

ALLEGATO B



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

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento	<input checked="" type="checkbox"/> Aziendale <input type="checkbox"/> Interaziendale <input checked="" type="checkbox"/> Territoriale <input type="checkbox"/> Distrettuale <input type="checkbox"/> Filiera <input checked="" type="checkbox"/> Settoriale <input type="checkbox"/> Intersettoriale <input checked="" type="checkbox"/> Individuale
Settore/i produttivo/i	Meccanica di produzione
Territorio/i	PROVINCIA DI MODENA
Priorità Orientamenti Obiettivi specifici	<p><u>Priorità</u></p> <p>Il Piano in coerenza con l'invito si propone di:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) sostenere e diffondere la cultura della formazione continua, particolarmente nelle piccole e nelle micro-imprese; b) rafforzare il sistema delle competenze e la competitività delle imprese in funzione dello sviluppo dei territori, dei settori e degli specifici contesti produttivi locali. Ciò anche alla luce delle politiche e delle azioni poste in essere, in presenza di andamenti congiunturali negativi, a sostegno e difesa della capacità economica e produttiva dei contesti locali e della relativa occupazione; c) offrire opportunità formative in ambito lavorativo, che favoriscano la valorizzazione del capitale umano, con priorità rivolta alla formazione professionalizzante; d) favorire l'ampliamento della base dei beneficiari e degli utenti coinvolti nella formazione, consentendo così una più ampia diffusione dell'attività del Fondo; e) realizzare modelli di riferimento condivisi di approccio metodologico, strumentale e di contenuti, per la diffusione di <i>buone prassi</i>; f) sperimentare e rendere disponibile un modello di dichiarazione delle competenze acquisite durante l'esperienza formativa e spendibili sul mercato del lavoro regionale e interregionale; g) favorire la messa a disposizione di imprese e lavoratori delle competenze ed esperienze formative utili a rispondere al fabbisogno formativo e alla realizzazione degli obiettivi declinati nel Piano e nel Progetto di riferimento, ovvero verificare la congruità di competenza ed esperienza in capo al soggetto presentatore e/o al partner di progetto di formazione; h) favorire la predisposizione e realizzazione di interventi di formazione continua che, impiegando contestualmente sia i contributi del Fondo che le risorse individuate e rese disponibili dai soggetti pubblici e/o privati a livello regionale,

ALLEGATO B

integrino la platea dei destinatari creando più solide opportunità di crescita per il sistema "impresa".

Il piano formativo ha carattere sia "preventivo" che "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.

Orientamenti

Il piano afferisce, in coerenza con il PIANO SETTORIALE NAZIONALE, principalmente ai macroprocessi gestionale - organizzativo e tecnico - produttivo. Inoltre il piano rileva l'esigenza di qualificare le competenze manageriali al fine di sostenere una diversa organizzazione in termine di ricomposizione delle attività, lavoro in team, gestione dei collaboratori, motivazione, delega, e competenze strategiche, in particolare linguistiche, dei lavoratori finalizzato ad accompagnare le dinamiche dei processi di internazionalizzazione.

Obiettivi specifici

Gli obiettivi specifici del piano e perseguiti nei progetti che lo costituiscono, in sintesi, attengono a:

- Promuovere la cultura della formazione continua nelle imprese artigiane e PMI del settore meccanico operanti nella provincia di Modena a sostegno e in correlazione diretta con lo snodarsi dei processi innovativi, affinché i risultati di questi processi di innovazione siano pervasivi, adottati, fatti propri, dalle persone e dalle organizzazioni. Il rafforzamento delle competenze rappresenta infatti una delle chiavi di successo delle imprese, rendendo da un lato più efficace la gestione di attività finalizzate al mantenimento dello spazio di mercato e dall'altro offrendo la possibilità all'impresa di individuare nuovi spazi e nuovi clienti.
- Valorizzare le risorse umane per rafforzare il sistema delle competenze individuali presenti nel territorio stimolando tra i destinatari degli interventi di formazione, una visione proattiva, e partecipata dell'organizzazione e gestione del processo produttivo.
- Rafforzare la capacità competitiva delle singole aziende del settore, riducendo il divario tra i costanti e continui cambiamenti che interessano l'impiantistica e le capacità di reazione e di adeguamento esprimibili dalle imprese.
- Favorire il formarsi di modalità di collaborazione territoriale tra aziende, strutture formative ed associazioni di rappresentanza per lo sviluppo formativo delle risorse umane, per l'occupabilità, per lo sviluppo economico e produttivo delle imprese del settore e del territorio di riferimento.

Gli obiettivi trasversali perseguiti nel Piano Formativo attengono:

- all'attuazione diffusa del complesso delle norme in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, al di là degli obblighi formativi imposti dalle norme ed in una logica di "miglioramento";
- al rispetto del principio di pari opportunità;
- all'attuazione del complesso delle norme in materia di tutela ambientale.

ALLEGATO B

--	--

ALLEGATO B

Finalità	<input checked="" type="checkbox"/> Competitività di Sistema <input checked="" type="checkbox"/> Sviluppo Locale <input checked="" type="checkbox"/> Competitività di impresa <input checked="" type="checkbox"/> Qualità prodotto/processo <input checked="" type="checkbox"/> Innovazioni
Validità e durata Piano	a valere su una specifica scadenza dell'Invito:..... a valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito:
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:</i> (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)</p>
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

