


ALLEGATO B

 **PIANO FORMATIVO** cod _____¹

SVILUPPO TERRITORIALE

MEZZOGIORNO

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

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

ALLEGATO B

<p>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento</p>	<p> <input checked="" type="checkbox"/> Aziendale <input checked="" type="checkbox"/> Individuale <input checked="" type="checkbox"/> Interaziendale <input checked="" type="checkbox"/> Territoriale <input checked="" type="checkbox"/> Distrettuale <input checked="" type="checkbox"/> Filiera <input checked="" type="checkbox"/> Settoriale <input type="checkbox"/> Intersettoriale </p>
<p>Settore/i produttivo/i</p>	<p>Elettronica. Il settore dell'elettronica è formato dai comparti che fanno riferimento alle macchine per le telecomunicazioni e alla microelettronica, l'automazione, le macchine per l'industria, le macchine e gli apparecchi elettronici.</p>
<p>Territorio/i</p>	<p>REGIONE EMILIA ROMAGNA</p>
<p>Priorità Orientamenti Obiettivi specifici</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 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

<p>nei processi produttivi, all'evoluzione delle professionalità e degli assetti normativi di riferimento;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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>Priorità ed obiettivi specifici individuati sulla base degli accordi regionali</p> <p>Nel quadro degli indirizzi generali condivisi dalle parti sociali il Piano conferma le seguenti priorità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la formazione in risposta ai bisogni delle imprese per accrescere le competenze dei propri addetti, per migliorare le prestazioni, arginare la concorrenza ed imprimere un carattere distintivo ai prodotti e ai servizi erogati; • la formazione in risposta alle esigenze dell'individuo che ha necessità di acquisire maggiori competenze ed arricchire il proprio bagaglio professionale da spendere su un mercato del lavoro in continua evoluzione e connotato da una estrema mobilità.
---	---

	<p>Dovranno inoltre essere considerati obiettivi trasversali da perseguire all'interno dei Progetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'attuazione del complesso delle norme in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro; - il rispetto del principio delle pari opportunità; - l'attuazione del complesso delle norme in materia di tutela dell'ambiente. <p>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:</p> <p>da 16 a 24 ore di formazione, modulo di 2 ore da 24 a 40 ore di formazione, modulo di 3 ore oltre 40 ore di formazione, modulo di 4 ore.</p> <p>I contenuti di questo modulo formativo sono esplicitati nel box "Contenuti formativi da sviluppare".</p> <p>In questo quadro il Piano Formativo rappresenta uno strumento che individua lo scenario di riferimento e le azioni condivise utili a dare risposte efficaci per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • per organizzare e realizzare azioni ed interventi di formazione capaci di offrire risposte al comparto artigiano, caratterizzato dalla presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni; • accrescere il livello delle competenze dei lavoratori che operano all'interno dell'impresa attraverso l'erogazione di contenuti formativi riconducibili al Sistema Regionale delle Qualifiche della Regione Emilia Romagna; • sostenere le imprese nei processi d'innovazione produttiva ed organizzativa; • sostenere le imprese nell'attivazione di processi di integrazione in una logica di rete e/o di filiera • avviare un'attività formativa capace di stimolare tra i destinatari una visione proattiva, strategica e collaborativa della pianificazione, organizzazione e gestione del processo produttivo, proponendo e studiando analisi di casi eccellenti e buone prassi, gestionali, produttive, e formative. <p>Al fine di garantire una efficace realizzazione del Piano nonché una verifica dei risultati raggiunti, le Parti Sociali costituenti il Fondo costituiranno un Comitato di Pilotaggio per le fasi di Monitoraggio e Promozione.</p>
--	---

ALLEGATO B

--	--

ALLEGATO B

Finalità	<p>■ Competitività di Sistema ■ Sviluppo Locale ■ Competitività di impresa ■ Qualità prodotto/processo ■ Innovazioni</p>
Validità e durata Piano	<p>a valere su una specifica scadenza dell'Invito:..... a valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito: 1- 2009.</p>
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	<p>(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro</p>

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

Contesto regionale

Dall'ultimo Rapporto Unioncamere-Regione, nel 2009 il Pil cala del 4,6%. Ripresa "contenuta" nel 2010. Calo del prodotto interno lordo, tenuta dell'occupazione, timida ripresa nel 2010. Un 2009 che ha segnato profondamente anche l'economia dell'Emilia-Romagna. Il crollo della domanda su scala mondiale non poteva non avere effetti anche sul sistema regionale. Numeri significativi secondo il Rapporto sull'economia regionale 2009 realizzato da Unioncamere e Regione Emilia-Romagna, tuttavia i dati raccontano anche di come le ripercussioni dovute alla recessione siano risultate attenuate rispetto al resto del Paese. Il Pil, infatti, subisce in Emilia-Romagna un calo del 4,6%, rispetto alla media nazionale che si attesta a un - 4,8%.

Allo stesso modo si registra una sostanziale tenuta dell'occupazione, con la crescita contenuta del tasso di disoccupazione al 3,7-4% nel 2009 rispetto al 3,2 dell'anno precedente. Va però sottolineato il ruolo determinante del massiccio utilizzo degli ammortizzatori sociali e, in particolare, degli ammortizzatori in deroga applicati anche a tutte le piccole imprese di settori prima non coperti e ora attivati con l'intervento della Regione Emilia-Romagna.

	2008		2009		2010		2011	
	ER	Italia	ER	Italia	ER	Italia	ER	Italia
Prodotto interno lordo	-0,7	-1,0	-4,6	-4,9	0,9	0,5	1,5	1,2
Domanda interna (al netto var. scorte)	-1,3	-1,1	-3,2	-3,6	0,7	0,2	1,3	0,8
Consumi finali interni	-0,7	-0,6	-0,8	-1,1	0,5	0,2	1,0	0,6
spesa per consumi delle famiglie	-1,1	-1,0	-1,3	-1,9	0,6	0,2	1,1	0,7
spesa per consumi delle AAAP e delle ISP	0,4	0,6	1,0	1,1	0,3	0,3	0,4	0,4
Investimenti fissi lordi	-3,1	-3,0	-11,9	-12,9	1,4	0,3	2,5	1,6
Importazioni di beni dall'estero	-7,0	-7,0	-13,7	-15,6	0,9	2,7	1,8	3,4
Esportazioni di beni verso l'estero	-2,5	-4,5	-22,9	-20,1	3,6	3,2	4,3	3,9
Occupazione	0,8	-0,1	-2,1	-2,4	0,1	-0,4	1,3	0,8
Tasso di disoccupazione	3,2	6,7	3,7	7,5	4,9	8,7	5,0	9,0

Si registrano poi gli effetti positivi del "Patto per attraversare la crisi" sottoscritto dalla Regione con le parti sociali e gli enti locali del territorio, che ha evitato il ricorso ai licenziamenti. Sono stati infatti sottoscritti (dati aggiornati a fine novembre) 498 accordi di Cigs (Cassa integrazione straordinaria), mentre ammontano a 4.432 gli accordi per gli ammortizzatori sociali in deroga. Provvedimenti che, complessivamente, hanno interessato ed evitato i licenziamenti per circa 40 mila lavoratori.

