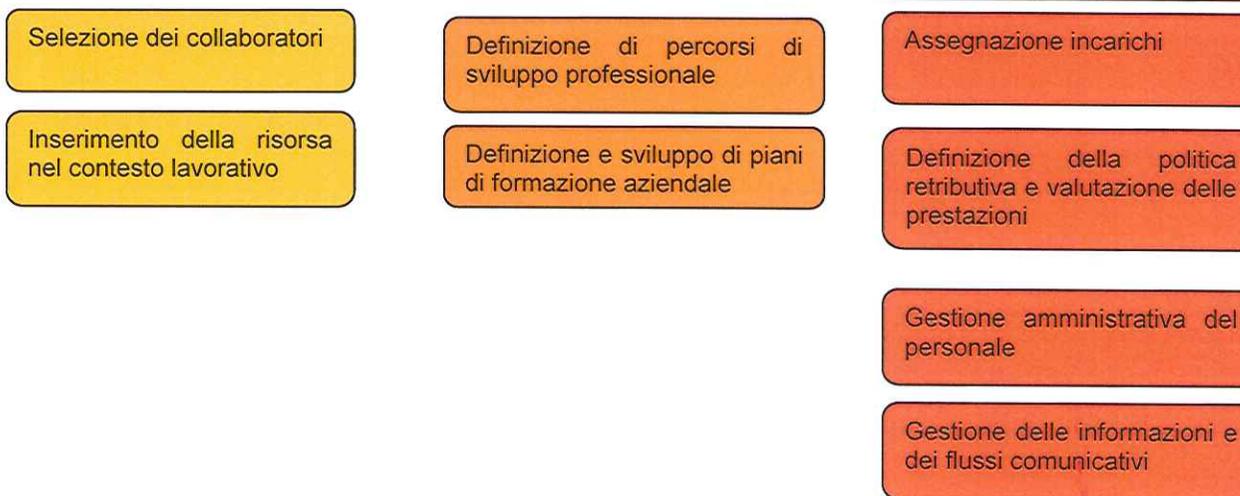
Area di attività



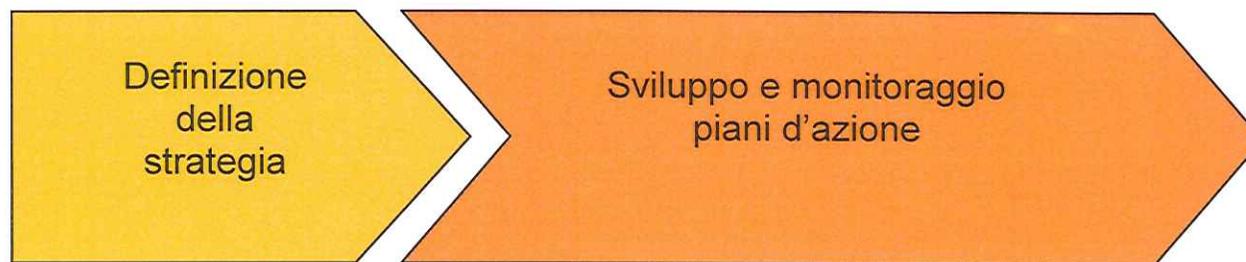
Processo di riferimento: Gestione risorse umane



Area di attività



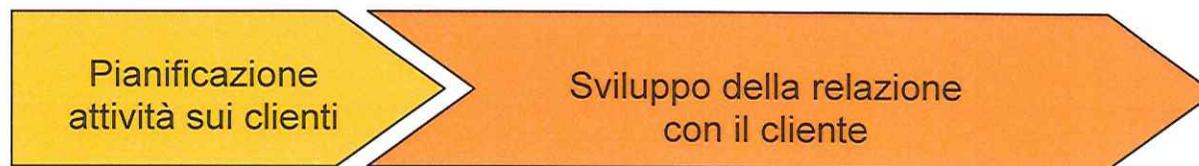
Processo di riferimento: Gestione commerciale – Approccio al mercato



