



PIANO FORMATIVO cod _____ 1

Linea: 1 SVILUPPO TERRITORIALE

**TITOLO: Piano Regionale per lo sviluppo territoriale
dell'Emilia-Romagna**

REGIONE: EMILIA-ROMAGNA

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

¹ Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

<p>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento</p>	<p>■ Aziendale</p> <p>■ 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)</p> <p>■ Territoriale ■ Distrettuale ■ Filiera ■ Settoriale</p>												
<p>Settore/i produttivo/i</p>	<p>Sono ritenuti coerenti con il presente Piano tutte le attività formative che vanno ad impattare su processi lavorativi afferenti ai settori produttivi, così come sottodescritto:</p> <p style="text-align: center;">PRODUZIONE</p> <table border="1" data-bbox="244 448 1045 1948"> <tr> <td data-bbox="901 448 1045 884">MECCANICA PRODUZIONE</td> <td data-bbox="901 884 1045 1948">Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione meccanica ed elettromeccanica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="702 448 901 884">MECCANICA INSTALLAZIONE</td> <td data-bbox="702 884 901 1948">Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione, installazione, messa in funzione e la manutenzione di componenti ed impianti ad uso civile (elettrici, idraulici, termo-idraulici, domotica, ecc.). Riguarda i processi e le competenze inerenti lo sviluppo di strategie di risparmio energetico, la programmazione di interventi di miglioramento energetico, la configurazione di soluzioni tecniche e tecnologiche, l'attuazione di interventi</td> </tr> <tr> <td data-bbox="598 448 702 884">MECCANICA SERVIZI</td> <td data-bbox="598 884 702 1948">Riguarda i processi e le competenze inerenti la diagnosi del guasto, la realizzazione di interventi di riparazione, sostituzione, manutenzione di un veicolo nelle sue diverse componenti, la lavorazione e i trattamenti delle superfici esterne del veicolo.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="494 448 598 884">CHIMICA</td> <td data-bbox="494 884 598 1948">Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (industrializzazione, programmazione, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto chimico.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="343 448 494 884">LEGNO ARREDAMENTO</td> <td data-bbox="343 884 494 1948">Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione prodotto, realizzazione prototipo), lo sviluppo del ciclo di lavorazione, la preparazione e lavorazione dei materiali lignei, su misura o in serie, l'assemblaggio e finitura dei prodotti, il montaggio delle componenti d'arredamento in legno.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="244 448 343 884">TESSILE ABBIGLIAMENTO</td> <td data-bbox="244 884 343 1948">Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (di collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e la produzione di confezioni e maglieria (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).</td> </tr> </table>	MECCANICA PRODUZIONE	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione meccanica ed elettromeccanica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.	MECCANICA INSTALLAZIONE	Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione, installazione, messa in funzione e la manutenzione di componenti ed impianti ad uso civile (elettrici, idraulici, termo-idraulici, domotica, ecc.). Riguarda i processi e le competenze inerenti lo sviluppo di strategie di risparmio energetico, la programmazione di interventi di miglioramento energetico, la configurazione di soluzioni tecniche e tecnologiche, l'attuazione di interventi	MECCANICA SERVIZI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la diagnosi del guasto, la realizzazione di interventi di riparazione, sostituzione, manutenzione di un veicolo nelle sue diverse componenti, la lavorazione e i trattamenti delle superfici esterne del veicolo.	CHIMICA	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (industrializzazione, programmazione, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto chimico.	LEGNO ARREDAMENTO	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione prodotto, realizzazione prototipo), lo sviluppo del ciclo di lavorazione, la preparazione e lavorazione dei materiali lignei, su misura o in serie, l'assemblaggio e finitura dei prodotti, il montaggio delle componenti d'arredamento in legno.	TESSILE ABBIGLIAMENTO	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (di collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e la produzione di confezioni e maglieria (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).
MECCANICA PRODUZIONE	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione meccanica ed elettromeccanica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.												
MECCANICA INSTALLAZIONE	Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione, installazione, messa in funzione e la manutenzione di componenti ed impianti ad uso civile (elettrici, idraulici, termo-idraulici, domotica, ecc.). Riguarda i processi e le competenze inerenti lo sviluppo di strategie di risparmio energetico, la programmazione di interventi di miglioramento energetico, la configurazione di soluzioni tecniche e tecnologiche, l'attuazione di interventi												
MECCANICA SERVIZI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la diagnosi del guasto, la realizzazione di interventi di riparazione, sostituzione, manutenzione di un veicolo nelle sue diverse componenti, la lavorazione e i trattamenti delle superfici esterne del veicolo.												
CHIMICA	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (industrializzazione, programmazione, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto chimico.												
LEGNO ARREDAMENTO	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione prodotto, realizzazione prototipo), lo sviluppo del ciclo di lavorazione, la preparazione e lavorazione dei materiali lignei, su misura o in serie, l'assemblaggio e finitura dei prodotti, il montaggio delle componenti d'arredamento in legno.												
TESSILE ABBIGLIAMENTO	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (di collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e la produzione di confezioni e maglieria (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).												

ALLEGATO B

ALIMENTAZIONE	Riguarda i processi e le competenze inerenti l'ideazione del prodotto e la composizione alimentare, la predisposizione e regolazione di impianti (macchinari e attrezzature), le lavorazioni (lattiero-caseario, carni, vinificazione, panificio, ecc.), il controllo qualità, la conservazione dei prodotti, la sicurezza alimentare.
GRAFICA/COMUNICAZIONE	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, rappresentazione grafica idea progettuale, progettazione esecutiva) e realizzazione di prodotti grafici.
	Riguarda i processi e le competenze inerenti l'ideazione e modellizzazione di prodotti multimediali e web based, la realizzazione tecnica, la convalida e il rilascio, l'aggiornamento e la manutenzione
	Riguarda i processi e le competenze inerenti l'ideazione, sviluppo, gestione e lavorazione di prodotti e interventi di comunicazione e informazione.
TRASPORTI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la programmazione del ciclo logistico (produzione, magazzino, spedizioni), il trattamento merci in entrata-uscita dal magazzino (organizzazione spazi, movimentazione, stoccaggio, imballaggio), la spedizione (organizzazione attività e vettori di spedizione), la gestione amministrativa.
CALZATURE	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e produzione di calzature in pelle (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).
CERAMICA	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e produzione di prodotti in pelle (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).
COSTRUZIONI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (trattamento e modellazione impasti, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto ceramico.
	Riguarda i processi e le competenze inerenti la gestione di una commessa, la programmazione dei lavori, la configurazione e conduzione del cantiere, la progettazione e realizzazione di strutture e infrastrutture, le lavorazioni di carpenteria.
ELETTRONICA	Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione elettronica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.