Alla diminuzione del Pil pari al 4,6%, corrisponderà per il 2009 un calo della domanda interna (sarà del 3,2%), mentre il decremento più significativo l'hanno ovviamente manifestato le esportazioni, legate strettamente al contesto internazionale, con un saldo negativo del 22,9%.

L'industria ha evidenziato una situazione negativa, che dovrebbe tradursi in una flessione reale del valore aggiunto prossima al 13,0%, largamente superiore alla diminuzione del 3,3% riscontrata nel 2008. Nei primi nove mesi del 2009 la produzione dell'Emilia-Romagna è mediamente diminuita del 14,9% rispetto ai primi nove mesi del 2008, che a loro volta avevano registrato un decremento dello 0,6%. Sotto l'aspetto del credito, la minore domanda di finanziamenti, insieme a una maggiore restrizione adottata dalle banche nel concederli, è sfociata nello scorso settembre in un calo tendenziale del 5,1%, in linea con quanto avvenuto in Italia (-6,0%).

Il lavoro e l'occupazione: nel 2009 evidenzia una marcata differenziazione fra le dinamiche scomposte per genere e significative peculiarità dell'economia regionale rispetto alla media dell'intera economia italiana.

La dinamica complessiva dell'occupazione in Emilia-Romagna è caratterizzata nel primo semestre 2009 da una sostanziale tenuta dello stock degli addetti, con un modesto incremento di circa 5.000 unità (pari allo 0,3% del totale). Ciò indica in modo evidente che l'economia regionale non ha, nel suo complesso, perduto posti di lavoro. Pur risultando chiaro che questo risultato è, almeno in parte, determinato dagli effetti positivi dell'impiego degli ammortizzatori sociali ed appare comunque molto soddisfacente, rappresentando una peculiarità dell'economia regionale rispetto al panorama nazionale ed a quanto verificatosi nel Nord-Est. La crescita del tasso di disoccupazione risulta contenuta, arrivando al 3,7-4% per cento rispetto 3,2% del 2008. L'Emilia-Romagna si colloca così su livelli tra i più contenuti del Paese. Nel secondo trimestre del 2009 la regione ha infatti evidenziato ancora il migliore tasso di occupazione sulla popolazione in età 15-64 anni, arrivando a sfiorare la soglia del 70%, che è uno degli obiettivi, da qui al 2010, contemplati dalla strategia di Lisbona.

La scomposizione per macrosettori mostra, innanzitutto, la tenuta dell'occupazione industriale che cresce nel corso del primo semestre del 2009 di circa 2.000 unità (+0,3%), grazie all'incremento registrato nel secondo trimestre (+0,7%). Si noti che l'incremento citato deriva da un aumento di 5.000 unità delle donne impiegate nel comparto, a cui si affianca un decremento di circa 3.000 unità fra gli uomini. In calo appare, invece l'occupazione nel terziario (-4.000 unità pari allo 0,3%), a causa della caduta registrata nei mesi fra aprile e giugno (-11.000 unità, pari allo 0,8%). Una forte espansione caratterizza, infine, l'occupazione agricola (+7.000 unità nel semestre, pari al 9,3%), a causa, soprattutto, della dinamica riscontrata nei mesi primaverili (+11.000 unità, pari al 14,6%).

Per mantenere i livelli di occupazione è apparso fondamentale l'utilizzo degli ammortizzatori sociali, con oltre

55 milioni di ore autorizzate (gennaio-novembre 2009) nelle tre gestioni (Cig, Cigs, edilizia). Lo scenario predisposto da Unioncamere Emilia-Romagna e Prometeia prevede una diminuzione delle unità di lavoro, che misurano il volume di lavoro svolto e danno quindi conto anche dell'impatto della cassa integrazione, pari al 2,1% nel 2009.

Tav. 8 Ore complessive di Cassa Integrazione Guadagni nelle Province dell'Emilia-Romagna autorizzate dall'INPS nel primo quadrimestre del 2008 e del 2009

Provincia	Valori assoluti		Variazioni	
	2009	2008	Var. Ass.	Var.%
Bologna	2.784.625	937.879	1.846.746	196,91
Ferrara	1.444.326	375.957	1.068.359	284,16
Forlì-Cesena	602.124	127.863	474.261	370,91
Rimini	701.829	84.754	617.075	728,08
Modena	941.433	392.299	549.134	139,98
Parma	328.808	152.055	176.753	116,24
Piacenza	782.741	146.382	636.359	434,72
Ravenna	598.904	74.247	524.657	706,64
Reggio Emilia	1.143.062	151.532	991.530	654,34
Emilia-Romagna	9.327.852	2.442.978	6.884.874	281,82

Fonte: INPS

I risvolti più critici riguardano invece il turn over dei posti di lavoro e cioè le nuove assunzioni, che hanno subito una flessione del 20% nel 2009. Allo stesso modo si registra una significativa riduzione e il mancato rinnovo dei contratti a termine per circa 25 mila unità.