ALLEGATO B

Sociale Economico Produttivo	<p>Storicamente il territorio della Provincia di Modena ha rappresentato un indiscutibile laboratorio per la formalizzazione di molti dei modelli economici esistenti sulla natura ed identità dei distretti, e fra questi in primis il distretto della meccanica ed automazione. La consistente rilevanza demografica di imprese del settore, il peso che tale settore ricopre nella determinazione dei risultati economici locali, il livello di permeabilità del tessuto socio-culturale, dimostrato dalla presenza significativa ed articolata di percorsi di istruzione e formazione specifici per il settore, testimoniano di un territorio in grado di sostenere la propria vocazione produttiva anche attraverso la "produzione" delle correlazioni necessarie alla propria sussistenza.</p> <p><i>INDAGINE CONGIUNTURALE (fonte CCIAA MODENA)</i></p> <p><u>Quadro di sintesi</u></p> <p>Rispetto ai dati congiunturali della Camera di Commercio di Modena sull'andamento industriale modenese nel 2° trimestre 2008 che mostravano in una congiuntura debole un'industria meccanica in sostanziale tenuta², l'indagine sul terzo trimestre 2008³ tracciava già un quadro in peggioramento. La tenuta del ciclo, almeno fino alla prima metà dell'anno, era risultata in gran parte legata alle buone performances registrate sui mercati esteri, anch'esse oggi in rallentamento. I dati dell'indagine congiunturale sul quarto trimestre 2008 sull'industria manifatturiera modenese mostrano che negli ultimi mesi del 2008 il quadro ha subito un brusco peggioramento che apre una nuova fase recessiva⁴.</p> <p>L'ultima indagine trimestrale svolta dalla Camera di Commercio di Modena presso un campione statisticamente rappresentativo di imprese manifatturiere con 6 e più addetti ha evidenziato un netto e marcato peggioramento della dinamica congiunturale: l'indice grezzo della produzione industriale, nel quarto trimestre 2008, ha registrato una flessione del -9,0% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, trascinando il dato medio dell'intero 2008 su un -3,0%. In valore il fatturato delle imprese, invece, ha segnato una contrazione del -6,3%, mentre nella media dell'intero anno la variazione è stata del -0,3%.</p> <p>In termini prospettici, le indicazioni fornite dall'andamento degli ordini in portafoglio delle imprese lasciano intravedere il proseguimento di questa difficile fase congiunturale anche per i prossimi trimestri.</p> <p>Difatti gli ordini complessivi hanno registrato nell'ultimo trimestre 2008 una battuta d'arresto del -7,5% rispetto ai mesi di settembre-dicembre 2007. Sulla caduta dell'indice hanno influito sia la contrazione della domanda interna (-9,4%), sia quella della domanda estera (-3,2%), sulla scia di un commercio internazionale in forte frenata.</p> <p>A livello settoriale, il peggioramento del ciclo economico risulta molto diffuso:</p>
------------------------------------	--

² CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA, Indagine congiunturale – secondo trimestre 2008.

³ CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA, Indagine congiunturale – terzo trimestre 2008.

⁴ CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA, Indagine congiunturale – quarto trimestre 2008

ALLEGATO B

Tavola 2 - Modena, dinamica settoriale della produzione (variazioni % rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente)		
	4° trimestre 2008	media anno 2008
Alimentare	-3,8%	-1,9%
Maglieria	-8,7%	-7,8%
Abbigliamento	-3,2%	-4,6%
Piastrelle e lastre in ceramica	-17,8%	-10,0%
Lavorazioni meccaniche e prodotti in metallo	-12,1%	-1,3%
Macchine ed apparecchi meccanici	-5,9%	1,3%
Macchine e appar. elettr. ed elettroniche	-13,5%	-3,0%
Biomedicale	+1,8%	+0,9%
Mezzi di trasporto	-3,4%	3,5%
Altre industrie manifatturiere	-7,5%	-1,4%
Totale industria manifatturiera	-9,0%	-3,0%

Fonte: elaborazioni Ufficio studi CCIAA su dati indagine congiunturale - IV trimestre 2008.

Analisi per settore di attività economiche

La convulsa e rapidissima evoluzione del mercato globale ha impattato sui vari comparti che costituiscono il macrosettore della meccanica modenese. In misura significativa andamenti negativi si manifestano nel comparto delle macchine e degli **apparecchi meccanici**, il quale fino alla scorsa estate continuava a presentare un'impostazione positiva. Per queste imprese il quarto trimestre dello scorso anno si è chiuso con una diminuzione dei volumi realizzati del -5,9% e del -3,6% per il fatturato. La crescita rilevata nella prima metà del 2008, comunque, ha permesso al settore di chiudere l'intero anno con un progresso dell'1,3% per la produzione e del +3,1% per il fatturato.

Per il 2009 le prospettive restano peraltro ancora difficili e questo non poteva essere diversamente, data la ciclicità dei prodotti realizzati. In particolare, gli ordini sono risultati in flessione sia sul mercato interno sia su quelli esteri, registrando una contrazione totale del -4,8% (-4,9% quelli interni e -4,8% quelli esteri).

Nell'ambito dell'industria meccanica modenese, inoltre, l'inversione del ciclo si è presentata molto più brusca per molti comparti la cui attività risulta legata a quella dei beni strumentali, quali le lavorazioni meccaniche e la fabbricazione di apparecchiature e di sistemi di controllo dei processi industriali. In particolare, per le **lavorazioni meccaniche**, al cui interno è classificata la gran parte delle imprese della subfornitura locale, la caduta della produzione è stata intensa, portandosi su un -12,1%, mentre il fatturato si è contratto del -13,0%. Situazione non molto dissimile anche per il settore delle **apparecchiature elettriche ed elettroniche** dove, invece, i volumi realizzati sono diminuiti del -13,5%, mentre il fatturato è arretrato del -14,7%.