EROGAZIONE DEL SERVIZIO	
SERVIZI ALLE IMPRESE E ALLE PERSONE - COMMERCIO	Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione del servizio (elaborazione del piano di servizio, progettazione interventi specifici e programmazione delle attività), l'approntamento delle risorse necessarie e l'erogazione del servizio.
AMMINISTRAZIONE	
TUTTI I SETTORI	Riguarda i processi e le competenze relative inerenti la gestione di processi amministrativi, la configurazione di sistemi di contabilità generale ed analitica, la formulazione del bilancio, l'elaborazione del budget, la gestione della tesoreria, l'analisi finanziaria, il controllo economico-finanziario, il reporting.
GESTIONE COMMERCIALE - MARKETING - VENDITE	
TUTTI I SETTORI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la pianificazione commerciale, il marketing, la promozione e gestione prodotti, l'organizzazione della rete di vendita, la gestione punto vendita, la vendita diretta, la gestione della trattativa commerciale, l'assistenza clienti-utenti.
LOGISTICA/MAGAZZINO	
TUTTI I SETTORI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la programmazione del ciclo logistico (produzione, magazzino, spedizioni), il trattamento merci in entrata-uscita dal magazzino (organizzazione spazi, movimentazione, stoccaggio, imballaggio), la spedizione (organizzazione attività e vettori di spedizione), la gestione amministrativa.
GESTIONE SISTEMA QUALITA'	
TUTTI I SETTORI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione e programmazione di un sistema di qualità aziendale, l'implementazione, gestione e monitoraggio di attività di controllo qualità.
GESTIONE PROCESSI AZIENDALI	
TUTTI I SETTORI	Riguarda i processi e le competenze inerenti la direzione e gestione dei principali processi aziendali, il presidio dell'ambiente esterno e del mercato, la pianificazione strategica, la

ALLEGATO B

	<p style="text-align: right;">programmazione esecutiva, la gestione delle risorse.</p> <p>IL PRESENTE PIANO FORMATIVO ASSUME E SUPERA, AGGIORNANDOLE, LE ISTANZE FORMATIVE RILEVATE NEI SEGUENTI PIANI SETTORIALI A VALENZA TERRITORIALE ELABORATI SULLA BASE DELLE PRIORITA' DEFINITE ALL'INTERNO DELL'INVITO I-2009 E NELLO SPECIFICO: BIOMEDICALE_Modena ALIMENTARE_Modena CERAMICO_Modena MECCANICA_Modena INSTALLAZIONE IMPIANTI_Modena COMMERCIO ELETTRONICA ICT E TERZIARIO SERVIZI</p>
Territorio/i	<p>Regione: Emilia-Romagna</p> <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</p>
<p>Priorità Orientamenti Obiettivi specifici</p>	

	<p>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 particolare attenzione ai lavoratori a rischio di obsolescenza professionale (ad esempio basse qualifiche, over quarantacinque etc.).</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"> - 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.
	<p>Le priorità macro della Linea 1 sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Le priorità specifiche della Linea 1 sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative e produttive e di

	<ul style="list-style-type: none"> - 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) - favorire la partecipazione dei lavoratori stranieri alla formazione continua: <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>L'investimento sulle competenze è un'esigenza vitale ed esso stesso un fattore critico di successo.</p> <p>In questo scenario le Parti Sociali si propongono l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> ✓ APPROCCIO AL MERCATO - GESTIONE DEL CLIENTE ✓ PRODUZIONE E LOGISTICA ✓ RICERCA E SVILUPPO/INNOVAZIONE ✓ RISORSE UMANE ✓ VALORE SOCIALE ✓ SISTEMA DI RELAZIONI
--	--

ALLEGATO B

Finalità	<ul style="list-style-type: none"> ■ Competitività di Sistema ■ Sviluppo Locale ■ Competitività di impresa ■ Qualità prodotto/processo ■ 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	<p><i>ACCORDI DI PROGRAMMA E/O PROGRAMMAZIONE INTEGRATA TRA PARTI SOCIALI E ISTITUZIONI OVVERO SOGGETTI PUBBLICI E/O PRIVATI REGIONALI E/O PROVINCIALI: (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)</i></p>
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

<p>Sociale Economico Produttivo</p>	<p>Le risultanze regionali</p> <p>1. La domanda</p> <p>Il 2011 si apre con una ulteriore crescita tendenziale (+2,8%) del fatturato totale che si assesta a quota 82,3 dell'indice calcolato ponendo a 100 quello di inizio 2008. Si tratta della terza crescita tendenziale semestrale consecutiva ma il ritmo della ripresa si configura in deciso rallentamento e il livello del fatturato resta ben al di sotto di quello antecedente la crisi. Il fatturato estero mostra però di avere interrotto la serie negativa delle variazioni tendenziali: dopo un ridimensionamento come quello registrato nei semestri precedenti, la crescita tendenziale di inizio 2011 risulta per forza di cose elevata (+7,5%) ma non tale da riportare l'indicatore di livello del fatturato estero (60,9 fatto 100 il 2008) su valori apprezzabilmente migliori di quelli - molto bassi - registrati nel corso del 2010. Il deterioramento delle vendite dirette all'estero sembra dunque essersi arrestato ma la competitività sui mercati esteri non risulta in apprezzabile ripresa.</p> <p>Il fatturato interno evolve questa volta in maniera leggermente meno favorevole di quello complessivo: la modesta ripresa di tono del fatturato complessivo è influenzata dunque solo in maniera trascurabile dalle esportazioni e si realizza solo per effetto della domanda interna nonostante proprio tale componente sia in Italia la meno dinamica e nonostante il commercio estero mostri una notevole vitalità.</p> <p>Il fatturato in conto terzi registra nuovamente un aumento (+3,3%) più marcato rispetto al dato totale ma il ritmo di crescita rallenta in maniera ancora più sensibile del dato complessivo.</p> <p>2. Gli investimenti</p> <p>La dinamica degli investimenti si conferma negativa: gli investimenti totali calano del 3,8% rispetto allo stesso semestre dell'anno prima ma il ritmo di caduta rallenta rispetto al dato registrato in precedenza e il loro livello ristagna rispetto a quello della prima metà dell'anno, ridimensionandosi decisamente (-18,2%) rispetto a quello registrato nello stesso periodo dell'anno prima. Calano ancora una volta più decisamente gli investimenti in immobilizzazioni materiali (-4,4%) e in particolare gli investimenti in macchinari e impianti (-43,2%).</p> <p>3. I costi</p> <p>La dinamica delle principali voci di costo considerate, la spesa per retribuzioni e quella per consumi, registra il secondo incremento tendenziale semestrale: mentre la spesa per retribuzioni mantiene sostanzialmente il ritmo di incremento (cresce del 2,6%) quella per consumi aumenta ulteriormente il già deciso tasso di crescita (+10,8%). I segnali di ripresa sembrano confermati anche se sembra che l'occupazione non riprenda al ritmo con cui riprende</p>
---	---

l'attività produttiva. Se si assume che la dinamica della spesa per consumi approssimi la dinamica produttiva, si può ipotizzare che la ripresa prosegua sotto il profilo dell'attività di produzione ed erogazione servizi senza però che ad essa corrisponda una proporzionale ripresa del fatturato. Ciò potrebbe essere l'effetto della riduzione dei margini adottata per non perdere quote di mercato.