Tav. 19 Assunzioni in Emilia-Romagna nei primi quadrimestri 2008 e 2009 per genere, classe di età e residenza

Classe d'età	Variazioni assolute			Variazioni percentuali				
	Italiana	UE 27	Extra UE 27	Totale	Italiana	UE 27	Extra UE 27	Totale
	Uomini							
15-29	-15.423	-1.975	-4.876	-22.274	-33,2	-30,6	-32,3	-32,8
30-49	-12.999	-1.718	-5.934	-20.651	-21,8	-22,7	-27,5	-23,3
50 e oltre	-1.607	-12	-262	-1.881	-6,8	-1,4	-12,5	-7,1
	Femmine							
15-29	-16.747	-1.217	-1.799	-19.763	-31,0	-19,9	-23,3	-29,1
30-49	-19.532	-844	-3.157	-23.533	-23,8	-11,8	-26,2	-23,2
50 e oltre	-1.655	-150	-499	-2.304	-8,9	-18,2	-33,4	-11,0
Totale	-67.963	-5.916	-16.527	-90.406	-23,9	-20,4	-27,5	-24,2

Fonte: Sistema Informativo Lavoro dell'Emilia-Romagna

I territori e la crisi: l'impatto della crisi internazionale è stato diversificato sui territori della regione. Secondo le stime realizzate da Unioncamere Emilia-Romagna, che ha utilizzato un indice sintetico aggregando tre macro indicatori (uno per la competitività delle imprese, uno per il mercato del lavoro ed uno per la situazione finanziaria), le province che hanno risentito in misura minore della crisi sono state Piacenza e Parma. In seconda posizione, si collocano Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini (quindi le tre della Romagna) seguite da Bologna e Ferrara. Ad avvertire maggiormente gli effetti sono state invece Modena e Reggio Emilia. In Emilia Romagna, la crisi economica ha colpito tutti i settori economici, ma non in misura omogenea. L'agricoltura ha subito un forte freno nelle prospettive di crescita, nel 2009 ha fatto segnare +1,8% ma nel medio periodo tenderà ad una flessione toccando -0,8% nel 2012. L'industria risente invece più degli altri comparti degli effetti della crisi con un eloquente - 12,9% nel 2009; un dato risulta inferiore rispetto a quello del Nord Est -12,6%, ma leggermente migliore del resto d'Italia -13,5%. Resiste alla crisi il comparto dei servizi, che perde il -1,7% con buone prospettive di ripresa future; anche per il settore delle costruzioni il 2009 è stato difficile con una perdita del -3,1%.

ALLEGATO B

Rispetto alle dinamiche relative all'import-export complessivamente l'Emilia Romagna presenta un saldo positivo e pari a 13.045 milioni di euro, con una maggiore incidenza, rispetto al Nord-Est, delle esportazioni piuttosto che delle importazioni. Per quanto riguarda il 2009 si osserva un ampio rallentamento per entrambi gli indicatori dell'export e dell'import con il primo che risente maggiormente rispetto a secondo (-22,9% vs -13,7%). Già dal 2010, si prevede una ripresa del commercio con l'estero, soprattutto attraverso il canale delle esportazioni che si manterrà al di sopra della media italiana (+3,6% contro +3,2%). Segnali diversi per le importazioni che si presume impiegheranno invece un altro anno a rafforzarsi, +1,8% nel 2011, rimanendo comunque meno vigorose rispetto al sistema Italia e nel NordEst.

Le previsioni per il 2010 di Unioncamere Emilia-Romagna e Prometeia, redatte a novembre scorso, descrivono per l'Emilia-Romagna uno scenario di ripresa, seppur dai toni contenuti. Il Prodotto interno lordo dovrebbe crescere in termini reali dello 0,9%, recuperando parzialmente sulla flessione del 4,6% prospettata per il 2009. Nell'anno successivo si dovrebbe avere un aumento più significativo pari all'1,5 per cento. Gli investimenti tornerebbero a crescere dell'1,4%. Nel 2011 dovrebbe subentrare un miglioramento relativamente più tangibile, sia per i consumi finali che per gli investimenti fissi lordi. Il maggiore sostegno alla crescita del Pil verrà dall'export di beni, che dovrebbe tornare a risalire, in coincidenza con la ripresa del commercio internazionale, dopo la forte flessione accusata nel 2009. Il 2010 dovrebbe infatti chiudersi con un aumento reale del 3,6%, destinato a salire al 4,3% nell'anno successivo..

ALLEGATO B

La crisi economica colpisce il comparto dell'elettronica di consumo principalmente in Europa. Stando alle rilevazioni i segnali di sofferenza si registrano principalmente in Europa e nel Nord America, dove la spesa per i beni del settore è diminuita rispettivamente del 3% e del 5% nel corso dei primi sei mesi dell'anno. Smartphone, personal computer e televisori sono i beni che trainano maggiormente il comparto grazie alle numerose innovazioni tecnologiche apportate nel corso degli ultimi mesi. Possibilità di installare nuove applicazioni sugli smartphone, netbook con dotazioni hardware sempre più ricche e TV con schermi piatti ad alta definizione attirano un ampio bacino di consumatori, aumentando sensibilmente le vendite nel dinamico comparto dell'elettronica di consumo.

Mentre in alcune aree del globo come Asia e parte dell'Africa i dati sulla spesa sono - seppur di poco - positivi, in Europa e Nord America i venti della crisi sembrano condizionare fortemente il settore. Secondo Gfk, entro fine anno il valore complessivo del solo mercato europeo potrebbe raggiungere quota -11% a 54 miliardi di Euro. Ad alti volumi di vendite in alcuni comparti non corrispondono marcati aumenti della spesa, come ben testimoniato dalle prestazioni legate ai televisori. Il numero di unità vendute ha raggiunto quota +25% a fronte di un regresso della spesa pari a ben 7 punti percentuali. Marcatamente negative sono invece le prestazioni dei lettori multimediali per Mp3 e Mp4 in tutta Europa con -11% per quanto concerne i volumi e -16% in termini di valore. Dati ancor più marcati per i lettori e registratori DVD, -13% in termini di unità e -20% in termini di valore, e per le videocamere giunte a -16% in termini unitari.

Infine, anche le vendite dei dispositivi per la navigazione satellitare sono diminuite di circa 9 punti percentuali, con una caduta del prezzo medio pari al 20%. L'introduzione di nuove funzionalità come interfacce riviste, sistemi di interazione vocale e per gli aggiornamenti sul traffico hanno permesso di attenuare la caduta del prezzo medio dei sistemi GPS.