Mercato del lavoro locale

Anche sul fronte delle dinamiche occupazionali, secondo l'osservatorio del MDL della Provincia di Modena, si profila un quadro

ALLEGATO B

negativo in cui a partire dall'industria, le assunzioni sono diminuite di 5.276 unità, a fronte di un saldo tra avviamenti e cessazioni che ha mostrato un andamento negativo. Prevalgono infatti le cessazioni (-1.442 il saldo) dopo che l'anno prima le assunzioni avevano superato le cessazioni per 2.588 contratti. Nei singoli comparti industriali il calo delle assunzioni è diffuso sulle diverse situazioni produttive, ma di maggiore intensità nella ceramica (-23,4% gli avviamenti) e nelle specifiche lavorazioni meccaniche ovvero nella fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo (-11,8%); nella produzione di macchinari ed apparecchiature (-12,6%); e nella produzione di autoveicoli e mezzi di trasporto (-36,6%). In forte calo dunque tutte le specializzazioni che fanno capo alla metalmeccanica, comparto che più di tutti aveva dato una spinta al mercato del lavoro nella sua fase espansiva. Più contenuto il calo degli inserimenti lavorativi nel segmento della fabbricazione di macchine elettriche dove si individuano le diminuzioni più contenute, con variazioni in negative dell'1,1%.

La contrazione registrata su base annua è legata all'andamento del secondo semestre dove, rispetto agli ultimi sei mesi del 2007, la flessione delle assunzioni si mostra nettamente più ampia.

A fronte di questo calo delle assunzioni, anche considerando le singole specializzazioni, i settori industriali volgono nel complesso in negativo in termini di saldo tra inserimenti lavorativi e cessazioni. E in particolare la metalmeccanica, dove in tutte le specializzazioni il saldo di fine 2008 si è posizionato al di sotto della parità.

Ricorso agli ammortizzatori sociali

A dimostrare le difficoltà del settore sta in particolare il ricorso agli ammortizzatori sociali. Rispetto alla gestione ordinaria per la nostra provincia, nella meccanica i dati testimoniano un rialzo importante che porta il dato complessivo delle attività industriali ad un numero di ore più che raddoppiato rispetto al 2007.

Un ulteriore indicatore di crisi è quello relativo alle procedure di cassa integrazione guadagni Straordinaria. Anche in questo caso, è chiaro il 'contributo' alla tendenza crescente complessiva derivante dai due settori che più degli altri sono coinvolti dalla crisi: la ceramica e la meccanica.

E' evidente che in una situazione di debolezza internazionale, non era ipotizzabile che Modena non risentisse pesantemente della crisi economica. D'altro canto, la provincia modenese ha rappresentato e rappresenta un ingranaggio insostituibile del manifatturiero italiano. Si pensi all'importanza che riveste il settore meccanico modenese, articolato nei vari comparti, per l'economia locale oltreché nazionale. La meccanica è un settore strategico, sia perché sinonimo di innovazione e di sviluppo delle tecnologie per il ruolo trainante che svolge nei confronti dell'industria manifatturiera, regionale e nazionale, sia perché assicura alla nostra industria l'indipendenza tecnologica da altre nazioni. Il settore è importante non solo dal punto di vista della creazione di innovazione tecnologica, ma anche per la diffusione della stessa, in quanto rappresenta la base della produzione industriale essendo produttore di beni che vengono acquisiti e utilizzati da quasi la totalità delle altre industrie del settore manifatturiero. La meccanica si caratterizza per essere trasversale all'intero sistema manifatturiero, fornendo agli altri settori ad esso collegati impianti, mezzi di produzione, componenti, permettendo così la generazione di effetti di learning by interaction. Questa posizione di rilievo è dovuta, oltre al citato ruolo di collegamento dei vari comparti che lo compongono con gli altri settori dell'industria manifatturiera italiana, anche all'elevato fatturato conseguito che rappresenta più del 27% del fatturato dell'industria manifatturiera.

E' chiaro che lo sviluppo della meccanica non può essere abbandonato, va invece sostenuto con azioni che ne qualificano le risorse e a garanzia della competitività del sistema economico, locale e nazionale, alla luce della forte caratterizzazione industriale del patrimonio economico italiano (non dimentichiamo che l'Italia, con la Germania, ha la quota di industrie più alta

ALLEGATO B

in Europa.)

Come ricorda Franco Mosconi, professore di Economia industriale all'Università di Parma nell'ambito dell'inchiesta sul modello emiliano apparsa su 'Il Sole 24 ore' del 1° febbraio 2009, l'Emilia-Romagna ha un surplus commerciale di 17 miliardi di euro, due terzi dei quali fatti con la meccanica. Recessione o no, la partita è fondamentale per il sistema economico locale nel suo complesso.

La meccanica, lo dimostrano i numeri – si tratta di oltre il 63% delle imprese manifatturiere attive nel territorio modenese, cioè 4.730 aziende che esportano oltre il 50% di ciò che producono – è senza dubbio il settore più importante del tessuto provinciale.