Si arrestra il ridimensionamento delle spese per formazione mentre prosegue quello per assicurazioni: a conferma del fatto che i segnali di ripresa non si accompagnano a condizioni di redditività ritenute adeguate per riattivare oltre ai processi di formazione anche le garanzie assicurative.

4. Le risultanze per macrosettori e settori

La ripresa è ancora in atto nel manifatturiero ma sembra già in esaurimento nel terziario. Nelle costruzioni la ripresa non si è ancora nemmeno affacciata. Gli indicatori di livello per macrosettori (rappresentati nel grafico che segue) mostrano come il manifatturiero abbia proseguito anche nel primo semestre 2011 il processo di ripresa del fatturato anche se a ritmo meno deciso rispetto al semestre precedente 2010 (da +13,6% nel II sem. 2010 a +10,8% nel I sem. 2011). I ritmi di crescita tendenziale sono ancora sostenuti ma ciò è dovuto al livello molto basso cui era giunto il fatturato delle manifatture alla fine del 2009: pari a 72,4 fatto 100 l'inizio del 2008. Così, nonostante la crescita tendenziale sostenuta (ma decrescente) i livelli di fatturato del 2008 risultano ancora lontani e lungo appare il cammino per raggiungerli.

La dinamica tendenziale del fatturato nei servizi (+2,2%) mostra come la ripresa sia in questo caso meno sostenuta del manifatturiero (ma il ridimensionamento dei livelli di fatturato del terziario è stato meno marcato oltre che successivo: ha toccato il punto più basso a inizio 2010) e come anch'essa stia scemando (era +3,7% nel semestre precedente). Per le costruzioni invece di ripresa si deve parlare di aggravarsi della recessione poiché si registra un deciso accentuarsi della diminuzione di fatturato di domanda (-6,3% nel I sem. 2011; era -2,7% nel semestre precedente).

La congiuntura provinciale

Nella provincia di Bologna la variazione tendenziale negativa del fatturato nel primo semestre 2011 (posto a confronto con lo stesso semestre dell'anno prima) pone fine alla ripresa che si era manifestata nel corso del 2010. Il valore a cui è caduto l'indicatore di livello del fatturato risulta allineato a quelli registrati nel 2009 e corrispondenti alla fase che sembrava quella più acuta della crisi. La nuova caduta del fatturato è più decisa per la componente realizzata per conto terzi che, dopo aver mostrato un ruolo trainante nella breve fase di ripresa, pare mantenere tale

ruolo ma con segno invertito.

Si interrompe anche la ripresa degli investimenti il cui indicatore piomba nuovamente a un livello tra i più bassi mai registrati. Mentre le spese per retribuzioni sono registrate costanti rispetto allo stesso periodo dell'anno prima, quelle per consumi mantengono una dinamica di crescita ma perdono slancio a conferma che la ripresa è annullata.

In termini settoriali, mentre le manifatture registrano una dinamica calante di aumento tendenziale del fatturato, sia i servizi che le costruzioni registrano una inversione di tendenza per il fatturato, che torna a ridimensionarsi decisamente. Tra le manifatture, mentre la meccanica perde slancio, torna a crescere il fatturato del sistema moda mentre cala fortemente quello del legno mobile e si ridimensiona anche quello degli alimentari.

Tra i servizi si evidenzia la decisa diminuzione tendenziale del fatturato nel settore trasporti il cui fatturato registra il valore più basso dal 2008. Sistematicamente in calo risulta il livello del fatturato per i servizi a famiglie e persone

Nella provincia di Ferrara la modesta ripresa del fatturato che si era registrata a fine 2010 mantiene inalterato il suo ritmo sospinta dalla componente interna della domanda ma non da quella realizzata per conto terzi. Gli investimenti crescono decisamente in linea tendenziale ma ciò non è sufficiente a riportarli a livelli paragonabili con quelli del 2008.

Le dinamiche delle spese per retribuzioni e per consumi, entrambe in deciso aumento in linea tendenziale, confermano, assieme alla crescita tendenziale delle spese per formazione e assicurazioni, che la fase di ripresa delle imprese sotto i 20 addetti della provincia è ancora in corso.

La dinamica del fatturato risulta decisamente distinta tra macrosettori: continua a crescere allo stesso ritmo per le manifatture mentre aumenta più decisamente per i servizi e torna a ridimensionarsi per le costruzioni.

Tra le manifatture, la meccanica e il sistema moda crescono ancora ma a con ritmo calante; il legno mobile, invece, riprende a crescere con vigore fino a riportarsi come fatturato ai livelli precedenti la crisi.

Tra i servizi, il fatturato cresce ancora ma meno vivacemente per i servizi a famiglie e persone, dove peraltro si sono superati i livelli ante-crisi; nei trasporti si assiste a una vivace ripresa non sufficiente però a riportarne il fatturato ai livelli del 2008.

Nella provincia di Forlì-Cesena il 2011 si apre con la decisa caduta del fatturato la cui dinamica negativa pone fine alla breve fase di ripresa del 2010. Il riavviarsi della crisi trova conferma dal lato degli investimenti, di nuovo in forte ridimensionamento dopo la fase favorevole del 2010. Le spese per retribuzioni tornano a ridimensionarsi e quelle per consumi rallentano la dinamica di crescita.

Le differenze tra settori sono rilevanti: mentre per il manifatturiero la ripresa continua pur perdendo slancio, per il terziario si passa dalla stagnazione alla diminuzione del fatturato, mentre per le costruzioni si registra un nuovo crollo del fatturato.

Tra le attività manifatturiere la ripresa si arresta per la meccanica ma prosegue per legno-mobile e sistema moda.

Tra i servizi, perdono ancora fatturato quelli alle famiglie e alle persone e quelli di trasporto.

Nella provincia di Modena il primo semestre 2011 coincide con segnali di ripresa tendenziale sia del fatturato (trainato dalla componente per conto terzi) sia degli investimenti, la cui caduta si arresta. Continuano a diminuire le spese per retribuzioni ma aumenta di ritmo la crescita delle spese per consumi il cui livello si è ormai riportato a quello di inizio 2008. La ripresa che era già in atto nel manifatturiero, si rafforza mentre perde slancio tra i servizi. Si interrompe il ridimensionamento del fatturato nelle costruzioni.

Tra i settori manifatturieri è la meccanica a registrare il miglioramento più deciso mentre la ripresa rallenta nel sistema moda e, all'opposto, perdono fatturato sia il legno mobile sia, soprattutto, gli alimentari.

Tra i servizi, la ripresa si rafforza per i trasporti, migliorano ancora i servizi a persone e famiglie, si ridimensiona decisamente il fatturato delle autoriparazioni.

Nella provincia di Parma la ripresa del fatturato che si era manifestata già all'inizio del 2010 e che poi aveva perso slancio sul finire dell'anno, si interrompe definitivamente con il primo semestre 2010 che registra una leggera diminuzione tendenziale del fatturato complessivo nonostante la tenuta della componente per conto terzi. L'ulteriore crollo degli investimenti conferma il momento critico e proietta anche in futuro le difficoltà.