Le numerose innovazioni e la conseguente introduzione di nuovi modelli stimolano le vendite, mantenendo relativamente alta la domanda da parte dei consumatori. Una condizione fondamentale per poter affrontare al meglio la crisi in attesa di tornare a crescere in maniera più marcata

Mercato

Descrizione processi e loro evoluzione

ALLEGATO B

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

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

ALLEGATO B

	<p>più risultava vincente. Poi la competizione si è spostata sulle imprese ed in fine, verso gli anni '90, sui territori. Ovvero, nonostante la globalizzazione, più un sistema territoriale è competitivo, più le aziende che vi appartengono riescono ad essere competitive. E' quindi la capacità di mettere a sistema molteplici risorse e capacità che risulta vincente.</p>
--	---

Tecnologie	<p>Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione</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 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</p>
------------	--

ALLEGATO B

	competenze, a volte anche distanti sia in termini spaziali che tecnici.
Prodotto/i	Componenti elettronici, schede elettroniche assemblate, fabbricazione di computer e unità periferiche, apparecchiature per le telecomunicazioni, apparecchi trasmettenti radiotelevisivi (incluse le telecamere), prodotti di elettronica di consumo, audio e video, strumenti e apparecchi di misurazione.

Descrizione fabbisogni formativi	<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
Relazionali	
Di processo	<p>Gli ambiti generali in base ai quali organizzare e pianificare interventi di formazione continua sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Macroprocesso gestionale-organizzativo</i> • <i>Macroprocesso tecnico-produttivo</i>

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>La qualità nella formazione</p> <p>Per svolgere in maniera ottimale il suo ruolo di investimento, l'azione formativa deve essere fortemente e intrinsecamente legata alla missione, ai valori, alle strategie a 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 essa, a livello della persona, del lavoratore e dell'impresa.• L'intero processo è monitorato sia nel suo complesso che fase per fase, in modo da raggiungere non solo gli obiettivi progettuali, ma di raggiungerli nella qualità e nella quantità con cui erano stati richiesti, previsti e concordati.• La relazione tra cliente e fornitore è chiara e trasparente, e riduce al massimo ambiguità di relazione e di comunicazione con le quali spesso vengono rimosse o nascoste le naturali difficoltà di una pratica per sua natura così complessa.• L'agire segue un approccio preventivo e a medio-lungo termine, in modo da dare prospettiva all'azione formativa e peso strategico ai risultati ottenuti.• Si progetta e si opera nell'ottica del miglioramento continuo, analizzando l'esperienza passata, criticità, errori e insuccessi, per imparare e migliorare processi e procedure del presente e del futuro.• Vengono proposti e definiti obiettivi formativi specifici, con una chiara visione del punto da cui si è partiti e del punto in cui si intende arrivare, cioè del "sapere fare dopo".• Si ha sempre chiaro e il target a cui si rivolge l'intervento di formazione (persone, settori, aziende,

	<p>ruoli), individuando la modalità di erogazione più opportuna e adeguata.</p> <p>LG 1. <i>Definizione dei macroprocessi di riferimento.</i> Definire 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. <i>Definizione del target e dell'utenza.</i> 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. <i>Considerare le necessità lavorative dell'utenza.</i> 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, accomunati dal tipo di servizio, di prodotto e dalla medesima domanda formativa; questo consente di strutturare la domanda di formazione all'interno di percorsi unificanti e contemporaneamente permettendo la diffusione e ricaduta delle conoscenze. Bisogna, che anche quando si opera a livello di piccoli gruppi e di piccole imprese, si sappia mantenere un'ottica di sistema.</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</p>
--	--

ALLEGATO B

	<p>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. Stagionalità. Nell'organizzare la formazione occorre prestare la massima attenzione alla stagionalità produttiva, cioè alla presenza di periodi di picchi lavorativi/produttivi che richiedono la presenza di tutto il personale al completo. Picchi dovuti a: festività nazionali e locali, eventi straordinari, mostre e fiere, periodi di ferie, chiusura di impianti e stabilimenti, riduzione del personale. Occorre valutare queste esigenze per ogni singolo comparto.</p> <p>LG 8. Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale. Dove e quando è necessario, è opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità/specializzazioni territoriali e produttive del settore, e sappiano progettare e mettere a punto una offerta formativa coerente con tali specificità/specializzazioni. Tipicamente queste diversità si realizzano nei distretti industriali e nei sistemi produttivi locali di piccole e medie imprese.</p>
Strumenti	<p>Nell'ambito delle attività saranno a disposizione del gruppo in formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lavagna a fogli mobili - lavagna luminosa - videoproiettore - videoregistratore - attrezzature tecniche e tecnologiche specifiche
Modalità organizzative	<p>Ciascun intervento formativo sarà organizzato, ponendo attenzione a:</p> <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

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

Premessa

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

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

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









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

Ad ognuna delle tre componenti corrisponde una propria dimensione di conoscenza, in parte di tipo disciplinare, in parte di tipo esperienziale ed una di capacità.

Poiché all'interno dei contesti aziendali risulta sempre più determinante la dimensione professionale rispetto alla singola mansione, sono stati individuati, in una logica di continuità ed interfunzionalità, i processi che definiscono il core di una organizzazione produttiva.

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

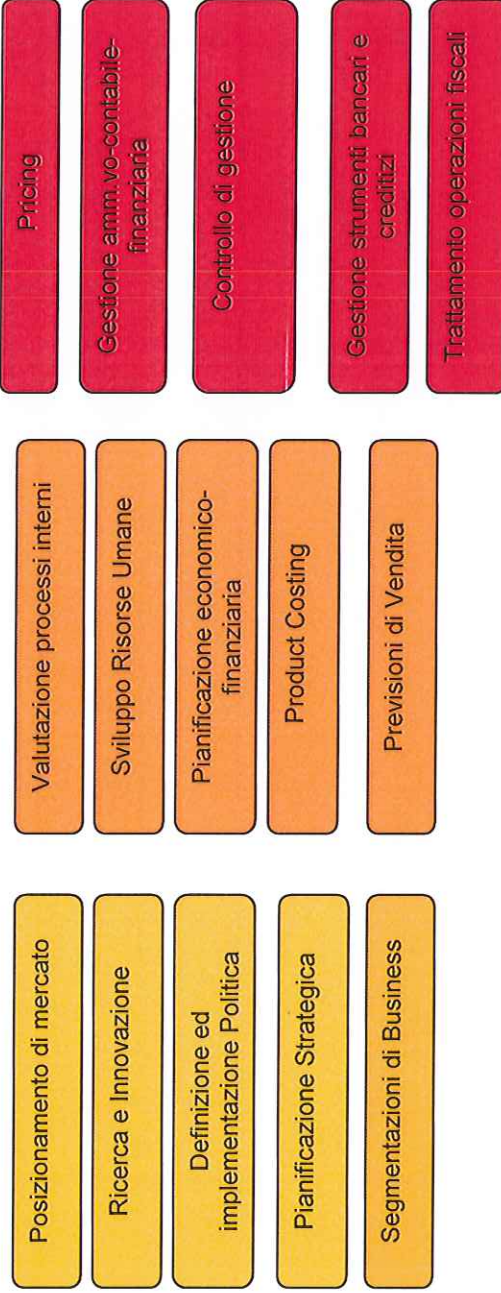
ALLEGATO B

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

Processo di riferimento: Pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria



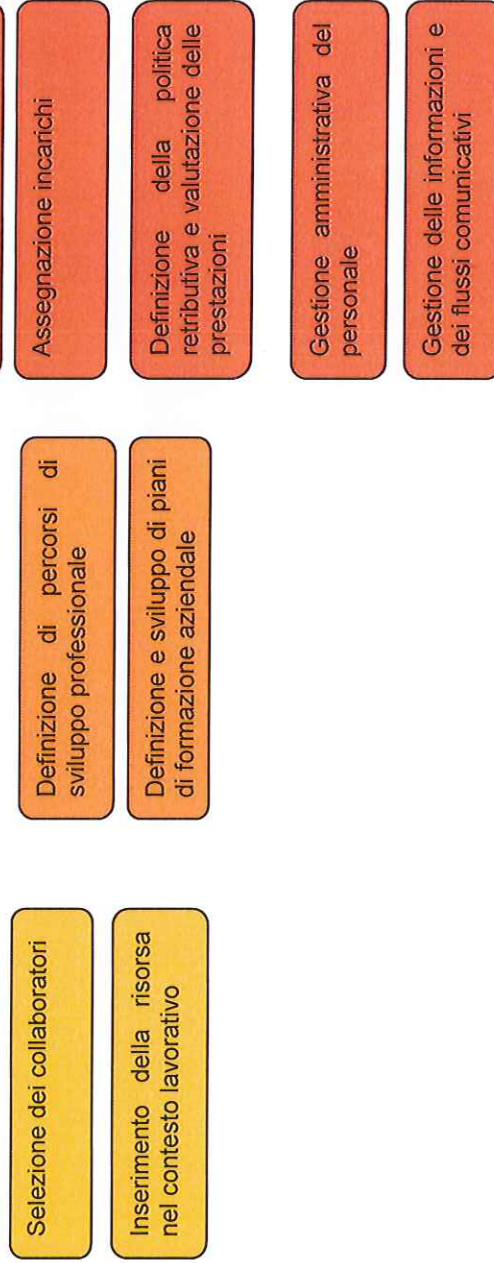
Area di attività

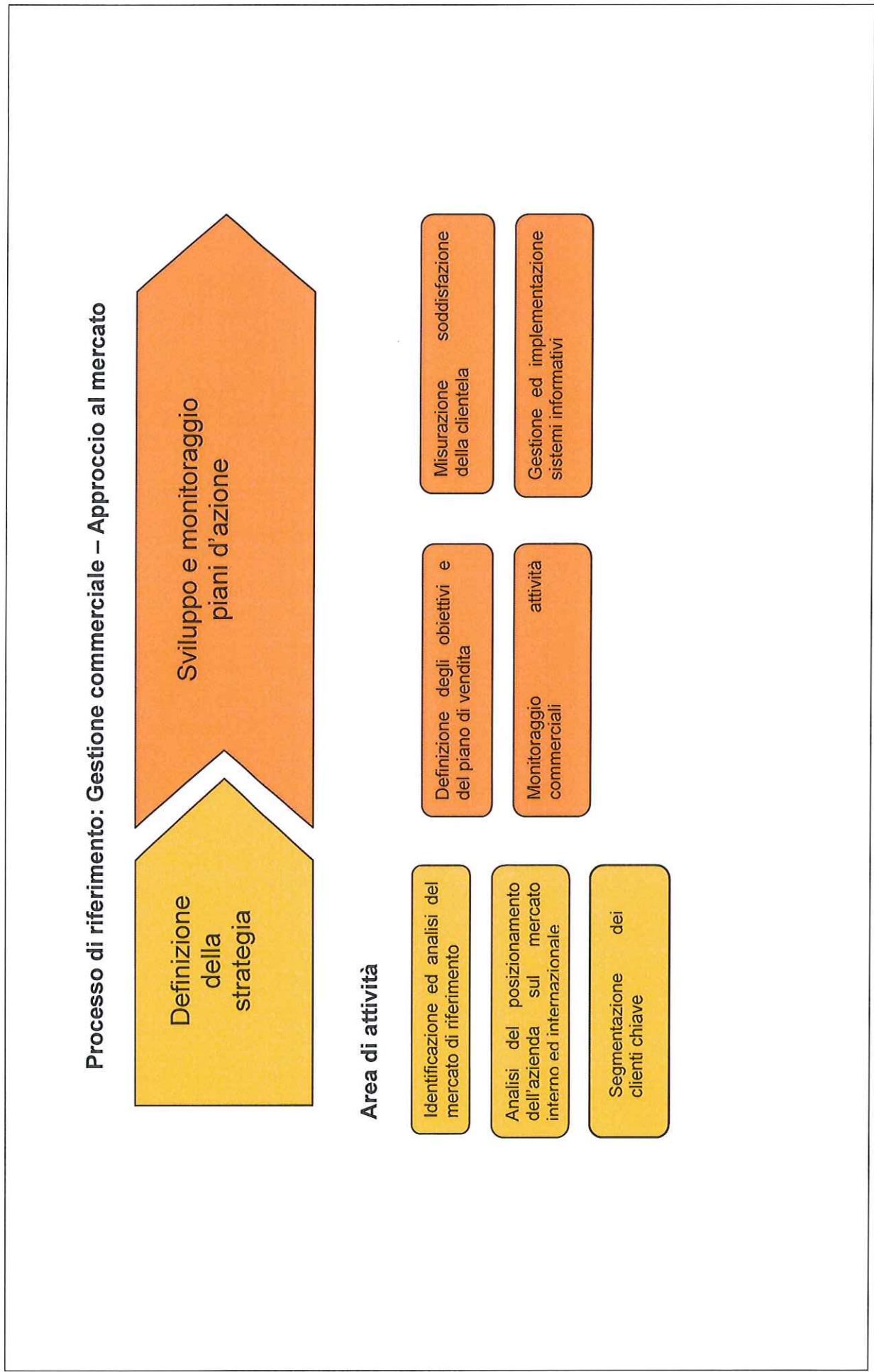