ALLEGATO B

Mercato	<p>Il settore della meccanica ha un peso molto rilevante all'interno delle esportazioni italiane, equivale al 52% del valore dei prodotti manifatturieri venduti all'estero.</p> <p>Come già ricordato, l'Emilia-Romagna ha un surplus commerciale di 17 miliardi di euro, due terzi dei quali fatti con la meccanica. Recessione o no, la partita è fondamentale per il sistema economico locale nel suo complesso.</p> <p>La meccanica modenese, con 4.730 aziende attive nel territorio, che esportano oltre il 50% di ciò che producono, è senza dubbio il settore più importante del tessuto provinciale. Per molte aziende, soprattutto di subfornitura, il mercato corrisponde a quello regionale, e spesso provinciale. Inevitabilmente un'analisi del mercato non può non tener conto di dati congiunturali. La crisi economica colpisce sia la domanda interna che quella estera, ma con alcune significative distinzioni. Secondo il rapporto ERVET, Economia regionale. Congiuntura e previsioni, aggiornato al febbraio 2009, il mercato risente dell'andamento relativo delle componenti della domanda interna: sono gli investimenti a segnare un calo e non già i consumi delle famiglie, che mantengono un segno appena positivo. Anche in Emilia Romagna, la domanda interna sarebbe quindi trascinata in una brusca discesa dal crollo degli investimenti fissi lordi, conseguente ai pesanti cali di produzione nell'industria manifatturiera e delle costruzioni. La fase ciclica negativa degli investimenti proseguirebbe, seppure molto più attenuata, anche nel 2010, anno in cui il loro valore reale sarebbe di poco superiore a quello del 2001.</p> <p>Per quanto riguarda l'evoluzione della domanda estera, soprattutto dal quarto trimestre del 2008 si sono avute evidenze di come il forte rallentamento della domanda internazionale, compresa quella proveniente dai paesi emergenti, stesse incidendo rapidamente e pesantemente anche sull'evoluzione delle esportazioni nazionali. Mentre tuttavia per la regione si assisterebbe, in media annua, ad un lieve peggioramento rispetto a quanto ipotizzato a novembre, per Nord Est e Italia la flessione delle esportazioni di beni sarebbe più marcata.</p> <p>Per la prima volta dopo un lungo periodo di forte espansione si prospetta, nel 2009, una contrazione del volume del commercio internazionale a fronte di un prodotto mondiale che, anche se di poco, continuerà a crescere. Sarà quindi l'interscambio commerciale quello che più risentirà della crisi in atto e saranno, di conseguenza, i paesi e le regioni con maggiore vocazione all'export a risultare, <i>ceteris paribus</i>, maggiormente penalizzati.</p> <p>Un discorso a parte va fatto per l'economia dei distretti che rappresenta per l'Emilia-Romagna e per la provincia di Modena un forte volano di sviluppo grazie alla competitività dei manufatti nei mercati esteri e la capacità di tenuta rispetto ai periodi di crisi. Non essendo disponibili stime definitive per l'ultimo trimestre 2008, vale la pena di sottolineare, per completare l'analisi di un quadro negativo ma con qualche segnale di controtendenza, che si conferma, nel terzo trimestre del 2008, la tenuta competitiva delle imprese manifatturiere dei distretti dell'Emilia-Romagna che è risultata migliore e che la riduzione della domanda estera connessa alla crisi finanziaria ha inciso meno che in altri distretti. Alcuni distretti della regione presentano risultati positivi nel terzo trimestre del 2008. Vi sono, infatti, alcune imprese che hanno tenuto nel corso del 2008 anche nei mesi più duri. Le imprese manifatturiere meccaniche per l'imballaggio localizzate nei distretti di Bologna e le macchine agricole di Modena e Reggio-Emilia presentano una complessiva crescita dell'export nel 2008. Entrambi i distretti hanno beneficiato della crescita del valore della vendita in Francia e Germania, i mercati principali per tutte le esportazioni regionali, e di quelli di molti paesi emergenti. In definitiva, l'evoluzione delle esportazioni di alcuni distretti italiani nel corso del 2008 risulta in flessione con un accentuarsi della caduta nel terzo trimestre del 2008. Le imprese dei distretti dell'Emilia-Romagna mostrano segnali di contenimento di questa flessione, in alcuni casi risultano in controtendenza.</p>
---------	---

ALLEGATO B

Descrizione processi e loro evoluzione

ALLEGATO B

Lavorativi	<p>Per quanto riguarda le imprese del settore, i processi "lavorativi" sono identificabili come: Progettazione – Produzione - Gestione ordine - Gestione del cliente, ovvero, più nello specifico:</p> <ul style="list-style-type: none">• processo di progettazione, in taluni casi esternalizzato, in altri interno alle aziende, in peculiari condizioni organizzative contraddistinto da attività tipiche del R&S, che si traduce nella progettazione (intesa come progettazione concettuale - progettazione di massima - progetto costruttivo e analisi fattibilità) di particolari e complessivi meccanici e nella contestuale produzione della documentazione tecnica a supporto (disegni, schemi, distinte base). In questo processo l'utilizzo di tecnologia Computer Aided è fondamentale e imprescindibile.• processo di produzione: rappresenta il nucleo fondante dell'attività aziendale, in cui si concentra la percentuale maggiore di occupati all'interno dell'azienda pur se, in funzione dell'innovazione tecnologica introdotta, tende a divenire sempre meno labour intensive. Si traduce in attività di lettura ed analisi della documentazione tecnica a supporto, impostazione dei parametri di lavorazione delle macchine utensili di riferimento, esecuzione delle lavorazioni previste, verifica, controllo qualità e collaudo delle lavorazioni e manutenzione e controllo dei macchinari. Anche nell'ambito del processo di produzione la componente Computer Aided assume nelle realtà più dinamiche un ruolo fondamentale;• processo di gestione ordine, in cui la componente di integrazione ed organizzativa è estremamente significativa, e si traduce di fatto nell'attività logistica a sostegno della produzione, dalla valutazione delle disponibilità di materiali di lavorazione, al controllo dei tempi di lavorazione alla predisposizione dei lotti di consegna;• processo di gestione del cliente, tradotto in termini sia di attività di rilevazione delle specifiche di prodotto a supporto del processo di progettazione, sia in termini di valutazione degli standard di qualità richiesti.
Organizzativi	<p>Le imprese del settore mostrano, anche in termini di fabbisogni formativi, l'importanza recentemente attribuita ai processi di natura organizzativa, in virtù della presa di coscienza che la sola leadership sul prodotto non è più condizione sufficiente al mantenimento di posizioni dominanti sul mercato. In particolare i processi organizzativi considerato maggiormente rilevanti afferiscono a:</p> <ul style="list-style-type: none">- organizzazione dei processi produttivi, in termini di: gestione integrata dell'ordine con il coinvolgimento di ufficio acquisti, logistica, produzione e commerciale, orientamento alla qualità della produzione e al contenimento dei costi;- gestione clienti e fornitori, in termini di gestione integrata e condivisa del flusso informativo relativo agli aspetti qualitativi e quantitativi dei materiali o delle lavorazioni e a tempi e modalità di consegna- gestione dei dati aziendali, attraverso il ricorso a tecnologie abilitanti che consentano il monitoraggio costante delle performance aziendali nonché la stima previsionale.- gestioni delle relazioni interne in un'ottica di responsabilizzazione e coinvolgimento del personale.

