


ALLEGATO B



PIANO FORMATIVO cod _____¹

Linea: 1 SVILUPPO TERRITORIALE
Linea 3 – SOSTEGNO ALLA REALIZZAZIONE DI INTERVENTI FORMATIVI ACQUISTATI
DIRETTAMENTE DALLA SINGOLA IMPRESA SUL MERCATO

**TITOLO: Piano Regionale per lo sviluppo territoriale
dell'Emilia Romagna – Settore dei servizi legati al benessere**

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>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aziendale ■ Pluriaziendale (possono afferire a tale ambito di riferimento progetti formativi che interessano due o più aziende che, seppur collocate in Regioni/territori diversi, agiscono tra loro con forme di cooperazione/relazione produttiva e/o organizzativa, fermo restando che il progetto formativo dovrà essere supportato da un accordo di partenariato e che l'erogazione dell'attività coinvolga tutte le imprese beneficiarie del progetto) ■ Territoriale ■ Distrettuale ■ Filiera ■ Settoriale
<p>Settore/i produttivo/i</p>	<p>Sono ritenuti coerenti con il presente Piano i progetti formativi destinati ai lavoratori di imprese che afferiscono al settore dei servizi legati al benessere della regione Emilia Romagna.</p> <p>Il Piano si ricollega alle molteplici evidenze che confermano la necessità di programmare e progettare una formazione continua rivolta alle figure professionali strategiche per il settore dei servizi del benessere, poiché è provato che la variabile competitiva determinante per il successo delle imprese sta nel livello di competenze e nel modo in cui queste vengono agite, condivise ed aggiornate.</p> <p>L' esigenza è fondamentale nel settore del benessere poiché si tratta di un comparto economico "labour intensive" caratterizzato dalla presenza di micro imprese che basano la loro offerta sulle competenze di servizio delle proprie risorse professionali. Si tratta di competenze che, secondo le diverse declinazioni che si realizzano nel comparto, riguardano tecniche e modalità operative che sottostanno a un rapidissimo processo di obsolescenza. Inoltre in tutti i comparti in cui si articola il settore benessere fondamentale è la tenuta del rapporto con il cliente, il controllo dei fattori gestionali propri di aziende che operano continuamente in una dimensione di concorrenza accentuata e dinamica.</p> <p>Per le motivazioni sopra descritte lo strumento che consente di gestire la dinamica della concorrenza è rappresentato dall'investimento nelle risorse professionali interne realizzato con la formazione professionale. Le imprese del settore benessere erogano servizi ai clienti per mezzo delle persone che si occupano professionalmente di fare incontrare domanda di benessere con la loro capacità di soddisfarla.</p>
<p>Territorio/i</p>	<p>Regione: Emilia Romagna</p>

ALLEGATO B

<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 nei processi produttivi, all'evoluzione delle professionalità e degli assetti normativi di riferimento;- adeguare la qualificazione professionali dei lavoratori. <p>2. Hanno approccio curativo tutti gli interventi rivolti al mantenimento dei livelli occupazionali, al superamento di crisi settoriali, territoriali o aziendali, alla diversificazione delle competenze professionali dei lavoratori, con particolare attenzione ai lavoratori a rischio di obsolescenza professionale (ad esempio basse qualifiche, over quarantacinque etc.).</p> <p>La presente priorità si riferisce al soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori occupati per:</p> <ul style="list-style-type: none">- rispondere ai bisogni formativi specifici;
--	---

ALLEGATO B

<ul style="list-style-type: none">- 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>Gli ambiti di intervento della Linea 1 sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none">- favorire lo sviluppo di nuove e migliori competenze a sostegno delle economie territoriali;- sostenere i processi di integrazione dei sistemi locali di sviluppo economico produttivo;- favorire lo sviluppo di reti e cooperazione tra le imprese;- rafforzare le politiche di promozione e di sostegno allo sviluppo del mercato del lavoro dei territori;- sviluppare politiche di inclusione nel mercato del lavoro locale;- promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative e produttive e di mercato;- sostenere la formazione tecnico professionalizzante e di mestiere per gli apprendisti;- organizzare una risposta di formazione integrata tra diverse tipologie di utenza che consenta di accompagnare forme di partecipazione degli imprenditori;- rafforzare l'occupabilità delle persone;- favorire e sostenere processi di crescita professionale e di carriera;- incentivare la partecipazione delle donne ai percorsi formativi e sostenere l'occupazione femminile:<ul style="list-style-type: none">per rafforzare l'occupazione/occupabilità e le pari opportunità nel mercato del lavoro;per ridurre le disparità di genere;per valorizzare le competenze distintive;per favorire percorsi di carriera creando e/o rafforzando le responsabilità tecnico/organizzative;per innovare/armonizzare l'organizzazione del lavoro;- favorire la partecipazione dei lavoratori stranieri alla formazione continua:<ul style="list-style-type: none">per sostenere i processi di integrazione lavorativa e sociale;per rafforzare la presenza nel mercato del lavoro;	
--	--

<p>per sostenere i processi di mobilità nel mercato del lavoro degli stati dell'Unione Europea;</p> <p>In relazione ai suddetti Ambiti di intervento, gli obiettivi specifici della Linea 1 sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sostenere le persone e le organizzazioni nei processi di cambiamento - favorire politiche integrate di sviluppo locale e la competitività delle singole imprese; - realizzare i contenuti formativi previsti nel Piano di settore nazionale e/o nelle sue eventuali declinazioni su specifici territori/regioni; - accompagnare i processi di riorganizzazione che possono rendersi necessari a fronte di nuovi investimenti tecnologici e per l'introduzione di innovazioni di prodotto/processo; - innovare i processi, le metodologie e i modelli di erogazione della formazione continua; - incentivare la partecipazione e le opportunità degli svantaggiati; <p>In particolare per quanto riguarda l'ambito di intervento specifico relativo all'occupazione femminile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - favorire l'accesso alla formazione e l'innovazione dei sistemi e dei processi organizzativi aziendali; - affermare politiche e prassi di mainstreaming <p>In particolare per quanto riguarda l'ambito di intervento specifico relativo ai lavoratori stranieri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettere a disposizione attività di formazione continua mirata alla tipologia di utenza individuata; - affermare politiche e prassi di inclusione; - realizzare azioni di pari opportunità; <p>L'investimento sulle competenze è un'esigenza vitale ed esso stesso un fattore critico di successo.</p> <p>In questo scenario le Parti Sociali si propongono l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire un approccio allo sviluppo imprenditoriale, attraverso la crescita e la diffusione della cultura manageriale nella piccola impresa; • favorire e promuovere l'acquisizione di competenze di elevato livello nei seguenti ambiti/processi aziendali: 	
---	--