Contrasta con questo quadro l'incremento di ritmo nella crescita delle spese per retribuzioni e per consumi, che indicano come i livelli di attività e di intensità di utilizzo della forza lavoro non stiano calando.

La ripresa tendenziale del fatturato continua a caratterizzare il terziario mentre il manifatturiero sembra tornato a soffrire in pieno la crisi, fatta eccezione per le sole trasformazioni alimentari che mettono a segno un ulteriore aumento tendenziale del fatturato il cui livello giunge a superare del 20% quello registrato a inizio 2008.

Tra i servizi, invece, sono i trasporti a trainare la ripresa. Per tutti i settori dei servizi, così, il fatturato di inizio 2011 supera abbondantemente quello di inizio 2008.

Le costruzioni registrano un netto ridimensionamento tendenziale del fatturato il cui ammontare si riporta ad un livello decisamente più basso di quello medio registrato a partire dal 2008.

Nella provincia di Piacenza tutti gli indicatori concordano nel mostrare per il primo semestre 2011 una inversione di tendenza e il manifestarsi di coerenti segnali di ripresa: non calano più e anzi crescono in termini tendenziali sia il fatturato, sia le spese per retribuzioni, quelle per consumi e per assicurazioni.

L'inversione di tendenza della congiuntura delle imprese sotto i 20 addetti della provincia è tutta dovuta alla ripresa tendenziale del fatturato delle costruzioni: la ripresa era già in atto sia per le manifatture sia per il terziario ma mentre per le prime si è rafforzata con decisione, per il terziario è proseguita con intensità decrescente.

Tra le attività manifatturiere si segnala la ripresa della meccanica il cui livello di fatturato si è riportato, dopo essersi dimezzato tra il 2009 e il 2010, su livelli che fanno sperare per il futuro. Si è interrotto anche il processo di ridimensionamento del fatturato per il legno mobile mentre ha ripreso a calare quello del sistema moda.

Nel terziario continua a crescere decisamente il fatturato dei servizi alle persone e alle famiglie così come quello dei trasporti.

Nella provincia di Ravenna il 2011 si apre all'insegna di una moderata ripresa tendenziale, non tanto nei livelli di fatturato (che restano quelli di inizio 2009 e 2010) quanto piuttosto dei livelli degli investimenti e delle spese per retribuzioni, per consumi, per formazione e assicurazioni, che registrano tutti una decisa crescita tendenziale. I livelli di attività sono in ripresa ma quelli del fatturato non li seguono ancora.

La dinamica del fatturato per macro settore mostra che la ripresa del manifatturiero si sta smorzando mentre si ferma il processo di ridimensionamento del fatturato nel terziario e si alleggerisce la crisi delle costruzioni.

Tra le manifatture la ripresa perde colpi solo per la meccanica: tra i servizi, mentre resta stabile e su elevati livelli il fatturato dei servizi a persone e famiglie, torna a crescere il fatturato dei trasporti e a calare quello delle autoriparazioni.

Nella provincia di Reggio Emilia il 2011 si avvia con segnali di ripresa tendenziale del fatturato e dell'attività produttiva e di erogazione servizi ma con un nuovo ridimensionamento degli investimenti il cui livello si riporta a quello - relativamente basso- di inizio 2008. La ripresa, dunque, si manifesta sia nel dato delle vendite complessive nel caso delle spese per retribuzioni (che esprimono l'intensità di utilizzo del fattore lavoro) e di quelle per consumi (che riflettono i livelli di attività produttiva o di erogazione servizi), entrambe in ulteriore crescita tendenziale. Tuttavia, benché i livelli di tali voci di spesa siano ritornati a quelli precedenti la crisi, quelli del fatturato ne restano ben al di sotto mostrando come siano soprattutto i margini di redditività a soffrire. Mentre i settori manifatturieri accelerano la tendenza alla ripresa (restando però per livello di fatturato ben al di sotto del dato di inizio 2008) quelli del

	<p>terziario la registrano in rallentamento, mostrando come il più modesto ridimensionamento del fatturato patito per effetto della crisi, sia destinato anch'esso a rimanere a lungo non compensato. Le costruzioni registrano anch'esse decisi segnali di ripresa dopo un lungo periodo di crisi.</p> <p>Nell'ambito del manifatturiero, meccanica e alimentari guidano il processo di ripresa mentre il legno mobile conferma la crisi di domanda. Tra i servizi, riprende a salire il fatturato di quelli a persone e famiglie, risulta stabile quello dei trasporti mentre continua a recuperare quello delle autoriparazioni.</p> <p>Nella provincia di Rimini la ripresa avviata nel 2010 prosegue ma perde smalto e conferma di non interessare ancora il processo di investimento, che registra una ulteriore diminuzione toccando il livello più basso dal 2008.</p> <p>Mentre le spese da retribuzioni tornano a crescere quelle per consumi (che possono concorrere a descrivere le dinamiche dei livelli di attività produttiva e di erogazione servizi) continuano a farlo ma in misura calante.</p> <p>Le dinamiche settoriali si confermano estremamente differenziate: mentre il fatturato cresce in linea tendenziale per il manifatturiero, continua invece a perdere colpi nel terziario, mentre resta in fase di crescita per le costruzioni.</p> <p>Nell'ambito delle manifatture sono rilevanti le performance del fatturato nella meccanica, nel legno mobile e negli alimentari (per i tre settori il livello di inizio 2011 è sostanzialmente ritornato come quello di inizio 2008). Tra i servizi, quelli a famiglie e persone registrano una lieve caduta sia tendenziale sia congiunturale ma non sembrano essere interessati più di tanto dalla crisi; un analogo ridimensionamento del fatturato dei trasporti assume invece una connotazione più negativa poiché il livello del fatturato resta ben al di sotto di quello di inizio 2008. Una decisa crescita tendenziale del fatturato per le autoriparazioni fa ben sperare per le prospettive del settore.</p>
Mercato	<p>Le prospettive economiche a livello Emilia Romagna sono analoghe a quelle a livello Italia: la crisi in atto si protrarrà per il semestre primavera-estate (almeno). Le prospettive dell'economia regionale si mantengono intensamente negative per tutti i comparti; solo nei settori dei servizi si riscontra qualche prospettiva di stabilizzazione. Il calo degli ordinativi, già in atto nei semestri precedenti, mette in mostra una paurosa picchiata, compromettendo le prospettive anche per il semestre primavera-estate, e rinviando a tempi non prevedibile la ripresa dell'economia. C'è stata una qualche resistenza alla riduzione degli ordinativi da parte delle aziende del comparto dei servizi (un'azienda su 3); nel settore edile la crisi immobiliare ha determinato un calo generalizzato degli ordinativi per quasi 9 aziende su 10, solo di poco migliori le prospettive nel comparto delle manifatture.</p>