ALLEGATO B

Innovazione	<p>Le imprese del settore, specificatamente per il territorio provinciale, partecipano a processi di innovazione che si configurano come:</p> <ul style="list-style-type: none"> • innovazione tecnologica, intesa come insieme di mezzi e metodi impiegati per la realizzazione del prodotto/servizio. Spesso tale tipologia di innovazione si traduce sia nell'innovazione di prodotto che nelle tecnologie di produzione ed è strettamente connessa ad un più elevato tasso di informatizzazione dell'azienda; • innovazione organizzativa-procedurale, che si configura prevalentemente nella ri-progettazione dei processi di lavoro e nello studio ed implementazione di procedure e sistemi di gestione integrati e orientati alla qualità • innovazione di mercato, connessa essenzialmente a processi di internazionalizzazione dell'azienda o a fenomeni di apertura su nuovi mercati connessi alla differenziazione produttiva ed individuazione di mercati di nicchia. <p>Tali processi di innovazione risultano necessariamente interconnessi, l'attivazione di uno implicando spesso nel medio-lungo termine anche gli altri, specie in realtà medio-piccole e limitatamente strutturate.</p> <p>Le imprese hanno in generale maggiore propensione alle innovazioni che impattano direttamente sui processi operativi e presumibilmente sulla loro efficienza: informatizzazione delle attività operative, innovazione di prodotto, modifica delle caratteristiche intrinseche, delle funzioni d'uso dell'offerta; innovazione di processo, individuazione ed eliminazione delle attività a non valore aggiunto, razionalizzazione dei flussi produttivi, implementazione del sistema qualità. Hanno infatti in genere elevato il grado di informatizzazione e di formalizzazione delle procedure interne ed esterne, spesso arrivando alla certificazione da parte di Enti Terzi. Un ruolo determinante in questi processi è svolto dalla introduzione dei sistemi informativi gestionale che generalmente coinvolgono l'intero processo realizzativo, richiedendo la partecipazione fattiva del personale impiegato sia per la sua realizzazione sia nella verifica dell'efficacia delle innovazioni introdotte.</p> <p>In questo contesto preme rilevare la stretta correlazione esistente nelle imprese del territorio tra propensione all'innovazione e propensione alla formazione che si traduce anche in un maggior coinvolgimento dei lavoratori. Insistere sulla formazione potrà consentire di ottenere benefici di cumulabilità, con questo intendendo la possibilità di fare leva sulla trasferibilità e l'integrazione per rendere più forti i legami tra chi realizza l'innovazione e il proprio territorio.</p>
Mercato	<p>La storia che contraddistingue le aziende meccaniche del territorio rispecchia l'evoluzione generale della PMI emiliana, in cui il titolare ricopre, anche in realtà più organizzate e strutturate, la figura di riferimento per quanto riguarda l'approccio sul mercato dell'azienda stessa. Anche in presenza di uffici commerciali e marketing, è ancora l'imprenditore o il gruppo di soci a farsi carico dell'analisi del mercato, della valutazione della concorrenza, e soprattutto della ricerca dei clienti e della loro cura nelle prime fasi di relazione commerciale. In periodi di forte spinta all'internazionalizzazione questa prassi tende ad essere modificata portando l'imprenditore ad operare in team con l'ufficio commerciale-marketing a cui si affida il mantenimento e la gestione della relazione commerciale in funzione di competenze specialistiche riconosciute e su cui vengono effettuati investimenti in formazione. Le strategie di penetrazione commerciale delle imprese contemplano, oltre all'internazionalizzazione: l'aumento del livello di qualità della produzione, l'ampliamento di servizi offerti (lavorazioni ad elevato valore aggiunto, lavorazioni accessorie che i competitor non forniscono). Alla base c'è la volontà di strutturare la relazione con il cliente che riduca al massimo il tasso</p>

ALLEGATO B

	di sostituibilità dell'azienda subfornitrice.
--	---

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>Sul fronte dell'innovazione tecnologica, le realtà produttive del territorio si contraddistinguono per una naturale ed indispensabile attenzione alla "manutenzione", ovvero al costante aggiornamento delle tecnologie produttive a sostegno delle strategie aziendali. Evidentemente privilegiate risultano le tecnologie connesse ai sistemi di progettazione e di produzione, in cui il ruolo rivestito dai sistemi Computer Aided è predominante sia per quanto riguarda i software di progettazione bi e tridimensionale, sia per quanto riguarda i sistemi di interfaccia con le tecnologie di produzione (CAM per macchine utensili e centri di lavoro): il livello di informatizzazione raggiunto anche dalle lavorazioni meccaniche più tradizionali richiede di per sé competenze più estese, sia culturali che tecnico specialistiche. Parallelamente alle tecnologie produttive, l'innovazione si ramifica e si diffonde anche a livello organizzativo, laddove lo stress timing e il rispetto di precisi standard qualitativi imposti dal mercato, comportano l'implementazione di procedure orientate alla qualità e di sistemi di gestione aziendali sempre più integrati, aperti ed estensibili alle differenti funzioni aziendali.</p>
Prodotto/i	<p>Laddove si considerino, tra le realtà territoriali, le imprese finali, il ruolo riservato all'innovazione di prodotto, e pertanto ai processi di ricerca e progettazione a sostegno di tale innovazione, si registra una notevole rilevanza di tali processi sull'attività aziendale, rilevanza dimostrata dal numero di prodotti brevettati da tali aziende e sostenuta dalla necessità di posizionarsi sul mercato con caratteristiche di elevato valore aggiunto. L'innovazione in questi casi si differenzia sia come innovazione sostanziale del prodotto finito (progettazione di prodotti innovativi) sia come innovazione di processo (con particolare riferimento allo studio di tecnologie produttive su nuovi materiali). Per quanto riguarda invece le aziende subfornitrici l'innovazione di prodotto risulta spesso meno strategica di quanto non sia quella tecnologica e di processo, in quanto strettamente legati alle esigenze e specifiche progettuali dei partner committenti.</p>