ALLEGATO B

	<p>✓ APPROCCIO AL MERCATO - GESTIONE DEL CLIENTE</p> <p>✓ PRODUZIONE E LOGISTICA</p> <p>✓ RICERCA E SVILUPPO /INNOVAZIONE</p> <p>✓ RISORSE UMANE</p> <p>✓ VALORE SOCIALE</p> <p>✓ SISTEMI DI RELAZIONI</p> <p>Gli ambiti di intervento della Linea 3 - Richieste di acquisto di servizi formativi sono:</p> <ul style="list-style-type: none">• sostenere gli investimenti tecnologici;• promuovere interventi di alta formazione;• accompagnare l'aggiornamento delle competenze di mestiere <p>Per quanto riguarda gli obiettivi, le Parti Sociali confermano l'importanza fondamentale di interventi finalizzati a:</p> <ul style="list-style-type: none">• sostenere i processi di formazione acquisiti direttamente dall'impresa;• favorire lo sviluppo delle competenze di elevato contenuto, innovative e tecnico professionalizzanti..
--	---

ALLEGATO B

ALLEGATO B

Finalità	<ul style="list-style-type: none">▪ Competitività d'impresa e di sistema▪ Sviluppo Locale▪ Rafforzamento delle competenze▪ Qualità prodotto/processo▪ Innovazioni▪ Sostegno e diffusione formazione continua▪ Valorizzazione del capitale umano <p>È importante sottolineare che quanto delineato in termini di Priorità, Ambiti di intervento e Obiettivi trova riscontro e conferma anche nel documento della Regione Emilia-Romagna "S3 Smart Specialisation Strategy - Strategia Regionale di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente".</p> <p>La Strategia di specializzazione intelligente (S3) è uno strumento utilizzato in tutta l'Unione europea per migliorare l'efficacia delle politiche pubbliche per la ricerca e l'innovazione.</p> <p>Nel documento la Regione Emilia-Romagna ha costruito un quadro strategico di azioni con l'obiettivo del rafforzamento competitivo e della crescita occupazionale del sistema economico regionale. Il documento è parte integrante del POR FESR e la S3 individua gli ambiti prioritari di ricerca e innovazione su cui intervenire, con l'obiettivo di garantire un maggiore orientamento al risultato degli interventi, in particolare di quelli rivolti alla ricerca e all'innovazione.</p> <p>Nello specifico la S3 dell'Emilia-Romagna definisce gli obiettivi da raggiungere per il sistema economico regionale nel suo complesso e, al tempo stesso, declina le sinergie con il mondo della ricerca e con quello della formazione, così come - ad esempio - con i temi dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile, delle nuove tecnologie e dell'Ict, della salute e dell'attrattività turistica.</p> <p>La strategia individua 5 grandi ambiti produttivi su cui concentrare l'azione delle politiche regionali di innovazione: 3 di essi - agroalimentare, meccatronica e motoristica, costruzioni - rappresentano gli attuali pilastri dell'economia regionale, gli altri 2 - salute e benessere, cultura e creatività - costituiscono invece ambiti produttivi con alto potenziale di espansione e di cambiamento anche per altre componenti del sistema produttivo. La strategia individua quindi i principali fattori tecnologici e organizzativi su cui è necessario intervenire per assicurare competitività e crescita al sistema produttivo, i driver dell'innovazione fondamentali alla base di nuove traiettorie di crescita, legati in modo rilevante anche allo sviluppo dei servizi ad alta intensità di conoscenza.</p>
----------	---

ALLEGATO B

	<p>I settori e le filiere analizzate e i relativi Piani sviluppati dalle Parti Sociali nel presente documento si collocano quindi in piena coerenza con la S3 della Regione, ponendosi come driver di supporto, sia pure in maniera autonoma, alla strategia regionale di sostegno della ricerca e dell'innovazione, agendo sul sistema delle competenze delle imprese e delle risorse umane.</p>
<p>Validità e durata Piano</p>	<p>A valere sulla scadenza dell'Invito 1-2016 Linea 1 e Linea 3 del 20 marzo 2017 e successive programmazioni deliberate dal CdA di Fondartigianato</p>
<p>Eventuale Interazione/Integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento</p>	<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>
<p>Risorse necessarie per gli interventi previsti</p>	<p>(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro</p>

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

SCENARI DI SVILUPPO

Il settore BENESSERE comprende una ampia diversificazione di comparti tutti "labour intensive" e caratterizzati da un'occupazione a grande maggioranza femminile.

Compongono il settore Benessere le imprese impegnate a erogare servizi estetici, servizi di acconciatura, servizi di consulenza e trattamento olistico, servizi di palestre e centri fitness, nonché servizi connessi ai trattamenti termali in quest'ultimo caso ad esclusione di quelli medici o infermieristici.

Si tratta di un settore che complessivamente si sta caratterizzando per una visione a tutto tondo della persona, impostato sulla sua salute "materiale" e "spirituale" nella accezioni più moderne dei termini. Percorre un tragitto segnato da una diversa cultura, originata negli ultimi decenni del secolo scorso, di riappropriazione personale del concetto di soggettività che, seppur mai negata in precedenza, diventa metro di riferimento di scelte che marcano una differenza, una contrapposizione, allo standard corrente.

Ancor prima che una corrente di pensiero sia stata in grado di organizzare strutturalmente e dare valore scientifico o accademico al nuovo modo di sentire, spesso proprio in contrapposizione a essi, il settore benessere o del wellness si è sviluppato elevando a principio la corporeità, il benessere psicologico, lo stare bene con se stessi e, quindi, con gli altri. Correnti culturali profonde accompagnano questo movimento e hanno fatto sbocciare in segmenti significativi della popolazione un sentimento diffuso di rinascita/ vitalismo e anche di contrapposizione contro la cultura che esprime contenuti ritenuti, volta a volta: scientifici; spersonalizzanti; limitanti; imprigionanti la libera espressione di sé.

Se ciò rappresenta un modo un diverso di rappresentarsi la realtà, nel tempo, accanto ai servizi tradizionali volti al benessere delle persone, se ne sono aggiunti altri e quelli già presenti si sono almeno parzialmente differenziati per soddisfare una nuova domanda.

Di fatto il settore si è allargato al suo interno integrando nuovi operatori, diversificando l'offerta, inglobando settori di servizi della salute, collegandosi a altri settori produttivi, primariamente quello turistico e quello alimentare.

Oggi il settore nella sua diversificazione adempie a una funzione economica importate sia a livello di economia di vicinato, sia come risposta a sollecitazioni culturali, sia risponde a una generalizzata riappropriazione di sé frutto di evoluzione sociale e culturale, aprendo quindi la via a servizi e ad attività economiche che si propongono secondo più vie:

Sociale
Economico
Produttivo

- diversificazione dell'offerta
- ampliamento del settore e inglobamento/ collegamento a altri settori adiacenti per contenuto
- evoluzione imprenditoriale del settore
- approfondimento delle competenze che sostanziano l'offerta.

Evidentemente anche il settore nel suo complesso subisce una ciclicità di condizioni critiche sia nel suo insieme, sia comparto per comparto. Ciò è accaduto fino agli anni recenti, poi è ripartito con grande vitalità ed oggi sembra avviato a un trend di crescita che concorre a confermare la buona potenzialità di consolidamento d'impresa e di sviluppo dell'occupazione.