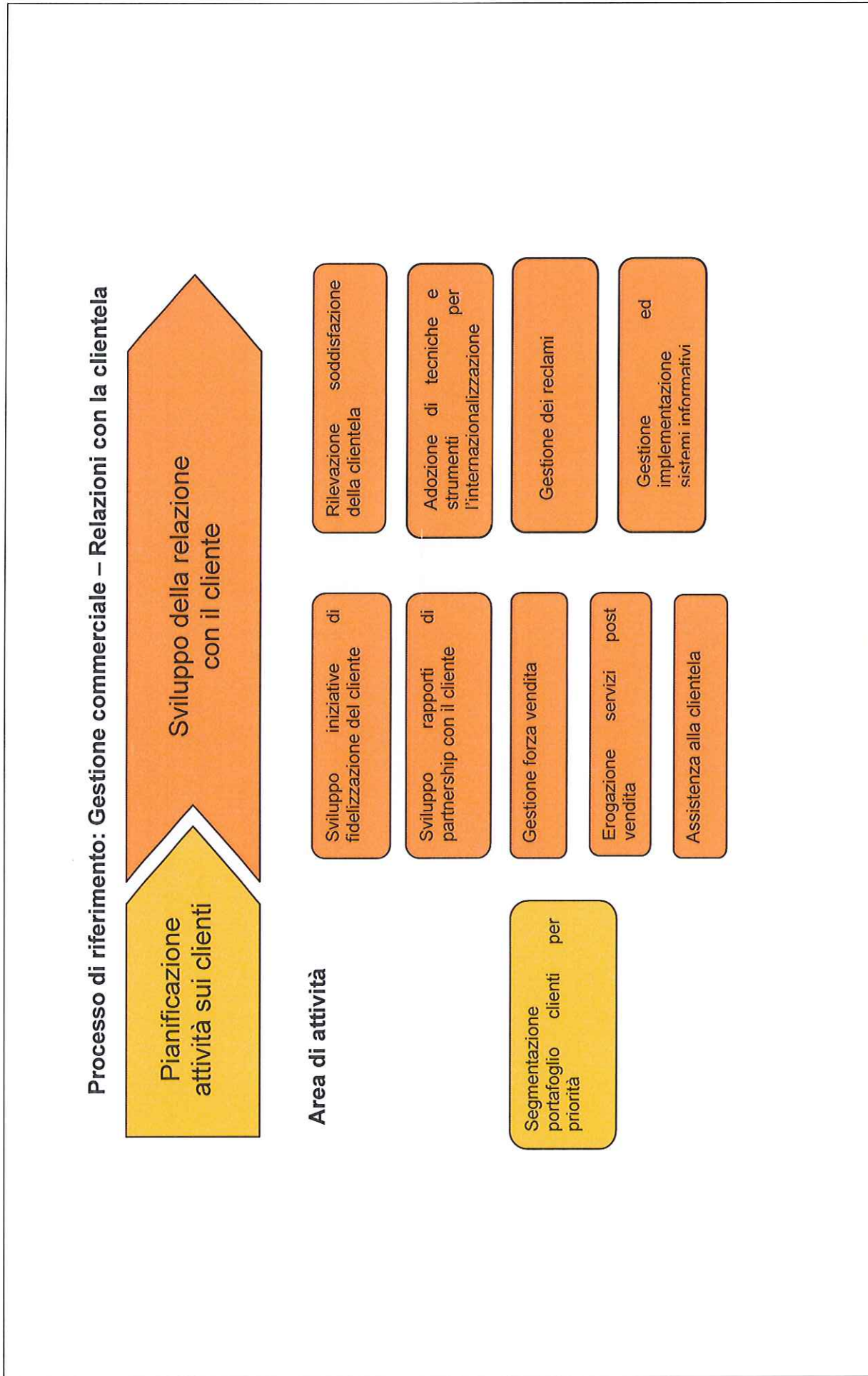
Processo di riferimento: Gestione risorse umane