Area di attività

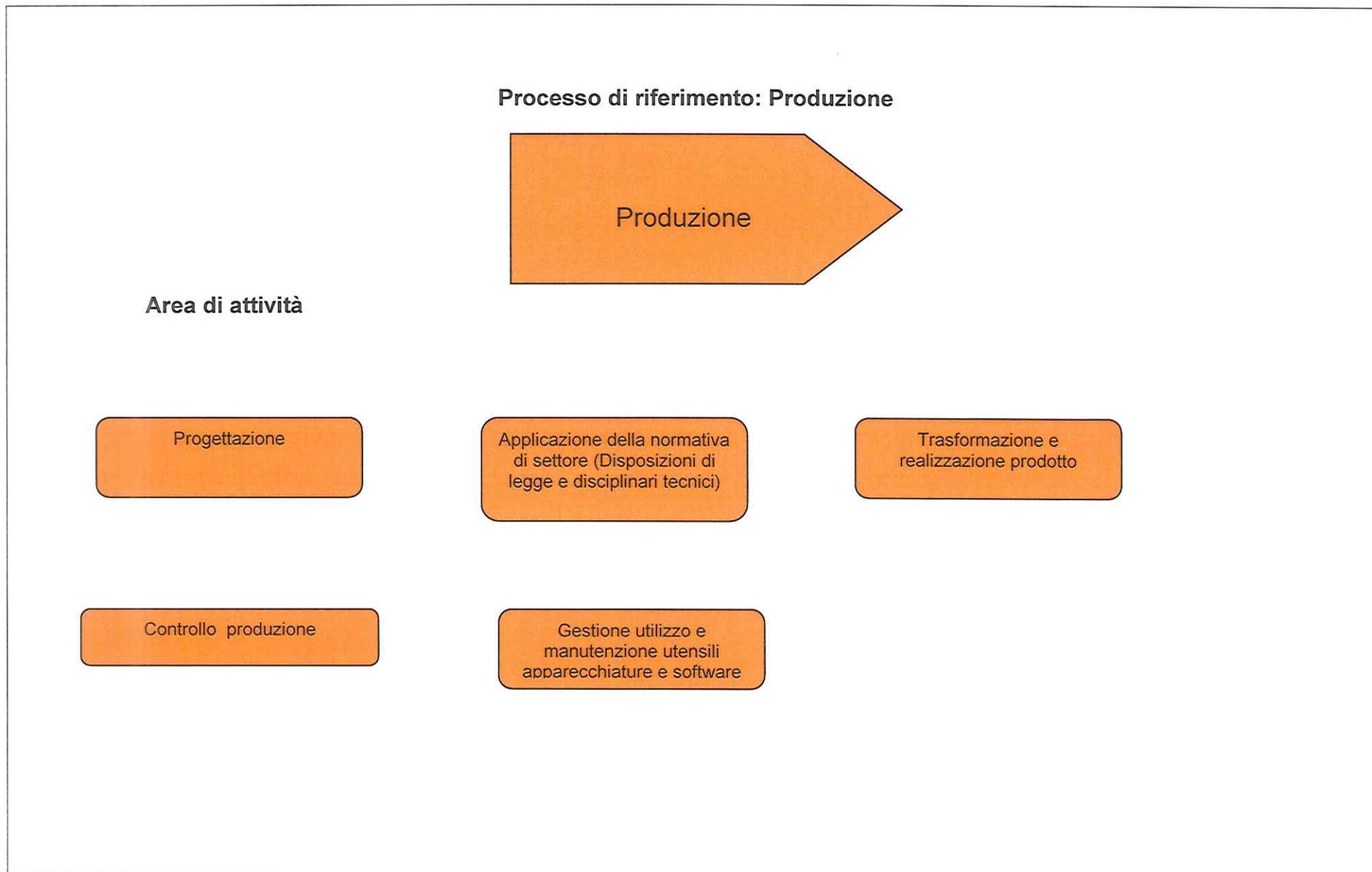


Processo di riferimento: Gestione commerciale – Relazioni con la clientela

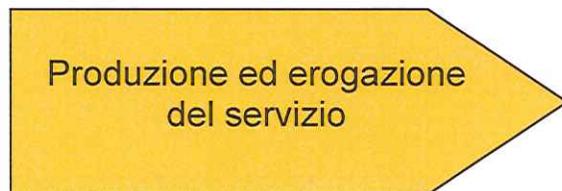


Area di attività

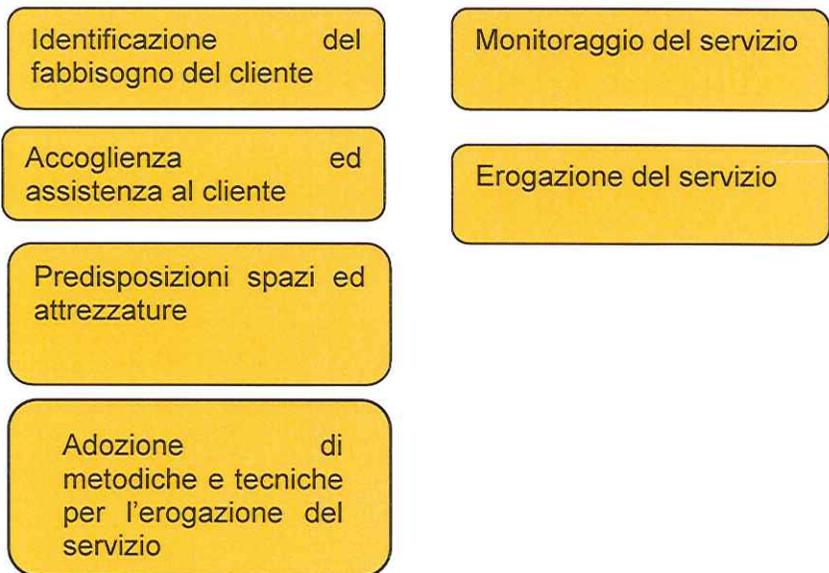




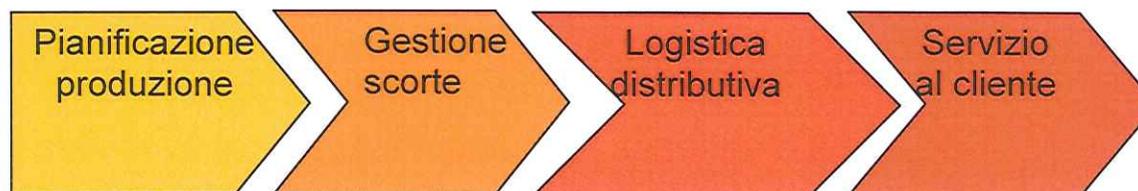
Processo di riferimento: Produzione ed erogazione del servizio



Area di attività



Processo di riferimento: Logistica e magazzino



Area di attività



Processo trasversale: Innovazione



Area di attività



ALLEGATO B

Vengono peraltro individuati due processi aziendali trasversali e le relative aree di attività:

GESTIONE DEL SISTEMA QUALITA'

Applicazione delle procedure

Analisi delle non conformità

Analisi dei reclami

Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive

Ottimizzazione dei costi e dei processi

GESTIONE DEL SISTEMA DI SICUREZZA

Adozione di comportamenti e/o dispositivi tesi al benessere ed alla sicurezza

Analisi degli eventuali rischi e degli impatti sulle persone e sull'ambiente

Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive

Ottimizzazione dei costi e dei processi

Con riferimento all' Accordo per la formazione continua in Emilia-Romagna del 28 Gennaio 2009

tutti i progetti (percorsi, edizioni) devono contenere un modulo formativo obbligatorio così definito:

da 16 a 24 ore di formazione, modulo di 2 ore

da 24 a 40 ore di formazione, modulo di 3 ore

ALLEGATO B

oltre 40 ore di formazione, modulo di 4 ore.

Il modulo formativo deve prevedere i seguenti contenuti:

- Fondartigianato
- La formazione per i lavoratori
- Diritti e doveri dei lavoratori
- Previdenza integrativa
- Salute e sicurezza (ad eccezione dei progetti salute e sicurezza)

La docenza sarà affidata alle Organizzazioni Sindacali.

Priorità dell'intervento

"PREVENTIVO":

- anticipare i bisogni di formazione
- aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità
- adeguare la qualificazione professionale dei lavoratori

"CURATIVO":

- rispondere ai bisogni formativi specifici
- riqualificare i lavoratori
- aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità
- acquisire nuove qualificazioni professionali

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione

ALLEGATO B