Il quadro di riferimento in Italia

Non esistono ricerche finalizzate a fornire una mappa dimensionale precisa dei diversi comparti di cui si compone il settore Benessere. Le categorie rappresentate sono normalmente caratterizzate dalla micro o piccola dimensione e dalla ampia distribuzione territoriale che rende difficile l'aggregazione di interessi che si potrebbe dimostrare attraverso il numero delle imprese o dei lavoratori.

Poiché il peso relativo è basso non si consolida una capacità di evidenziare interessi di categoria superiori a quelli di una rappresentatività espressa a livello territoriale e tutto ciò nuoce a fornire elementi che mostrano il peso economico e sociale del settore.

I pochi dati mostrano comunque aspetti interessanti.

Il settore acconciatura

Sono 23 milioni le donne di età superiore ai 13 anni che in Italia frequentano saloni di acconciatura femminile e unisex, barbieri esclusi. Gli uomini che frequentano saloni di barbieri sono 20 milioni.

La media delle volte che in un anno ciascuna cliente si reca in un salone di acconciatura è pari a 7,4. Le aziende che offrono servizi alle clienti nei saloni di acconciatura sono 92.000, al loro interno lavorano circa 194.000 operatori tra titolari, dipendenti e persone variamente contrattualizzate. Le 92.000 imprese sono per il 80% rivolte a una clientela femminile o mista e il 20% esclusivamente a una clientela maschile. Tra tutte, le imprese che comprendono fino a due operatori sono il 72%, il 23% comprendono tra 3 e 5 operatori e solo il 5% superano i 5 operatori.

Questi sono i dati citati in vari siti. Essi sono stati tratti da una ricerca del 2014 realizzata da L'Oreal, ditta

produttrice di prodotti per la cura dei capelli. La ricerca raccoglie poi altri dati interessati esemplificativi del rapporto tra la clientela femminile e gli operatori di acconciatura avvalorando le considerazioni già fatte sulla eterogeneità delle clienti e le diverse motivazioni che le conducono ai saloni.

Interessanti i dati dei confronti internazionali dai quali si evince che l'Italia guida la classifica dei paesi con maggiore frequenza di visite di clienti ai saloni: la media di 1 milione al giorno di per una spesa annuale di 7,3 miliardi che supera ampiamente il paese secondo in questa particolare classifica, la Francia, con solo un 6,2 miliardi di euro, ma con una spesa media assai superiore: 41 € in Francia e 31 € in Italia.

Dai dati descritti, anche se non aggiornatissimi, emerge con forza sia la dimensione quantitativa del settore, sia il peso economico che rappresenta, sia la diffusione delle imprese che solo in questo modo sono in grado di raggiungere un numero così elevato di clienti.

Il settore rappresenta una forma di espressione caratteristica del lavoro nell'artigianato nel quale sono rappresentati saloni di acconciatura più grandi dove lavorano più operatori e saloni spesso retti di imprenditrici di ditte uniminimali. Essi sono capillarmente distribuiti su tutto il territorio consentendo un facile accesso ai servizi a milioni di donne.

Per inciso il comparto e il numero dei saloni è molto più diffuso nelle regioni meridionali del Paese anche a significare come sul settore si scarichino tensioni occupazionali soprattutto femminili e come esso sia ritenuto una valvola di sfogo a cui ricorrere nei momenti di maggiore crisi. Il fenomeno è stato constatato anche nel nord d'Italia al prolungarsi della crisi occupazionale conseguenti la recessione economica sviluppata a partire dal 2008.

Nessuna annotazione viene fatta per ciò che riguarda la diffusione dell'abusivismo nel comparto. Non si conoscono numeri se non stime molto approssimative, ma si riconosce, pur senza quantificarlo, il danno arrecato a coloro che lavorano professionalmente nel settore acconciatura, le perdite economiche che producono ai professionisti di settore, nonché il rischio in cui incorrono sia dal lato estetico, sia per il pericolo alla salute, le clienti conseguente l'uso di prodotti o di procedure non controllate e potenzialmente insalubri.

L'accesso al settore è regolato da norme precise e cogenti, l'iter per condurre l'attività di acconciatore è definito e impegnativo. L'abusivismo è un danno per la professione e un rischio per la salute delle clienti.

L'occupazione nel comparto è in aumento condotta da due principali fattori guida: il trend che interpreta la rinnovata cultura del sé e la valutazione dell'operatività nel settore come sbocco occupazionale. Nulla ciò, tuttavia, dice sulla

variazione delle condizioni di concorrenza tra le imprese e con il settore dell'abusivismo, né dice sulla precarizzazione delle imprese esistenti per la contesa dei clienti. Dice molto, invece, con la necessità di rimodernare l'offerta e migliorare/ ampliare i servizi ai clienti in un'ottica di fidelizzazione.

Il settore estetica

Analoghe questioni sono presenti nel settore estetico, comprendendo al suo interno anche le operatrici per la cura e la ricostruzione unghie come settore emergente, stretto tra la presenza di imprese abusive perché non in possesso della qualificazione degli operatori richiesti dalla norma, in minor numero in realtà, e il pressing prodotto dalle professioni non mediche di intervento realizzate da operatori e consulenti olistici.

Si realizza in questo settore una continuità tra le due aree in cui i professionisti estetici si appropriano di competenze proprie degli operatori olistici e questi ultimi reagiscono attribuendosi alcuni dei compiti propri dei professionisti estetici.

Un richiamo alle componenti e caratteristiche delle reciproche professioni porterebbe chiarezza.

Il settore dei servizi estetici è più piccolo di quello dei servizi di acconciatura. La già citata ricerca di L'Oreal ne indica 25.000 probabilmente sottostimandone la dimensione in quanto anche comprensivo di Spa, Beauty Farm e centri fitness, mentre circa 48.000 sono le persone che si occupano professionalmente del lavoro di estetica, anche in questo caso un dato sottostimato.

I dati sono, purtroppo, non accurati, ma forniscono anche essi una quantificazione approssimativa del comparto.

Una ricerca condotta per la manifestazione "RiminiWellness" nel 2013 evidenzia in 35.000 le imprese del settore Centri benessere, Centri estetici, palestre e in 70.000 gli operatori di settore. Una ricerca della Camera di Commercio di Milano indica in 31.330 gli istituti di bellezza nel 2014 in crescita rispetto all'anno precedente di quasi il 2%.

Altre ricerche più o meno coeve indicano in poche più di 10.000 le palestre aperte in Italia confermando i dati L'Oreal sulla numerosità della imprese. Altre ricerche ridimensionano il valore del numero di palestre a 3.842 se si escludono di centri per il Benessere fisico. Come sempre si tratta di grandezze non omogenee tra loro per il fatto che le aggregazioni mettono insieme comparti operativi diversi sotto una medesima denominazione e, quindi, i dati non sono confrontabili.

La ricerca di L'Oreal mette anche in rilievo alcuni fattori capitali che hanno interessato il comparto:

- la liberalizzazione della possibilità di stabilimento dei saloni per trattamenti estetici che ha di molto innalzato il livello di concorrenza nel settore,
- la limitazione nell'uso di macchinari medici che richiama le caratteristiche costitutive del lavoro delle estetiste
- la conseguente attenzione ai trattamenti impropriamente definiti di medicina estetica come alternativa ai trattamenti avanzati effettuati un tempo esclusivamente dall'estetista e ora diffusi a altri settori.