ALLEGATO B

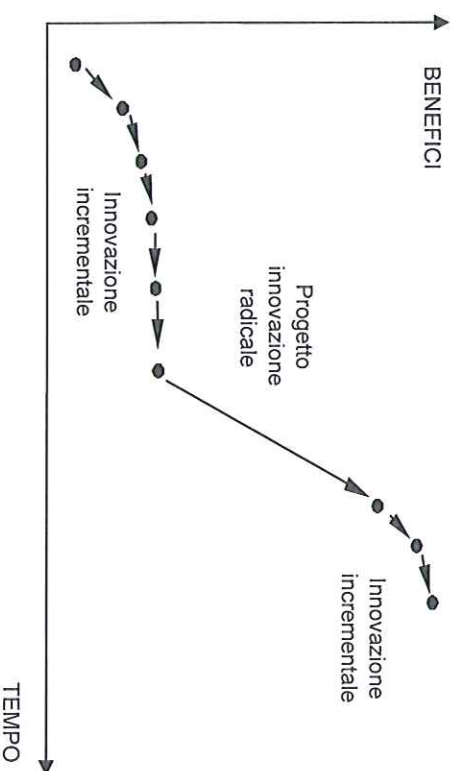
Descrizione processi e loro evoluzione

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>

	<p>Le aziende del territorio si trovano ad affrontare quotidianamente nuove sfide e difficoltà, che vanno dall'aumento dei costi produttivi ed energetici e dall'erosione della redditività, fino alla difficile situazione congiunturale dell'economia mondiale. Lo sforzo costante profuso dalle imprese del territorio emiliano romagnolo è quello di conseguire in maniera continuativa incrementi di innovatività negli assetti organizzativi e produttivi.</p> <p>- Innovazione organizzativa</p> <p>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>
Innovazione	<p>- Innovazione dei processi aziendali</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>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>

Esistono due livelli di innovazione: incrementale e radicale. L'innovazione incrementale dei processi tende ad ottimizzare l'esistente e quindi ad apportare piccoli miglioramenti frequenti nel tempo. Tale attività, ovviamente, tende a raggiungere un livello massimo oltre il quale, anche a fronte di investimenti consistenti, non porta più benefici se non modificando i fattori produttivi. Ecco che allora, volendo ulteriormente migliorare le prestazioni dei processi aziendali, occorre introdurre una discontinuità, un progetto di innovazione radicale, la cui implementazione richiede un certo lasso di tempo prima che possa dispiagare appieno i suoi effetti, ossia il raggiungimento di un livello superiore di benefici. Un esempio di progetto di innovazione radicale applicato ai processi è la riprogettazione completa di uno o più processi o (Business Process Re-engineering). Distinguiamo pertanto due strategie complementari di innovazione dei processi aziendali: una incrementale, legata all'ottimizzazione dell'esistente chiamata anche "miglioramento continuo" ed una radicale legata all'introduzione di una discontinuità come ad esempio la "riprogettazione complessiva dei processi aziendali".

La gestione manageriale dell'innovazione diventa, in un contesto come quello attuale, in continua evoluzione, uno dei fattori chiave del successo delle PMI.



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

Mercato

ALLEGATO B

	<p>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 si riescono a trovare i contatti con altre reti di competenze, a volte anche distanti sia in termini spaziali che tecnici.</p>
<p>Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione</p>	
<p>Tecnologie</p>	<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</p>

ALLEGATO B

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

<p>Descrizione fabbisogni formativi</p>	<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
---	---

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
	<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• gestione del sistema di qualità'• gestione del magazzino e della logistica• erogazione del servizio• gestione dei processi di terziarizzazione ed outsourcing <p>Di processo</p> <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

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
	<ul style="list-style-type: none">• sicurezza sul lavoro• qualità
(altro)	

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 somma 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

<p>essa, a livello della persona, del lavoratore e dell'impresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. Definine con chiarezza verso quali funzioni il progetto formativo è orientato. Infatti nelle imprese artigiane la funzione di gestione aziendale è spesso intimamente legata a quella funzionale e produttiva.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

<p>LG 4. <i>Sviluppare un'ottica di sistema senza trascurare le specificità.</i> E' fortemente auspicabile che gli interventi di formazione siano rivolti a gruppi (anche piccoli) di imprese o consorzi, accumulati 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.</p> <p>LG 5. <i>Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità.</i> 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.</p> <p>LG 6. <i>Organizzare percorsi di formazione brevi nel tempo ma frequenti e mirati.</i> Appare opportuno considerare con attenzione la possibilità che i corsi siano realizzati con un numero minimo indispensabile di ore ma ripetuti nel tempo (<i>formazione continua</i>) 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.</p> <p>LG 7. <i>Stagionalità.</i> 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. <i>Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale.</i> 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> <p>Nell'ambito delle attività saranno a disposizione del gruppo in formazione:</p>
--

ALLEGATO B

Strumenti	<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> <ul 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 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 g) Ottemperanza agli adempimenti burocratici del Fondo: adottare la modulistica prevista per la gestione dei percorsi, rispettando tempi e modalità di trasmissione
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	<p>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.</p>

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:

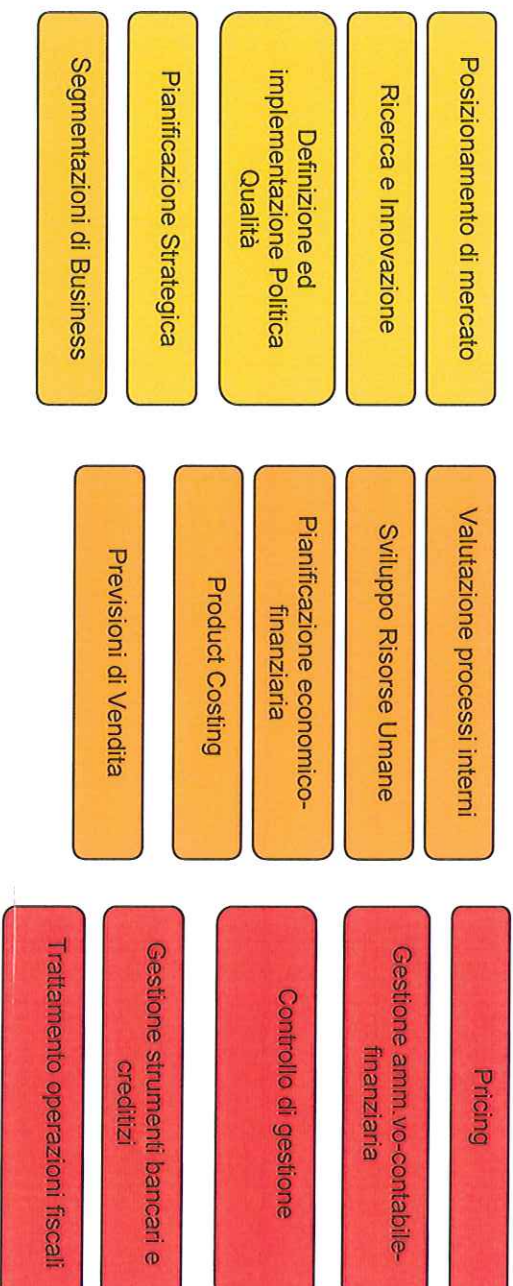
ALLEGATO B

- 🚩 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

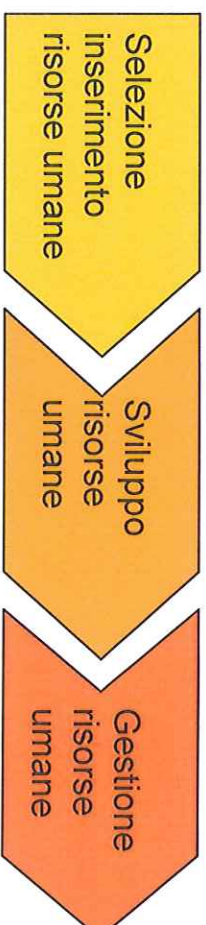
Processo di riferimento: Pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria



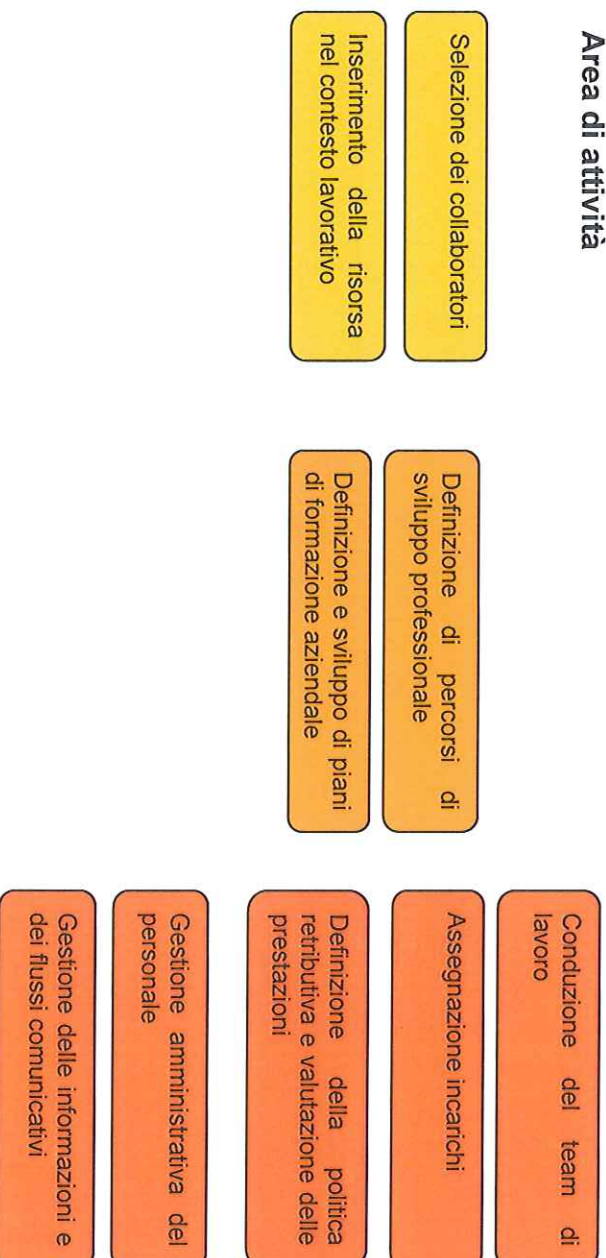
Area di attività



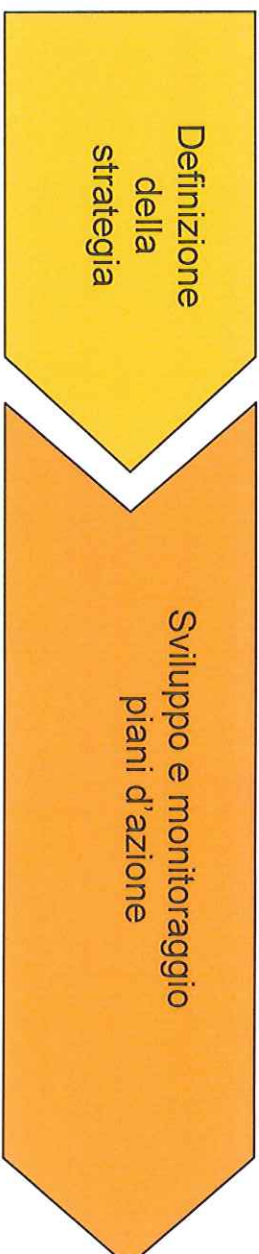
Processo di riferimento: Gestione risorse umane