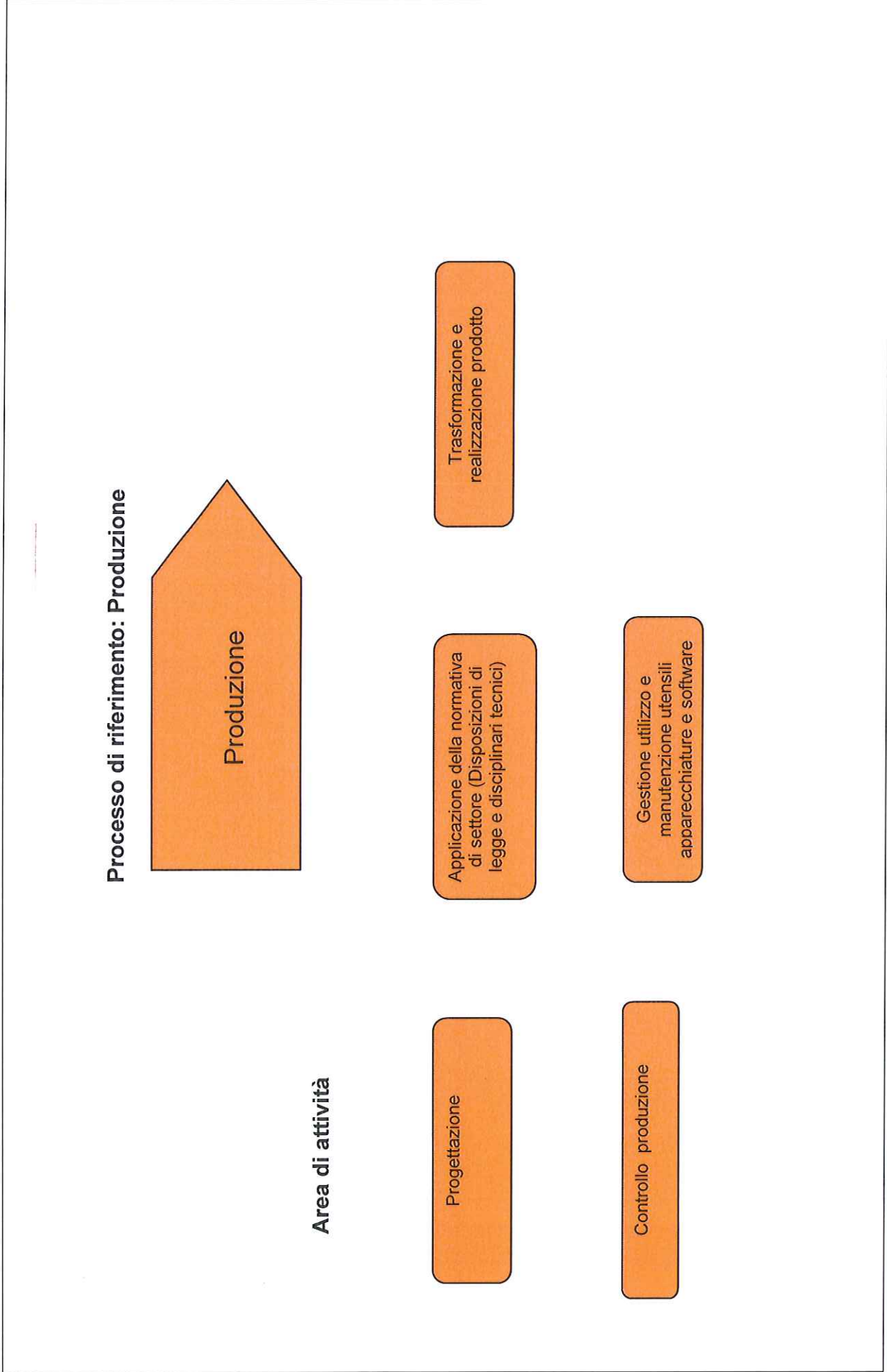


Area di attività







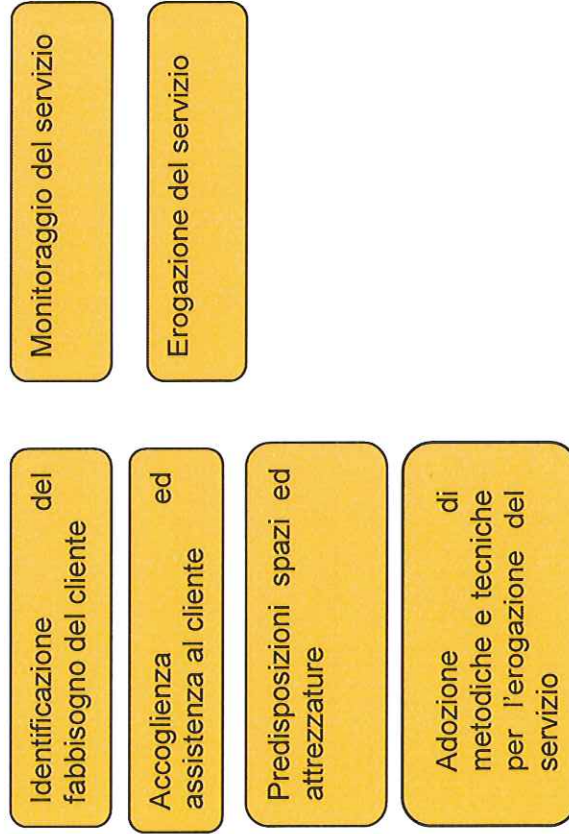


ALLEGATO B

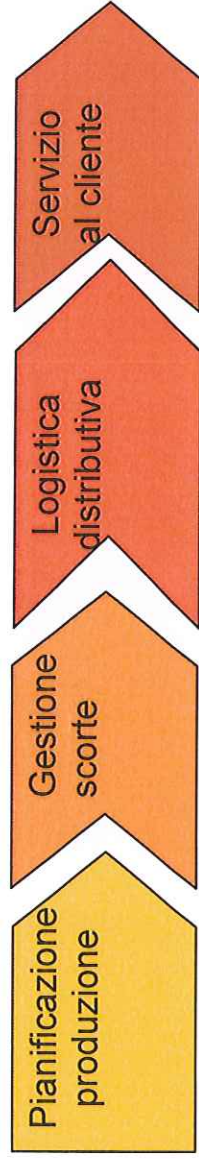
Processo di riferimento: Produzione ed erogazione del servizio