Una certa indeterminatazza nel settore è anche causata dalla non precisa differenziazione con la quale si definiscono i settori. Una maggiore chiarezza sarebbe utile a disboscare diversi fraintendimenti e dare al comparto una più chiara qualificazione.

Termini come "Estetista" e "Esperto di trattamenti estetici" e i corrispondenti Salone estetico e Salone di trattamenti estetici descrivono la medesima figura professionale e la medesima azienda. Il Centro Benessere (nome generico da declinare in rapporto alla specializzazione), l'Istituto di bellezza, il Centro Wellness, le Beauty Farm (trattamenti di bellezza e relax a base di massaggi), le Spa (trattamenti di bellezza e relax a base d'acqua) e le diverse declinazioni con le quali si definiscono le imprese di servizi estetici sono marchi commerciali o denominazioni che spesso coincidono con il Salone estetico e dovrebbero ampliarne i servizi. Ma a volte queste denominazioni sono qualcosa di più in una ibridazione che, nella necessità di diversificare i servizi, fa ricorso a attività contigue che arricchiscono la professionalità dell'estetista, ma a volte tradiscono, per troppo ampliamento, i compiti che le norme attribuiscono all'estetista.

Tutto ciò rende più oscura la possibilità di dare al settore la connotazione unica che sarebbe rappresentata dalla figura professionale dell'estetista e, al di là delle diverse denominazioni, il riferimento ai suoi compiti, pur declinati con diverse modalità, dovrebbe essere il terreno comune di riferimento.

Il settore degli operatori e consiglieri olistici

La grande diffusione delle pratiche olistiche e degli operatori olistici ha interessato il settore benessere rispondendo a una domanda variegata che considera fattori diversi:

- Il recupero delle medicine tradizionali o naturali spesso in contrapposizione al potere ritenuto esorbitante delle imprese farmaceutiche e la contestazione della ricerca farmaceutica

- Un'approfondita rivalutazione di trattamenti e di metodi di cura orientati tesi a ridare valore alla corporeità e alla integralità del cliente/ paziente nel suo equilibrio vitale
- Il recupero della mobilità corporale in stretto collegamento con una prospettiva diversa e una diversa finalizzazione della motricità
- L'adesione a regimi alimentari particolari o di stretta ascendenza filosofica o religiosa tesi a negare le impostazioni commerciali che incentivano il consumismo e la limitazione delle scelte alimentari
- Il richiamo in positivo della libertà di scelta quale fattore di sperimentazione e di crescita, quasi un ritorno alla naturalità per una nuova spinta vitale.

L'insieme di questi fattori e altri ancora danno, quindi, del settore una visione comunita e frastagliata. L'espressione di sintesi è il ritorno a sé e alla propria spinta vitale che, tuttavia, viene declinata in centinaia di modalità diverse non ancora qualificabili in termini di rilevanza economica e di forza settoriale.

Interessante è invece la contiguità con il comparto del settore estetico già descritto.

Si può parlare di contaminazione nel senso che nel settore estetico il collegamento con il settore olistico si è realizzato lungo due vie:

- L'acquisizione nel settore estetico di tecniche olistiche per motivazioni di tipo esclusivamente commerciale di ampliamento dell'offerta di prodotti in una cornice che poco ha a che fare con l'interpretazione filosofica da cui dovrebbe attingere forza
- L'ibridazione già dichiarata in cui il centro estetico, comunque denominato, diviene, almeno in parte, propulsore di una visione diversa.

Alla realtà di una frammentazione del settore tra tecniche e filosofie olistiche estremamente variegata alcuni operatori hanno cercato di dare una risposta di ufficializzazione che si sarebbe dovuta realizzare attraverso la costituzione di un fattore di formalizzazione della professione dato dal riconoscimento giuridico e fiscale da parte delle Istituzioni. Ciò sarebbe anche servito a contrastare la pretesa di estetisti e fisioterapisti di appropriarsi di specializzazioni che non sono proprie della professione di questi ultimi.

In particolare essi chiedono un riconoscimento che li qualifichi quali professionisti in grado di effettuare "trattamenti manuali di riequilibrio energetico e di ripristino funzionale, basati su tecniche e teorie filosofiche orientali e non, volti al recupero e al mantenimento della vitalità e del benessere psicofisico, quindi al miglioramento della qualità della vita"

in ciò differenziandosi da chi esercita trattamenti estetici o fisioterapici. Si parla di trattamenti non medici e di massaggi non estetici questi ultimi assegnati dalla legge alle sole estetiste. La mancanza di un riconoscimento legale della professione sostanzialmente in un diploma o in una abilitazione rende la professione liberamente esercitabile da chiunque, anche senza qualificazione e rende il settore magmatico e difficile da quantificare.

Il settore palestre e centri fitness

Come riferito il numero delle palestre varia molto in ragione di ciò che con il termine palestra si classifica. Ma al di là dei numeri importa rilevare la crescita del settore portato avanti specialmente dalla diversificazione/ specializzazione dell'offerta.

Crescono le imprese che hanno valutato il proprio posizionamento distintivo trasformandosi dalla palestra generalista a quella specializzata in particolari servizi sportivi e di fitness; crescono le imprese che hanno investito nelle risorse professionali che evidenziano la differenza nel servizio erogato; crescono le imprese che sono state in grado di comunicare la propria unicità ai clienti.

Esiste una risorsa a cui fare riferimento: ben più di 5 milioni di italiani che si dedicano ad attività sportive in palestra. Ad essi si dedicano tra palestre vere e proprie e centri fitness circa 28.000 lavoratori. L'insieme dei clienti potenziali è rappresentato da coloro che praticano attività sportiva/ motoria con continuità. Essi assommano a più di 12 milioni.

Anche nel caso dei centri Fitness e delle palestre si assiste alla crescita interna di servizi estetici o di Spa o di Beauty Farm o di Wellness center. La analisi dei settori allargati dividono, però, gli esperti anche perché non esistono dati consolidati che favoriscano o contrastino le diverse tesi. Le diverse valutazioni possono essere sintetizzate nella seguente affermazione: le attività accessorie di trattamenti di bellezza svolgono un ruolo importante di sviluppo nelle palestre quanto queste non servono esclusivamente da richiamo commerciale, ma costituiscono una modalità di reale e di consolidato ampliamento dell'offerta diversificando le offerte della palestra.

In questo modo il personale operativo delle palestre si articola per competenze tra istruttori sportivi e esperti estetici.

Il settore degli operatori dei centri termali

Le terme rappresentano una ricchezza territoriale in diverse regioni d'Italia. L'evoluzione dei servizi termali ha portato a far coesistere i trattamenti curativi erogati da personale medico e da personale specializzato di cura da altre tipologie di trattamenti, questi in grande parte riconducibili al settore del Benessere.

Al primo tipo di termalismo è associato il cosiddetto "termalismo sociale" attento alla valenza terapeutica delle prestazioni termali e sul concetto di cura. Le terme erano inserite nelle politiche sanitarie di assistenza. Con la interruzione del sostegno del Servizio sanitario al termalismo le imprese termali si sono dovute ristrutturare rinverdendo quello che era stato nel tempo l'offerta del turismo termale in cui si integravano termalismo e benessere.