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>In relazione ai fabbisogni formativi inerenti le competenze relazionali, si evidenzia per il presente piano la necessità di qualificare le competenze manageriali e comunicative al fine di sostenere una diversa organizzazione in termine di ricomposizione delle attività, lavoro in team, gestione dei collaboratori, motivazione, delega, sviluppando modelli di leadership che mettano le persone nelle condizioni di assumersi maggiori responsabilità e consentano il coinvolgimento del personale nei processi decisionali, funzionalmente all'obiettivo di sviluppare capacità di problem solving a livello 'locale' evitando il ricorso alla gerarchia per la risoluzione di ogni difficoltà, e alla valorizzazione del capitale umano perché la crescita e il successo abbiano come protagoniste le persone.</p> <p>I fabbisogni formativi di natura relazionale individuati dal Piano Formativo sono:</p> <ul style="list-style-type: none">• acquisire strumenti e tecniche comunicative per la gestione delle relazioni con il cliente, per rafforzare la persona e l'azienda nell'esprimere un efficace orientamento verso la clientela;• acquisire competenze linguistiche e alfabetico - funzionali per la comunicazione interpersonale declinata sulle diverse situazioni comunicative occorrenti nella relazione lavorativa con clienti esterni e interni;• potenziare capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane, per coloro che hanno la responsabilità di altre persone, (come i responsabili di produzione) fornendo strumenti necessari per valorizzare e motivare i propri collaboratori ;• sviluppare una squadra di lavoro, che, come gruppo motivato, sia in grado di condividere obiettivi e risultati;• potenziare le capacità comunicative del gruppo di lavoro delle singole organizzazioni aziendali anche tenendo conto delle diversità di lingua.

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi

Come evidenza dal PFN in relazione ai fabbisogni formativi inerenti le competenze di processo il presente piano intende rispondere a fabbisogni afferenti sia al macro processo individuato come gestionale-organizzativo per quanto concerne:

- pianificazione e programmazione della produzione ed in particolare a fabbisogni inerenti le capacità di gestione dei flussi materiali e di informazioni all'interno dell'azienda e fra azienda e relativi clienti e fornitori al fine di ottimizzare cicli, tempi e metodi di produzione;
- amministrazione e gestione dei dati aziendali, ed in particolare a fabbisogni inerenti lo sviluppo di abilità necessarie alla gestione, elaborazione e valutazione dei dati aziendali per una più puntuale pianificazione e gestione aziendale;
- rapporti con clienti e fornitori, ed in particolare a fabbisogni inerenti il potenziamento delle competenze atte a fornire una più solida gestione delle relazioni con interlocutori esterni, anche al fine di sviluppare migliori pratiche di valutazione;
- gestione dei processi di internazionalizzazione, tramite l'approfondimento delle competenze linguistiche per presidiare i rapporti con i mercati internazionali (clienti e fornitori).

sia al macro processo individuato come tecnico-produttivo per quanto concerne:

- il processo produttivo, con particolare riferimento allo sviluppo di competenze tecnico professionali specifiche delle attività di montaggio e assemblaggio meccanico ed elettromeccanico,
- all'uso di nuove tecnologie ITC nella gestione e nella produzione, riferendoci allo sviluppo delle competenze necessarie all'utilizzo di nuovi strumenti e metodologie di lavoro, in particolare per quanto riguarda l'utilizzo di centri di lavoro CNC e relativi linguaggi di programmazione;
- la progettazione ed il disegno industriale, con particolare riferimento allo sviluppo di competenze tecnico professionali specifiche per la corretta lettura di disegni e complessivi, anche presentanti standard progettuali e di riferimento internazionali
- la specializzazione produttiva, con particolare riferimento allo sviluppo e potenziamento delle competenze tecnico professionali indispensabili a garantire elevati standard qualitativi del prodotto.
- la sicurezza nel luogo di lavoro, con riferimento alle capacità della valutazione dei rischi legati al corretto utilizzo delle macchine e delle attrezzature in tutte le fasi del processo produttivo.