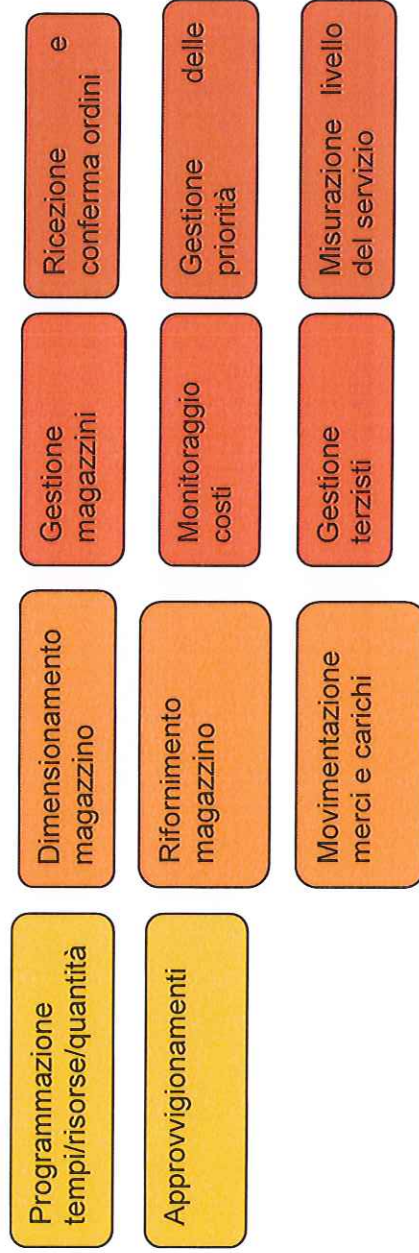
Area di attività



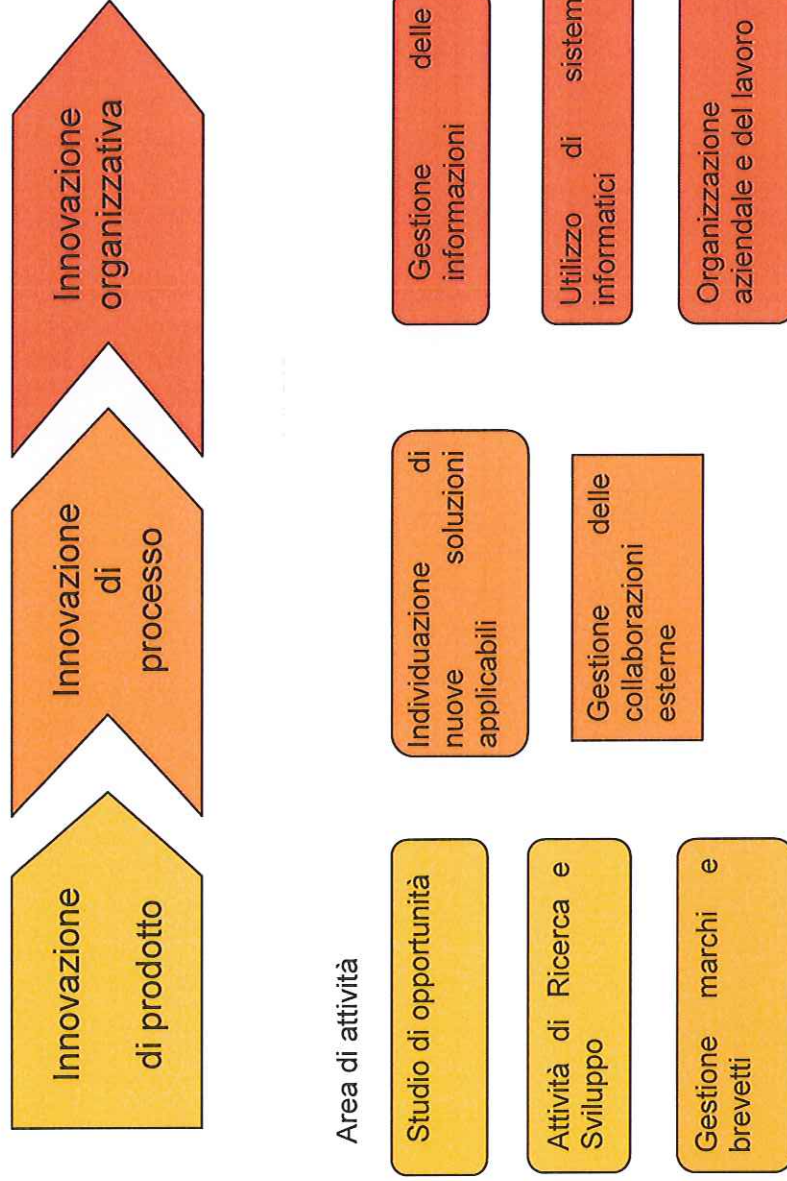
Processo di riferimento: Logistica e magazzino



Area di attività



Processo trasversale: Innovazione -



di

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

Priorità dell'intervento
"PREVENTIVO": <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> anticipare i bisogni di formazione<input type="checkbox"/> aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità<input type="checkbox"/> adeguare la qualificazione professionale dei lavoratori
"CURATIVO": <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> rispondere ai bisogni formativi specifici<input type="checkbox"/> riqualificare i lavoratori<input type="checkbox"/> aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità<input type="checkbox"/> acquisire nuove qualificazioni professionali

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione

ALLEGATO B

Ruoli	<p>La polifunzionalità. La formazione per l'artigianato è per sua natura multidimensionale, non è raro che la stessa utenza esprima necessità e bisogni riguardanti la cultura imprenditoriale e manageriale, l'acquisizione di nuove competenze indispensabili per le diverse funzioni aziendali, l'aggiornamento della professionalità tecnica per mantenere elevati standard di prodotto e lavorazione. Questa multidimensionalità della formazione deriva essenzialmente da due fatti: 1) la varietà dell'artigianato, un sistema produttivo che non si è mai omologato ai modelli della grande impresa fordista della produzione in serie e che presenta fortissimi elementi di specificità organizzativa e produttiva in cui confluiscono quasi tutti i settori e comparti produttivi; 2) la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano.</p> <p>Per questo motivo nelle imprese artigiane e' molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni. L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità raggiunto nelle imprese artigiane. Ovvero ciò che determina un tratto distintivo dell'organizzazione del lavoro interno all'azienda, ed è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.</p>
Profili professionali	<p>La flessibilità funzionale e organizzativa. Considerata dagli stessi artigiani (a seconda dei punti di vista) come una delle più importanti caratteristiche e/o necessità del modello produttivo e organizzativo artigiano, la flessibilità funzionale si riferisce alla possibilità di ogni lavoratore dell'impresa di essere in grado di ricoprire qualunque ruolo e qualunque mansione, di essere cioè intercambiabile all'interno del processo produttivo, e in grado di sostituire in maniera adeguata e in autonomia un collega. Tale caratteristica spesso è proprio una necessità ed è dovuta alle piccole dimensioni dell'impresa e al numero limitato di risorse umane, solitamente sottodimensionato rispetto alla quantità di lavoro. La base su cui poggia la flessibilità funzionale è rappresentata dalla condivisione di esperienze, saperi, competenze, visioni del problema, che si realizza nel contesto del lavoro artigiano. La flessibilità funzionale e organizzativa realizza una struttura di impresa leggera, basata su legami di tipo non gerarchico ma di natura cognitiva ed esperienziale, in cui quello che conta sono le effettive capacità professionali e di mestiere. Da questo punto di vista l'impresa artigiana è potenzialmente molto adatta a gestire situazioni di incertezza economica, con effetti rilevanti in termini di innovazione e aggiornamento produttivo.</p>

ALLEGATO B

	<p>Il presente Piano Formativo si orienta, quindi, verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa, 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.</p>
--	---

<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>	
--	--

<p>PARTI SOCIALI</p>	<p>Timbro e Firme in originale</p>
-----------------------------	------------------------------------

ALLEGATO B

Bologna, 30 Marzo 2010

CONFARTIGIANATO E.R. *Edoardo*

OMA ER *Re Puffi*

CISC E.R. *nick Ruffa*

CGIL ER. *Giuseppe D'Amico*

UIL ER *Giuseppe Martelli*

CASARTIGIANI *Rolli Corone*

CUA AS *M. [Signature]*