Il nuovo standard è rappresentato dal Benessere termale che punta non solo sulle patologie, ma soprattutto sul benessere psicofisico dell'individuo riecheggiando i temi propri del settore del wellness, nonché il termalismo di natura turistica.

Viene colta in un unico insieme la valenza di cura, la valenza di azioni che favoriscono il benessere psicofisico e le azioni di valorizzazione turistica locale culturale e ambientale.

In questo modo si dà evidenza di fattori che per quanto non espressi caratterizzano le possibilità di crescita dell'intero settore del benessere. Esempi indicativi di ciò sono la crescita delle Spa in Italia: circa 2.000 degli Hotel a 4 e 5 stelle hanno la Spa al proprio interno anche in località non vocate da un punto di vista termale. Gli utenti di queste Spa sono le persone che si muovono per lavoro e turismo e approfittano dei servizi di Spa offerti dagli alberghi presso i quali risiedono.

La crescita del turismo sviluppa, quindi, anche la domanda di interventi per il benessere anche se il fenomeno è difficilmente quantificabile perché molte prestazioni e servizi sono compresi all'interno dei pacchetti di offerta alberghiera e non vengono rilevati.

Uno sguardo di sintesi

Ciò che si rileva, al di là della classificazione settoriale, è un elemento che nella diversità tende a unificare l'azione dei comparti nei quali è suddiviso il settore benessere. La tensione è verso l'intreccio dei servizi, la tensione è verso la copresenza dei servizi in quanto l'elemento unificante è rappresentato dal benessere sia nella sua accezione culturale sia in quella corporale sostenuta da un'appropriata azione di marketing e promozione.

Ciò comporta importanti aspetti per lo sviluppo settoriale:

- Il sostegno a tutti i comparti del benessere passa dall'investimento nelle competenze specifiche delle risorse professionali aziendali che evidenzino la distintività operativa delle diverse aziende
- Un altrettanto importante sostegno va alle politiche manageriali/ gestionali che forniscono la cornice delle scelte e l'attuazione delle politiche di mercato delle imprese
- Infine, a sintesi di tutto l'attenzione alle scelte imprenditoriali che definiscono il cosa e il come fare tenendo conto degli aspetti contestuali e delle condizioni del mercato.

Il quadro di riferimento in Emilia Romagna

La carenza di dati a livello nazionale e la non confrontabilità degli stessi trova riferimenti anche a livello territoriale. La letteratura in proposito è quasi nulla a riprova della sottovalutazione del settore benessere negli aggregati economici. Solo la Camera di commercio di Milano ha svolto una analisi parziale del comparto in Lombardia. La mancanza di dati, tuttavia, non impedisce di trarre alcune conclusioni sull'andamento del settore benessere in Emilia Romagna.

In primo luogo occorre riferire che situazione descritta per l'Italia è assolutamente simile a quella che si realizza in Emilia-Romagna. Possono al massimo variare di alcuni punti le percentuali e il peso dei fatti descritti, ma la tendenza si esprime attraverso una assimilazione nella narrazione nei due diversi contesti territoriali. Anche in Regione il settore del benessere è divisibile in 5 comparti di servizi:

- Servizi di acconciatura
- Servizi estetici e di cura delle unghie
- Servizi di operatori e consulenti olistici
- Servizi di palestre e di fitness center
- Servizi di trattamenti non medici all'interno del settore termale.

Analoghe sono le correnti profonde che si sviluppano nel settore: da un lato l'estendersi di una linea di attenzione al soggetto/ cliente nella sua integralità materiale e spirituale che asseconda un pensiero olistico variamente strutturato, dall'altro lato l'acquisizione e l'assimilazione nel proprio comparto di servizi propri di altri comparti del benessere in coerenza con le attese dei clienti, quale modalità per acquisire clienti o fidelizzarli. Esempi di questa modalità sono rappresentati dalla realizzazione di trattamenti olistici nel settore estetico, l'offerta

di servizi di estetica nel settore termale, l'utilizzo di prodotti bionaturali nel settore acconciatura, l'apertura di Spa nel settore palestre e fitness, la realizzazione di massaggi estetici nel settore olistico, l'attuazione di servizi di cura delle unghie nel settore acconciatura o estetico e tanti altri incroci di attività.

Quando ciò non contravviene a specifiche leggi, gli aspetti descritti danno la rappresentazione di un settore estremamente vivace e reattivo, aperto alla concorrenza e capace di rispondere alle sue sollecitazioni senza remore di confrontarsi con il nuovo.

Convergono in questi fatti l'apertura al nuovo e la determinazione di porre le condizioni di successo delle imprese ampliando la serie dei servizi offerti. In ciò è possibile interpretare lo spirito imprenditoriale che guida le imprese e contestualmente l'attenzione all'acquisizione delle competenze che sole consentono la erogazione di servizi aggiuntivi specifici.

Non a caso la stragrande maggioranza delle imprese del settore è di dimensione inferiore alle 10 unità di lavoratori.

Non a caso almeno nei settori di acconciatura, saloni di bellezza, operatori olistici, la formazione rappresenta una modalità organizzativa di essere dell'impresa. Infatti per tutte questo settore d'impresa la tradizione dell'aggiornamento o dello sviluppo delle competenze, nonché il loro approfondimento, è precedente l'attivazione di una qualunque forma di finanziamento esterno a dimostrazione di come la formazione sia connotata a questa tipologia settoriale di impresa.

Anche i Emilia Romagna nelle imprese del settore benessere lavorano in grande maggioranza donne. Le imprese del comparto sono estremamente distribuite sul territorio anche se non con una diffusività altrettanto distribuita come in altre regioni, soprattutto al sud d'Italia, in cui l'attività nel settore del Benessere rappresenta una tipica modalità femminile di accesso al lavoro.

In Emilia Romagna una tale situazione si è verificata nel momento più difficile della crisi che si è avviata nel 2008 quando una parte delle donne espulse dal mercato del lavoro ha ricercato una occupazione attraverso corsi di formazione alla qualifica di parrucchiere e estetiste a volta senza tenere un adeguato conto della durata biennale del percorso di formazione.

Tuttora vengono organizzati numerosi corsi che consentono di accedere dopo due o tre anni di attività formativa alla professione in ragione dei percorsi scelti. Oggi il numero dei partecipanti ai corsi è rappresentato per la metà almeno da donne straniere. Tra queste una parte è rappresentata da signore cinesi che in questo modo fanno emergere la loro

ALLEGATO B

attività abusiva dall'illegalità.

Il settore del benessere, specialmente per gli operatori di acconciatura ed estetici, è rappresentato da imprese che si ascrivono naturalmente al settore dell'artigianato. All'interno delle centrali sindacali artigiane trovano una serie di servizi e di tutele adeguati. Si tratta di imprese nel più gran numero costituite dalla sola titolare salvo che nel settore delle palestre e dei servizi termali.