Ruoli	<p>La polifunzionalità. La formazione per l'artigianato 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.</p> <p>Per questo motivo nelle imprese artigiane e' 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.</p>
Profili professionali	<p>La flessibilità funzionale e organizzativa. Considerata dagli stessi artigiani (a seconda dei punti di vista) come una delle più importanti caratteristiche e/o necessità del modello produttivo e organizzativo artigiano, 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 del lavoro artigiano. 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.</p> <p>Il presente Piano Formativo si orienta, quindi, verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa,</p>

ALLEGATO B

	tenendo conto dei livelli di flessibilità funzionale e organizzativa tipica dell'impresa artigiana. Si tratta di aggiornare le competenze di figure e profili professionali esistenti e operanti all'interno dell'impresa.
--	--

AZIENDE/TERRITORI (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)	<p>Il sistema legno arredo è caratterizzato dalla prevalenza di imprese di piccola e media dimensione a proprietà familiare operanti in distretti industriali e dall'elevato grado di deverticalizzazione che rende la sub-fornitura specializzata un importante anello della filiera produttiva.</p> <p>Un elemento dell'impresa è che il sotto settore del taglio piallacciatura e trattamento del legno ha un' alta percentuale di artigiani (si parla infatti di imprese sotto i nove addetti). Questo indica che la fase primaria della lavorazione dei materiali si svolge all'Estero e che l'Italia importa la maggior parte della materia prima semilavorata.</p> <p>La caratteristica primaria del sistema delle imprese è quindi la forte presenza di PMI (imprese con meno di 20 addetti), che è un aspetto tipico delle realtà produttive con un elevato grado di flessibilità e capacità di adattamento alle condizioni di mercato.</p>
---	--

PROGETTO/I (indicazione del Progetto/i finalizzato/i alla realizzazione del Piano Formativo)	
--	--

ALLEGATO B

PARTI SOCIALI	Timbro e Firme in originale
	CNA <i>F. Orsi</i>
	CONFARTIGIANATO <i>Orsi</i>
	CLAAI <i>Orsi</i>
	CASARTIGIANI <i>Polteni Canale</i>
	CGIL <i>Orsi</i>
	CISL <i>Orsi</i>
	UIL <i>Orsi</i>

Data 1 settembre 2011