Di processo

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
(altro)	

ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>In coerenza con i principi dell'apprendimento dell'adulto, accanto alla tradizionale metodologia d'aula frontale, dovranno essere adottate metodologie attive (laboratorio didattico per le esercitazioni, esercitazioni in <i>role playing</i>, <i>case study</i>, simulazioni) allo scopo di conseguire i seguenti risultati:</p> <ul style="list-style-type: none">– valorizzazione dell'esperienza professionale formale ed informale del partecipante attraverso l'integrazione dell'apprendimento nel campo conoscitivo ed esperienziale precedente;– coinvolgimento del discente nel processo e negli esiti dell'apprendimento;– riduzione della dissonanza cognitiva rispetto ai nuovi strumenti e tecnologie o alle nuove procedure cui si riferisce la formazione attraverso la contestualizzazione e declinazione degli obiettivi di apprendimento al sistema di attività effettivamente agito in ambito lavorativo. <p>Pertanto l'apprendimento della capacità relazionale - negoziale dovrà essere favorito attraverso simulazioni ed esercitazioni, le tematiche dovranno essere trattate con l'ausilio di filmati e materiale audiovisivo al fine di aumentare l'impatto dei contenuti proposti e di favorire nei partecipanti comportamenti consapevoli ed attivi sul proprio stili relazionali.</p> <p>L'attività dovrà essere strutturata con verifiche continue sul grado di comprensione delle metodologie presentate, attraverso l'interazione d'aula tra esperti e partecipanti su casi ed esemplificazioni.</p> <p>Uguualmente, l'apprendimento dell'informatica, delle lingue e delle materie in area tecnico-professionale dovrà essere favorito dal ricorso a simulazioni ed esercitazioni, al lavoro collaborativo di gruppo ed al metodo della presentazione e dell'esame di casi e autocasi riferiti al particolare sistema di attività dei partecipanti ed alle relative procedure oggetto di apprendimento.</p> <p>Trattandosi di percorsi formativi rivolti ad adulti occupati in possesso di esperienza lavorativa si dovrà prediligere un approccio didattico interattivo che lasci ampio spazio alla discussione di casi concreti ed alla condivisione delle esperienze.</p>
Strumenti	<p>In relazione alle necessità, dovranno essere messe a disposizione presso la sede della agenzia formativa o presso le sedi aziendali aule didattiche e laboratori informatici.</p> <p>Le aule potranno essere attrezzate con lavagne luminose, videoproiettori, videocamere TV, registratori e videocamere a supporto delle parti teoriche e le esercitazioni</p> <p>I laboratori didattici dovranno essere attrezzati con postazioni individuali complete di hardware e software adeguati ai diversi obiettivi di apprendimento, mediante cui effettuare esercitazioni e simulazioni previo ricorso alla</p>

ALLEGATO B

	documentazione tecnica aziendale.
Modalità organizzative	<p>Le attività formative dovranno essere svolte sia in orario di lavoro che, nei limiti consentiti dalla vigente contrattualistica e dalle regole determinate dal Fondo Artigianato Formazione, fuori dell'orario di lavoro, secondo le diverse opzioni scelte dalle aziende e dai partecipanti.</p> <p>I calendari attività dovranno essere concordati in modo da favorire al massimo la partecipazione.</p> <p>A supporto dell'attuazione dei progetti dovrà essere prevista la presenza di coordinatori didattici e di tutor d'aula che assicureranno il corretto sviluppo del progetto didattico, rilevando eventuali tendenze devianti con utilizzati momenti d'aula per compiere operazioni di feed-back con i partecipanti, sempre alla ricerca della più scrupolosa e coerente esecuzione.</p> <p>Il monitoraggio sarà, dunque, parte integrante dei meccanismi interni di assicurazione della qualità, che consentiranno di individuare e risolvere i problemi e di apportare miglioramenti. Una volta specificati gli obiettivi, stabilite le fasi principali, il monitoraggio diventerà un processo naturale incluso nello sviluppo del Piano e dei percorsi contenuti nel Progetto. Il monitoraggio comporterà un'analisi critica delle deviazioni rispetto alla pianificazione originaria: cioè dei compiti che non sono stati svolti in conformità con il programma e degli obiettivi che non sono stati raggiunti o sono stati raggiunti solo in parte. Le attività di monitoraggio produrranno un rapporto scritto, che deve contenere la coerenza/scostamento delle attività rispetto alla progettazione iniziale. La valutazione del Piano ha l'obiettivo di verificare i risultati raggiunti dal progetto e di misurarli in termini quantitativi e qualitativi. La valutazione è prevista in vari stadi del percorso progettuale:</p> <p>ex ante, quando sono fatte delle stime (attraverso indicatori e variabili) sui risultati da raggiungere;</p> <p>in itinere, per controllare l'andamento delle azioni, ossia verificare se l'andamento dei corsi e i risultati in fase di conseguimento sono in linea con le aspettative nella fase progettuale;</p> <p>ex post, per verificare i risultati raggiunti dal Progetto e dal Piano.</p> <p>In particolare l'obiettivo dell'attività di valutazione è valutare la qualità di un'attività di formazione in base al suo successo, al suo impatto o alla sua soddisfazione dei corsisti, al risultato immediato del corso, competenze acquisite, percentuali di completamento del corso, miglioramento della produttività, ecc..</p> <p>La valutazione ex-post avrà quindi due azioni diversamente valutabili:</p> <ul style="list-style-type: none">- di soddisfazione del corso da parte dei partecipanti ed il grado di apprendimento di base e tecnico professionale percepito;- un'azione a tempo dato dalla fine delle attività formative per leggere insieme ai partecipanti l'efficacia del progetto formativo sui processi organizzativi; questa occasione diventa anche una palestra di riflessione per evidenziare nuovi fabbisogni organizzativi e di competenze. <p>Per quanto riguarda quest'ultimo punto b) non essendo remunerabile, all'interno dell'attuale sistema di rendicontazione, i costi risultano non ammissibili. Sarà comunque interesse delle parti, coinvolte nel Piano prevedere questa situazione che in quanto consente una continua capacità nel tempo di lettura dell'analisi di</p>