Nel caso degli operatori e consulenti olistici spesso non si tratta neppure di imprese, quanto piuttosto di operatori senza alcuna qualifica o diploma riconosciuto, tranne che nell'ambito degli adepti. Ancora lunga per essi appare la via di un riconoscimento legale della professione che comporterà anche la loro riconoscibilità fiscale. Ciò comporta la mancanza di ogni riconoscimento che non sia interno al gruppo degli operatori e lascia aperte le porte a tutti i concorrenti di fregiarsi di competenze in alcun modo certificate.

Il settore del benessere in generale ha un sua rilevanza da un punto di vista economico nel quadro della produzione del valore dell'Emilia Romagna. I fattori di ciclicità settoriale sono fortemente limitati trattandosi di servizi alla persona e per il valore che sempre più il settore sta acquisendo nel passaggio dalla interpretazione delle sue azioni quale strumento volto a soddisfare esigenze di bellezza a quello di strumento per interventi finalizzati a favorire il benessere personale.

Parimenti, trattandosi di un settore caratterizzato da un intenso livello di partecipazione di manodopera, il settore assorbe un rilevante numero di lavoratrici con ciò favorendo il mantenimento di un buon standard occupazionale.

Nel settore si realizza uno status di concorrenza quasi perfetta in ragione del fatto che la creazione di strutture oligopolistiche o di predominanza di mercato difficilmente potrà mai verificarsi.

Si possono sviluppare periodi ristretti di predominanza legati alla acquisizione di particolari strumentazioni di bellezza, o particolari metodologie e tecniche di lavoro, o la realizzazione di particolari scelte di estetica, ma rapidamente questi si distribuiscono alla intera popolazione delle imprese e tramite la formazione ciò viene poi esteso a tutte le altre aziende.

Nel settore si realizza un collegamento vitale tra vita aziendale e formazione perché quest'ultima rappresenta lo strumento per stare su un mercato che privilegia gli aspetti delle soft skills.

ALLEGATO B

Non esistono ricerche che permettano di quantificare comparto per comparto il valore di mercato del settore del benessere. Le poche ricerche condotte sono o parziali o non chiariscono con precisione i contesti a cui si riferiscono.

Solo nel settore acconciatura risulta che nel 2013 siano state 23 milioni le italiane e 20 milioni gli italiani al di sopra dei 13 anni che hanno fatto ricorso ai servizi di parrucchieri.
Per le soli clienti donne la spesa è stata in totale di 7,3 miliardi di Euro per un costo medio pro capite di 31 € a trattamento.

Nessun dato complessivo è reperibile in merito al numero dei clienti dei centri estetici, o degli operatori e consulenti olistici, o dei centri di trattamento unghie, né è nota la dimensione del giro di affari di tali imprese. Tra tutti è il comparto più vivace e quello in cui ora si realizzano i maggiori esempi di sperimentazione di offerta

Il settore palestre e centri fitness è in crescita i clienti attuali sono più di 5 milioni su un bacino potenziale di più di 12 milioni di sportivi. La differenziazione interna settoriale è rilevante ed è anche complesso ricavarne dati tendenziali diversi da quelli macro descritti.

Mercato

Il settore termale è di nuovo in crescita. Sarebbe necessario distinguere al suo interno la parte che viene a soddisfare esigenze di cura, la parte che soddisfa esigenze di benessere, infine quella che soddisfa una semplice esigenza turistica.

La quantificazione in questo comparto è ancora più complessa in quanto l'offerta di promozioni turistiche, di pacchetti alberghieri tende a nascondere il reale impatto di ciascuna delle componenti del settore termale.

Al di là dei dati consolidati c'è però una serie di valutazioni e di sensazioni convergenti: in alcuni casi il mercato è completamente saturo nel senso che è impossibile accedere a nuovi clienti. La questione è piuttosto il contendersi tra le imprese che offrono un medesimo servizio. Ciò è particolarmente vero per le imprese del comparto acconciatura e del comparto sinteticamente definibile estetico.

Nel settore dei servizi e consulenza olistica, nel settore palestre e centri fitness, nel settore dei servizi termali di bellezza potenzialità di crescita sono presenti a fronte della specializzazione dei servizi.

Un elemento accomuna tutti i settori: la capacità di assecondare le esigenze della popolazione oggi fortemente orientata al benessere fisico e personale e una domanda in tal senso di servizi sempre nuovi e appaganti.

Valutazioni generali di prospettiva

Lo sfondo che si sta delineando nel corso degli ultimi anni per quanto riguarda i processi e le attività manifatturiere, e non solo, nei diversi settori viene ricompreso nella definizione di "Quarta rivoluzione industriale". In realtà si tratta di un insieme complesso e non sempre lineare di processi che riguardano le tecnologie, il rilancio della manifattura e il re-shoring in atto in molti paesi occidentali, i modelli organizzativi e di business, la trasformazione del lavoro e dei sistemi di competenze ad esso sottesi. Il brand più noto nel nostro paese (ed oggetto di un recente piano del governo) è "Industria 4.0", ma molti paesi, europei e non, hanno adottato altre definizioni e anche strategie e strumenti per dare concretezza ai loro piani in materia. Industria 4.0 rappresenta uno sfondo, un modo di concepire i processi industriali, di sfruttare la tecnologia, di integrare le imprese tra loro nelle filiere produttive e le attività di produzione e servizio nei diversi ambiti. Essa non riguarda solo la manifattura ma può avere impatti estremamente rilevanti anche nei servizi, pubblici e privati, e nel commercio; può essere importante, in questa sede, mettere in evidenza alcune delle tecnologie che sono ritenute abilitanti per lo sviluppo di attività 4.0; le principali sono:

- i sistemi cyber-fisici
- le macchine e i robot intelligenti
- l'IoT, i big data e gli analytics
- la nuova qualità della connettività
- l'energia efficiente e decentralizzata
- l'industrializzazione virtuale
- la manifattura additiva
- la realtà aumentata
- il cloud
- la cyber-security

ALLEGATO B

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>Le piccole e le micro imprese 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>
Innovazione	<p>Il punto di forza del settore dei servizi per il benessere risiede nell'attivazione di un continuo e reiterato processo di innovazione nella forma in cui si produce e distribuisce il servizio e tutto ciò transita unicamente attraverso le risorse professionali che costituiscono la vera ricchezza delle imprese.</p>

ALLEGATO B

	<p>Il livello del capitale umano è da considerarsi strategico al fine dello sviluppo dell'innovazione delle modalità con cui si crea e produce il servizio</p> <p>- Innovazione organizzativa</p> <p>Gestire un processo di miglioramento significa assicurare una trasformazione 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 e processi) dell'impresa stessa. Il tutto si traduce nei termini di un lavoro di orientamento dei comportamenti e dei valori delle persone, e della mentalità individuale. Un compito che richiede un totale coinvolgimento del management e l'attivazione sinergica 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</p> <p>La dinamicità del mercato, l'aumento della complessità dei servizi, la necessità di competenze interfunzionali e la diminuzione dei margini di tempo e costo sono lo scenario in cui operano le aziende al giorno d'oggi. Esiste una sostanziale differenza tra processi di sviluppo e processi di gestione.</p> <p>L'innovazione dei processi aziendali non va ricondotta al puro e semplice acquisto di nuove soft skills. Per poter beneficiare appieno delle potenzialità innovative che esser producono occorre agire parallelamente sull'organizzazione. 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 potenzialità di crescita dei collaboratori.</p>
Mercato	
Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	