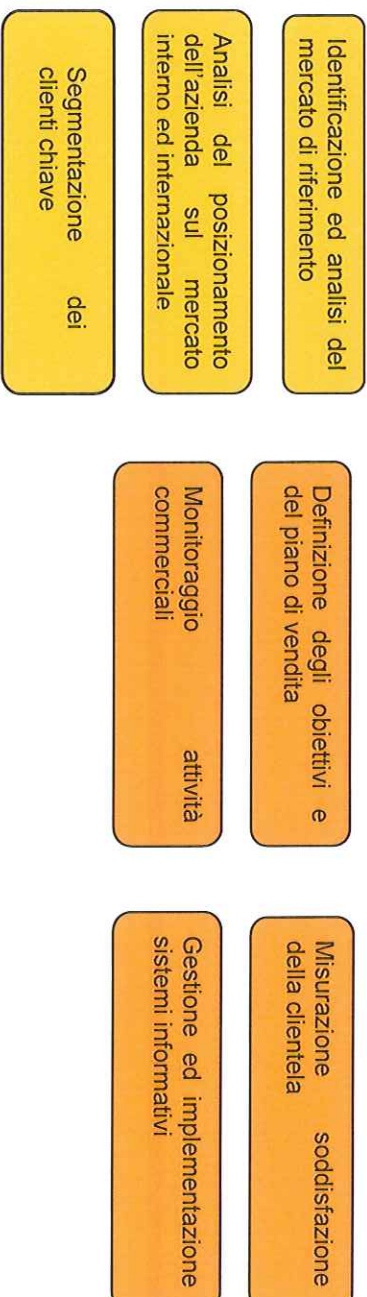
Area di attività



Processo di riferimento: Gestione commerciale – Approccio al mercato



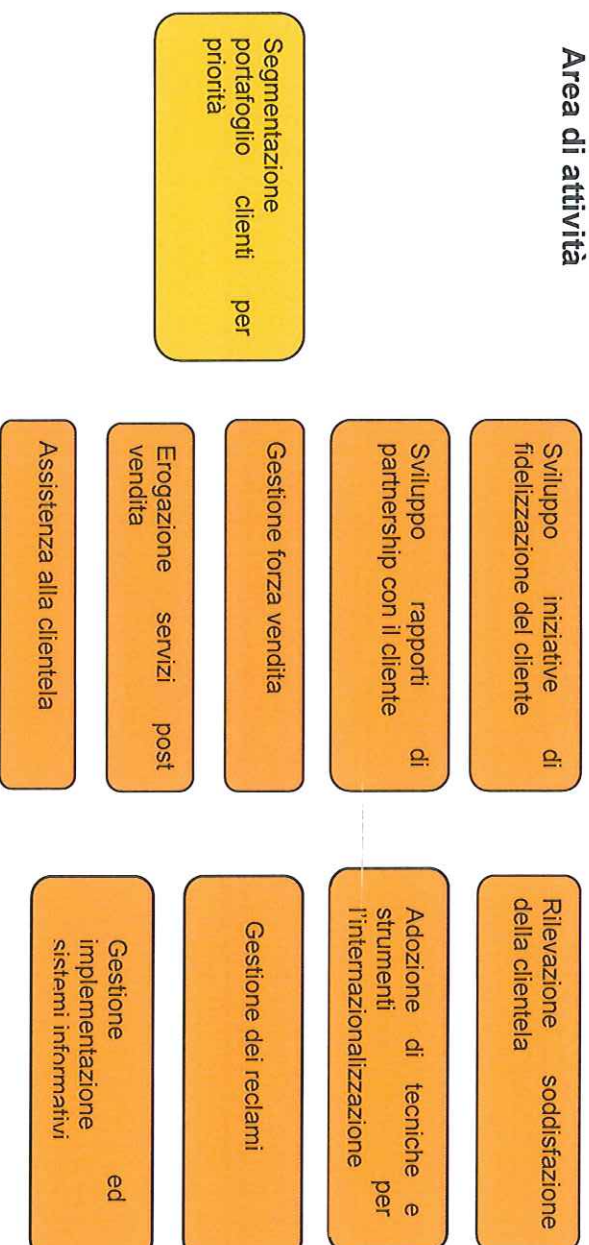
Area di attività

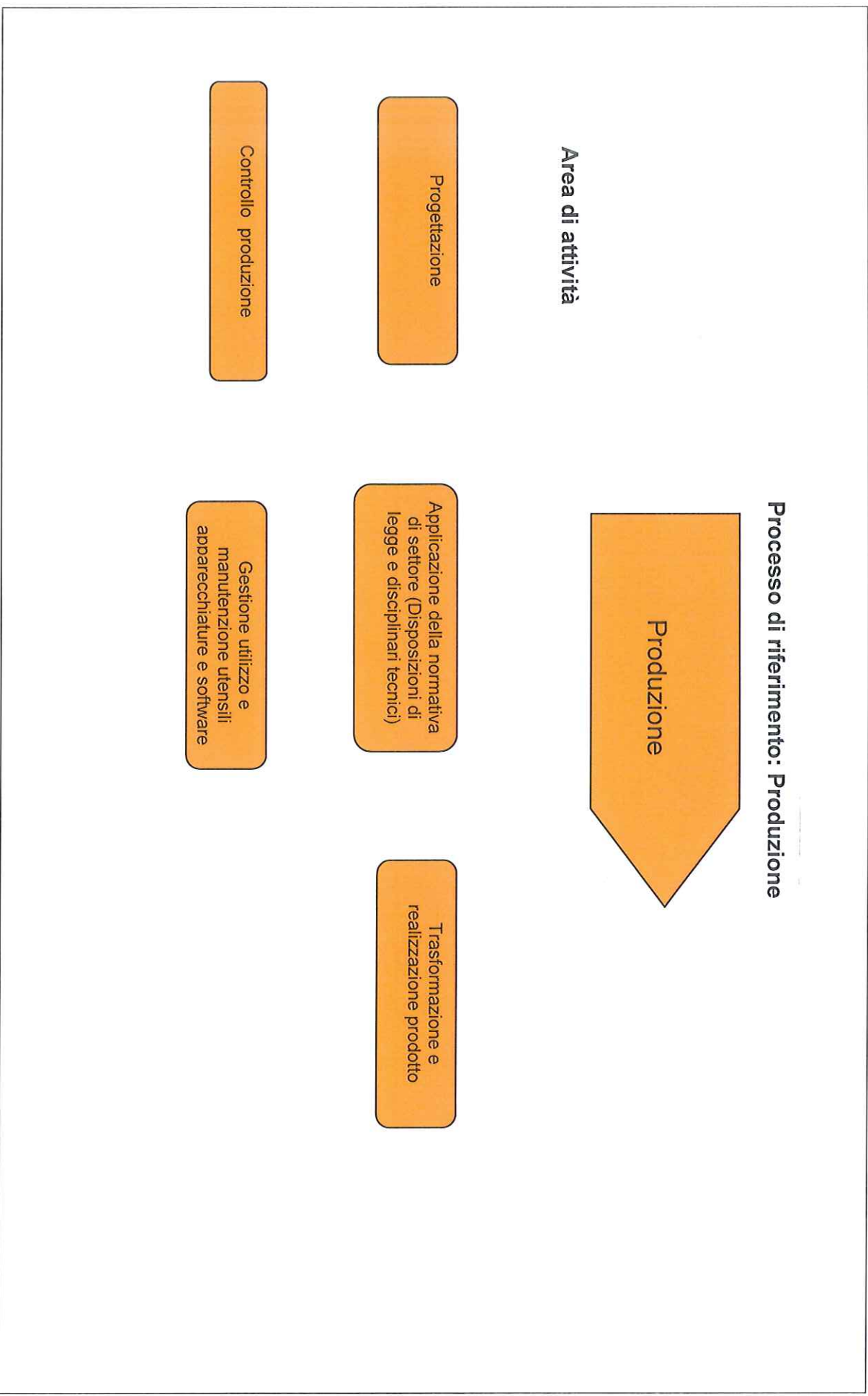


Processo di riferimento: Gestione commerciale – Relazioni con la clientela



Area di attività

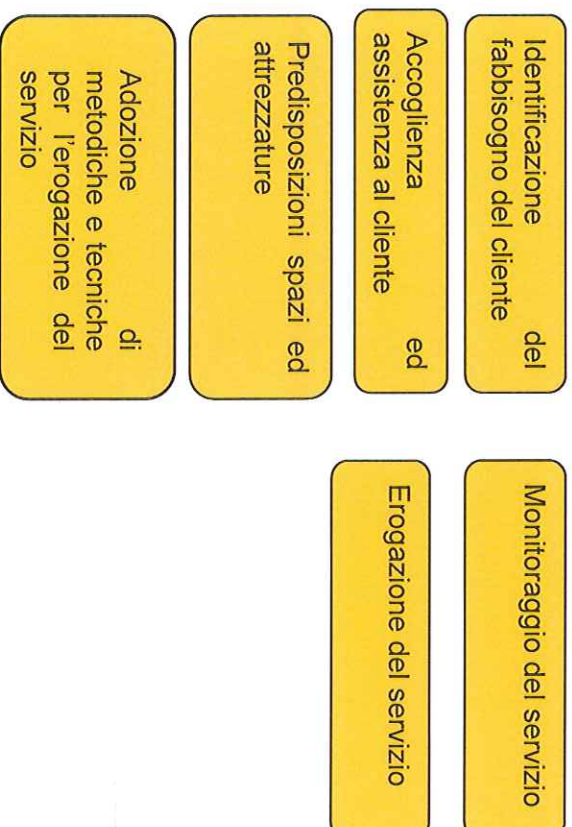




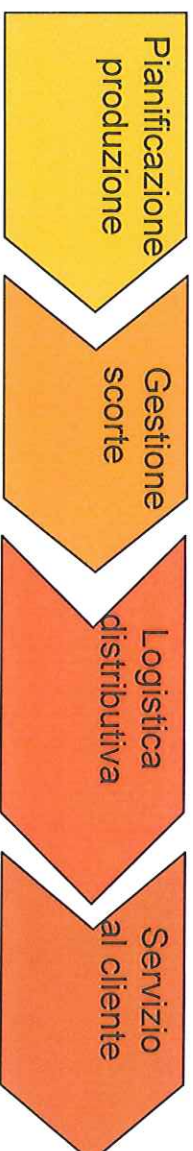
Processo di riferimento: Produzione ed erogazione del servizio



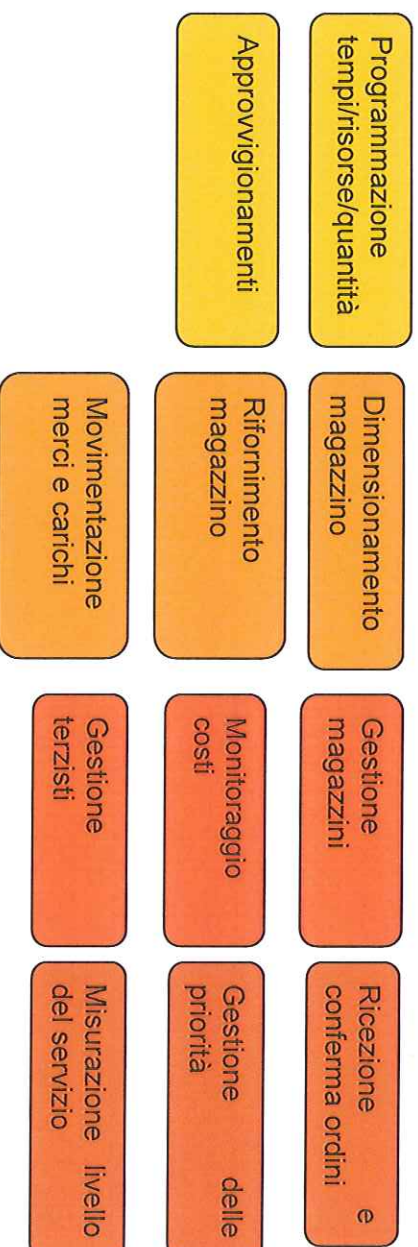
Area di attività



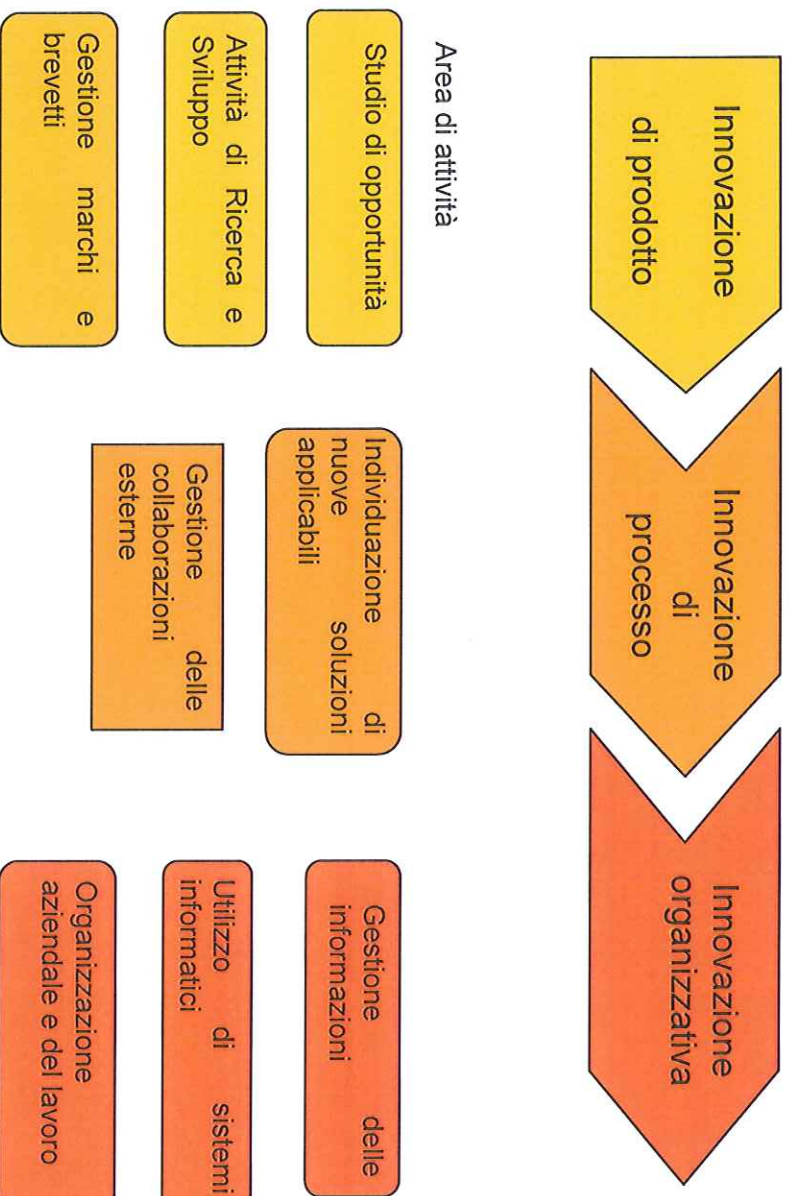
Processo di riferimento: Logistica e magazzino



Area di attività



Processo trasversale: Innovazione



Vengono peraltro individuati due processi azienda li 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

	<p>La polifunzionalità.</p> <p>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 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.</p>
Profili professionali	<p>La flessibilità funzionale e organizzativa.</p> <p>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><u>Il presente Piano Formativo si orienta, quindi, verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa,</u></p>

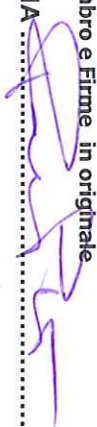






ALLEGATO B

	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)	

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

ALLEGATO B

	<p>Timbro e Firme in originale</p> <p>CNA </p> <p>CONFARTIGIANATO </p> <p>CLAAI </p> <p>CASARTIGIANI  Rolloi Perovine</p> <p>CGIL </p> <p>CISL </p> <p>UIL </p>
--	---

Data 20 Dicembre 2011