ALLEGATO B

	<p>fabbisogni di competenze.</p> <p>Per alcuni contenuti potrà essere previsto l'utilizzo della co-docenza, affiancando al consulente esperto della materia il responsabile di processo dell'azienda allo scopo di contestualizzare meglio i contenuti trattati. Parte delle attività pratiche, quando richiesto dalle necessità, dovranno potranno essere realizzate all'interno del project work, previsto quale momento di esercitazione e applicazione diretta nelle singole fasi di lavoro dei contenuti teorici trattati nelle docenze frontali; la modalità di esecuzione di questa attività dovrà essere concordata tra il docente e il responsabile di processo delle aziende.</p>
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	<p>In relazione alle necessità, dovranno essere predisposti materiali a supporto della "cristallizzazione" della conoscenza per ogni percorso didattico realizzato. Ove il caso, le aziende che condurranno le docenze, essendo fornitori delle strumentazioni e dei centri operativi di lavoro "contenitori" delle attività formative, potranno utilizzare materiale formativo da essi prodotto, oltre che esempi e casi tratti dalle esperienze condotte presso i propri clienti. Inoltre, dove richiesto, potrà essere messa a disposizione dei partecipanti la documentazione aziendale commerciale e tecnica: listini cataloghi, documentazione contabile - fiscale, libretti e specifiche tecniche, libretti d'uso e manutenzione delle macchine, documentazioni relative a procedure aziendali, eccetera.</p>

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

I contenuti formativi da sviluppare attraverso i progetti formativi previsti dal presente Piano Formativo sono riconducibili alle seguenti aree previste dal PFN

AREA A Impresa e qualità produttiva:

- Qualità come principale strumento per la produttività aziendale, in relazione alla metrologia, al controllo qualità del prodotto aziendale, alle procedure di utilizzo della documentazione a supporto della produzione;
- Relazione qualità e costi, in relazione alle tematiche di programmazione e pianificazione della produzione, alle corrette procedure di costificazione del prodotto aziendale, al miglioramento dei processi produttivi in relazione alla riduzione di scarti di produzione e difformità;
- Customer satisfaction, in relazione allo sviluppo di processi produttivi e logistici in grado di garantire la soddisfazione dei requisiti tecnici e di timing dei committenti, alle tecniche di negoziazione e modalità di gestione delle trattative commerciali;
- Normative su sicurezza e ambiente, in relazione al corretto utilizzo dei macchinari di produzione e gestione ed ottimizzazione degli scarti di produzione.

AREA B Gestione economica:

- Tecniche di controllo, in relazione all'utilizzo di software gestionali e dei dati aziendali per la pianificazione, il controllo e la valutazione delle performance aziendali;

AREA C Analisi di mercato e marketing:

- Identificazione delle esigenze esplicite ed implicite dei clienti, in relazione alle abilità produttive in lingua inglese per la gestione delle trattative e relazioni commerciali con clienti esteri nuovi e consolidati

AREA D Rapporto con i fornitori. Produzioni conto proprio e conto terzi

- Modalità operative per valutare il mercato di riferimento e i fornitori di materiali e servizi, in relazione alle tecniche di valutazione e selezione dei fornitori nonché modalità operative per la gestione e valorizzazione delle relazioni con fornitori affidati;
- Tecniche di supporto per l'attività di approvvigionamento, in relazione a procedure, attività e strumenti per l'ottimizzazione di acquisiti, ordini e processi logistici a supporto della pianificazione della produzione.

AREA E Produzione e servizio

- Pianificazione delle attività, compresa l'individuazione dei punti di verifica, la definizione delle responsabilità etc., in relazione a tecniche e metodologie avanzate per la pianificazione e la programmazione della produzione

AREA F Metodologie, tecnologie, interventi: il saper fare nell'impresa meccanica

- area progettazione e produzione: aggiornamento sui materiali di lavorazione e tecnologie e norme tecniche di progettazione, lettura ed interpretazione del disegno meccanico ed utilizzo di strumenti ed attrezzature per la certificazione del lavoro svolto sulle macchine;
- area sistemi di produzione: tecniche di montaggio ed assemblaggio meccanico ed elettromeccanico, tecniche e modalità di gestione delle MU;
- sistemi di produzione automatizzata: tecniche di programmazione delle macchine utensili a controllo numerico

Per quanto concerne inoltre le priorità trasversali del Fondo, i progetti che costituiscono il piano risultano rispondervi nella misura in cui sostengono:

Analisi dei principali accorgimenti e disposizioni in termini di sicurezza e salute dei dipendenti nei luoghi di lavoro, di tutela dell'impatto ambientale e di applicazione del principio di pari opportunità

ALLEGATO B

Priorità dell'intervento

"PREVENTIVO":

anticipare i bisogni di formazione

X aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità

X adeguare la qualificazione professionale dei lavoratori

"CURATIVO":

rispondere ai bisogni formativi specifici

X riqualificare i lavoratori

X 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 progettazione dei percorsi che sostanziano il piano ha di volta in volta evidenziato ruoli e profili dei target di riferimento. In particolare risultano coinvolti nel piano:</p> <ul style="list-style-type: none">• responsabili e addetti amministrazione e gestione ordini• responsabili e addetti ufficio progettazione (tecnici progettisti, disegnatori, etc..)• responsabili e addetti produzione (responsabili di produzione, capi reparto, addetti al controllo qualità, addetti alle macchine utensili, addetti alla programmazione di centri di lavoro CNC, etc.)• responsabili e addetti ufficio Gestione Qualità• responsabili e addetti uffici pianificazione e logistica (tecnici della programmazione e produzione industriale, tecnici della logistica ed addetti alla gestione magazzino)• responsabili e addetti uffici commerciale e acquisti (tecnici commerciali e marketing, tecnici delle vendite, tecnici approvvigionamento e acquisti)
Profili professionali	<p>I profili professionali riportati a piano comprendono figure amministrative, commerciali, tecniche in ambito progettazione, produzione, gestione qualità, magazzino, acquisti, rispetto ai quali si intende integrarne e aggiornarne le competenze.</p>

ALLEGATO B

<p>AZIENDE/TERRITORI (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)</p>	
---	--

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