ALLEGATO B

Tecnologie	<p>Il settore del benessere fonda la sua forza sulle competenze professionali che prescindono dalla disponibilità di tecnologie.</p> <p>Si tratta di una settore "labour intensive" nel quale il ridotto numero di tecnologie utilizzate non contribuisce a fare la differenza tra le imprese.</p> <p>La tecnologia è consolidata per ciò che riguarda la consistenza, al massimo è possibile ottenere vantaggi da un risparmio frazionati dei consumi energetici negli apparati più recenti.</p> <p>La risorsa produttiva aziendale reale è costituita dalle risorse professionali e dalle loro "soft skills" declinate in termini di gusto, capacità operativa, capacità relazionali, motivazione al lavoro e al rapporto.</p>
Prodotto/i	<p>L'innovazione di prodotto consiste in realtà nei modi innovativi attraverso i quali le risorse professionali confezionano il loro servizio per i clienti.</p> <p>L'innovatività contenuta nel loro prodotto di concretizza nella relazione con il cliente. Un cliente sempre nuovo con esigenze sempre nuove e diverse.</p>

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	Per quanto riguarda il <i>macroprocesso tecnico-produttivo</i> , i principali ambiti sono: <ul style="list-style-type: none">• processo di innovazione, ricerca e sviluppo;• processo di erogazione del servizio;• innovazione dei prodotti e dei servizi;• nuove tecnologie dell'ITC nella gestione e nella produzione;• tutela dell'ambiente;• qualità.
(altro)	

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>La qualità nella formazione e nello sviluppo dell'agire formativo</p> <p>Per svolgere in maniera ottimale il suo ruolo di investimento l'azione formativa deve essere fortemente e intrinsecamente legata alla missione, ai valori, alle strategie e alla dimensione organizzativa e produttiva del sistema di riferimento, in sostanza deve essere centrata sulle esigenze e le necessità dell'utente, avendo ben presente che si tratta di un sistema multiutente in quanto ci si riferisce: all'azienda (intesa come azienda nel suo insieme e nello specifico come direzione aziendale); al destinatario finale inteso come lavoratore a cui viene erogata la formazione; alle parti sociali; a Fondartigianato. L'azione formativa si relaziona con questo complesso di soggetti in una rete di attività e di impegni e di ascolto reciproci debitamente formalizzati.</p> <p>Qualità e agire formativo sono intrinsecamente connessi in quanto l'analisi sistematica dei fabbisogni formativi si</p>

rivolge alle necessità attuali e future di sviluppo professionale di determinati individui o gruppi all'interno di una determinata organizzazione. Tale analisi riguarda il livello attuale e il livello atteso di competenze ed è finalizzata alla formulazione di efficaci strategie di formazione (nonché alla messa a punto di opportune azioni di programmazione, progettazione e valutazione della formazione), anche nell'ambito di più ampie strategie di sviluppo delle risorse umane e di realizzazione degli obiettivi organizzativi.

L'analisi sistematica dei fabbisogni formativi si rivolge alle necessità attuali e future di sviluppo professionale di determinati individui o gruppi all'interno di una determinata organizzazione. Tale analisi riguarda il livello attuale e il livello atteso di competenze ed è finalizzata alla formulazione di efficaci strategie di formazione (nonché alla messa a punto di opportune azioni di programmazione, progettazione e valutazione della formazione), anche nell'ambito di più ampie strategie di sviluppo delle risorse umane e di realizzazione degli obiettivi organizzativi.

La metodologia di analisi dei fabbisogni deve essere scelta in funzione di numerose variabili (in particolare: le caratteristiche dell'organizzazione, la cooperazione tra diversi soggetti all'interno dell'organizzazione, la spinta all'innovazione che caratterizza uno specifico contesto).

L'agire formativo effettuato in un approccio di qualità si sostanzia nei passaggi fondamentali: progettazione, realizzazione, monitoraggio, valutazione.

Il paradigma riferito a questi passaggi è che 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 e del sistema all'interno del quali questi attori sono collocati: territorio, reti, distretti, filiere, co-makers, concorrenti. Si tratta quindi di:

- rendere la relazione tra cliente e fornitore chiara e trasparente, in modo da ridurre 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;
- far sì che pianificazione e progettazione formativa non siano una semplice somma di iniziative ma abbiano una robusta logica portante interna che le colleghi tra loro e al contesto di riferimento;
- progettare e operare 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;
- agire seguendo un approccio preventivo e a medio-lungo termine, in modo da dare prospettiva all'azione formativa

e peso strategico ai risultati ottenuti;

- proporre e definire 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";
- aver sempre chiaro e il target a cui si rivolge l'intervento di formazione (persone, settori, aziende, ruoli), individuando la modalità di erogazione più opportuna e adeguata;
- monitorare l'intero processo sia nel suo complesso sia 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.

Incrociando gli elementi trasversali con gli elementi di processo si hanno quindi nell'agire formativo i seguenti punti di attenzione:

Definire ei macroprocessi di riferimento.

Definire con chiarezza verso quali funzioni il progetto formativo è orientato, avendo ben chiaro che nelle imprese artigiane la funzione di gestione aziendale è spesso intimamente legata a quella funzionale e produttiva.

Definire il target e l'utenza.

Il progetto formativo deve tener conto della dimensione d'impresa. Sia il modello formativo sia le modalità stesse di organizzazione pratica del percorso formativo sono influenzate dalle caratteristiche dimensionali dell'impresa (o del consorzio di imprese) a cui l'intervento formativo si rivolge.

Considerare le necessità lavorative dell'utenza.

Occorre considerare attentamente la scelta del contesto, dell'area e del territorio in cui si realizza il percorso formativo. È necessario ottimizzare la logistica e agire integrando le esigenze che caratterizzano le imprese coinvolte.

Sviluppare un'ottica di sistema senza trascurare le specificità.

È 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; in tali situazioni la domanda di formazione andrà strutturata in base a percorsi unificanti in modo da permettere la diffusione e ricaduta delle conoscenze mantenendo un'ottica di sistema.

ALLEGATO B

	<p><i>Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità.</i></p> <p>Negli ultimi decenni sono avvenute trasformazioni importanti nel campo della formazione, all'insegna del passaggio "dal training al learning". È quindi opportuno passare da una concezione della formazione come esclusivamente orientata alla trasmissione di conoscenze di tipo tecnico o comportamentale (nell'ambito di interventi che hanno come orizzonte un "aula" distante dalla realtà del lavoro) a una concezione della formazione come direttamente finalizzata a obiettivi interni alla dimensione organizzativa, in una logica di facilitazione degli apprendimenti, di supporto al cambiamento, di sostegno alle persone (in contesti formativi prossimi o integrati con quelli dell'operare quotidiano).</p> <p><i>Garantire la coerenza e la sequenzialità dei percorsi formativi per garantirne l'efficacia.</i></p> <p>Una importante caratteristica di efficacia riguarda la coerenza con cui il momento d'aula si inserisce nel percorso complessivo dell'intervento di formazione (articolato in analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, monitoraggio e valutazione), facendo sì che le metodologie siano coerenti con obiettivi assegnati e facilmente assoggettabili ai momenti di verifica previsti dal percorso e prestando attenzione al setting formativo, da cui dipende l'attenzione e il coinvolgimento dei partecipanti. Inoltre una corretta applicazione del concetto di formazione continua richiede di considerare con attenzione la possibilità che i corsi siano realizzati con un numero minimo indispensabile di ore ma ripetuti nel tempo.</p> <p><i>Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale.</i></p> <p>Ugualmente in termini di efficacia 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.</p> <p><i>Conciliare gli impegni formativi e i carichi di lavoro.</i></p> <p>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.</p>
Strumenti	<p>In un senso riferito essenzialmente agli individui, in parte estensibile anche ai gruppi di lavoro e alle organizzazioni, l'apprendimento è costituito da una serie di processi attraverso i quali si assorbono informazioni, conoscenze, idee e valori e si acquisiscono abilità, competenze e know-how.</p>

Nell'ambito delle attività saranno a disposizione del gruppo in formazione attrezzature tecniche e tecnologiche specifiche prestando attenzione anche al lay-out degli ambienti.

Una attenzione particolare può essere dedicata alle tecnologie multimediali della formazione che attualmente comprendono una gamma di potenziali applicazioni che consentono sia usi individualizzati sia usi sociali più o meno estesi.

Tra i primi rientrano le forme ormai tradizionali di autoapprendimento asincrono attraverso la fruizione di contenuti predefiniti scaricabili da specifiche piattaforme di erogazione (e l'ulteriore interazione per diverse modalità di assistenza e tutoring).

Tra i secondi possono essere annoverati gli impieghi di tecnologie come le videoconferenze, le aule virtuali, i webinar (seminari su web supportati da infrastrutture che garantiscono l'interattività orizzontale e verticale tra i partecipanti). In questa chiave possono essere prese in considerazione le potenzialità insite in applicazioni Internet-based quali ad esempio i blog, i forum, le wiki, le chat.

Una ulteriore ed importante caratteristica della efficace strumentazione metodologica in contesti formativi rimanda all'animazione e alla facilitazione degli apprendimenti che è tipica degli interventi più riusciti. Per tali funzioni ci si può attualmente valere di un'ampia serie di strumenti quali (per indicare solo i principali):

- lavoro di gruppo (per la discussione di temi proposti dai docenti);
- simulazioni (anche attraverso tecnologie capaci di stimolare il richiamo a esperienze concrete);
- role-playing (riguardo a situazioni che implicano alternative di comportamento, di decisione, etc..);
- studio di casi (predefiniti in modo da stimolare scelte e orientamenti);
- auto-casi (mediante i quali i partecipanti possono riportare temi e problemi della propria esperienza);
- coaching (sviluppare competenze da acquisire, alternando momenti di affiancamento a momenti di approfondimento individuale)
- formazione in accompagnamento (trasferire conoscenze e capacità partendo dalla pratica lavorativa e dal contesto organizzativo in cui si trova ad operare)
- testimonianze (da parte di soggetti con esperienze significative e centrate sugli oggetti specifici dell'intervento).

È infine importante riuscire a garantire il collegamento - che può accrescere significativamente il valore di determinate scelte metodologiche della formazione in aula - da un lato con interventi "oltre l'aula", dall'altro con

ALLEGATO B

<p>Modalità organizzative</p>	<p>interventi basati sull'interconnessione multimediale.</p> <p>Ciascun intervento formativo sarà organizzato, ponendo attenzione a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Setting di apprendimento: individuare adeguati luoghi per la formazione, sia per quanto riguarda l'accessibilità da parte dei lavoratori, sia per quanto riguarda le attrezzature tecniche ed informatiche b) Disponibilità di materiale di consumo: rendere disponibili per esercitazioni pratiche e simulazioni materiali di consumo in quantità sufficiente e di qualità adeguata c) Tempistica: conciliare i carichi di lavoro dell'azienda e gli impegni di formazione, programmando date ed orari d) Ricorsività: dare continuità agli interventi formativi, attraverso interventi formativi brevi/mirati, ma programmati in un lasso temporale prolungato, nell'ottica di un piano di sviluppo articolato e non di interventi "spot" e) Verifica degli apprendimenti: prevedere momenti e strumenti per la verifica degli apprendimenti, per la messa a punto di eventuali azioni di rinforzo f) Verifica degli impatti della formazione: prevedere momenti e strumenti per la verifica degli impatti della formazione, previo la stipula tra le parti coinvolte di un patto. La verifica degli impatti potrà essere effettuata tramite strumenti che rilevano il gradimento, l'apprendimento, l'impatto sull'organizzazione del lavoro e sui processi coinvolgendo l'insieme degli attori: docenti, staff di coordinamento/tutoraggio, utenti, azienda/e. 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)</p>	<p>Per materiale didattico intendiamo tutti quei materiali che, per le loro caratteristiche, possono essere utilizzati secondo precisi obiettivi cognitivi nell'ambito di attività finalizzate.</p> <p>Nella realizzazione di un progetto formativo che prevede la determinazione delle finalità, degli obiettivi, delle metodologie, il materiale didattico si colloca come mezzo indispensabile che stimola, favorisce il processo di apprendimento.</p> <p>La documentazione oggetto di formazione sarà fornita dai docenti esperti ma si sottolinea anche l'importanza di un approccio attivo da parte degli utenti attraverso la possibilità di importare direttamente risorse remote da siti e servizi online (per es. Wikimediqa) nonché attraverso nuovi strumenti didattici quali forum, esercizi, glossari.</p>

ALLEGATO B

--	--

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

Premessa

Nel contesto attuale è indispensabile utilizzare i concetti di "Risultati di apprendimento" e di "Competenza".

I "Risultati di apprendimento" sono intesi come "descrizione di ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un processo d'apprendimento.

I risultati sono definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze.

- La **conoscenza** è definita come "il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio"; le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche".
- Le **abilità** sono definite come "le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi".
- La **competenza** è definita come la "comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro di studio e nello sviluppo professionale e personale; le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia".

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

La riflessione sulla competenza si è sviluppata su diversi piani spesso intersecati tra loro, sia riguardo ai fattori cognitivi ed extra-cognitivi individuali che si innescano nelle prestazioni di lavoro (il discorso sulla "competenza", al singolare) sia riguardo all'impiego delle risorse umane nei processi produttivi-organizzativi e alle dimensioni istituzionali dell'apprendimento e della formazione (il discorso sulle "competenze"). Nelle più accreditate sistematizzazioni teorico-pratiche la competenza è assunta come un insieme di caratteristiche dell'agire individuale che, in specifici contesti di lavoro/organizzazione, sono alla base dell'attuazione di comportamenti sistematici ed empiricamente osservabili e della realizzazione di performance efficaci (nella media o superiori alla media) in rapporto ai risultati attesi.

ALLEGATO B

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

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

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

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

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

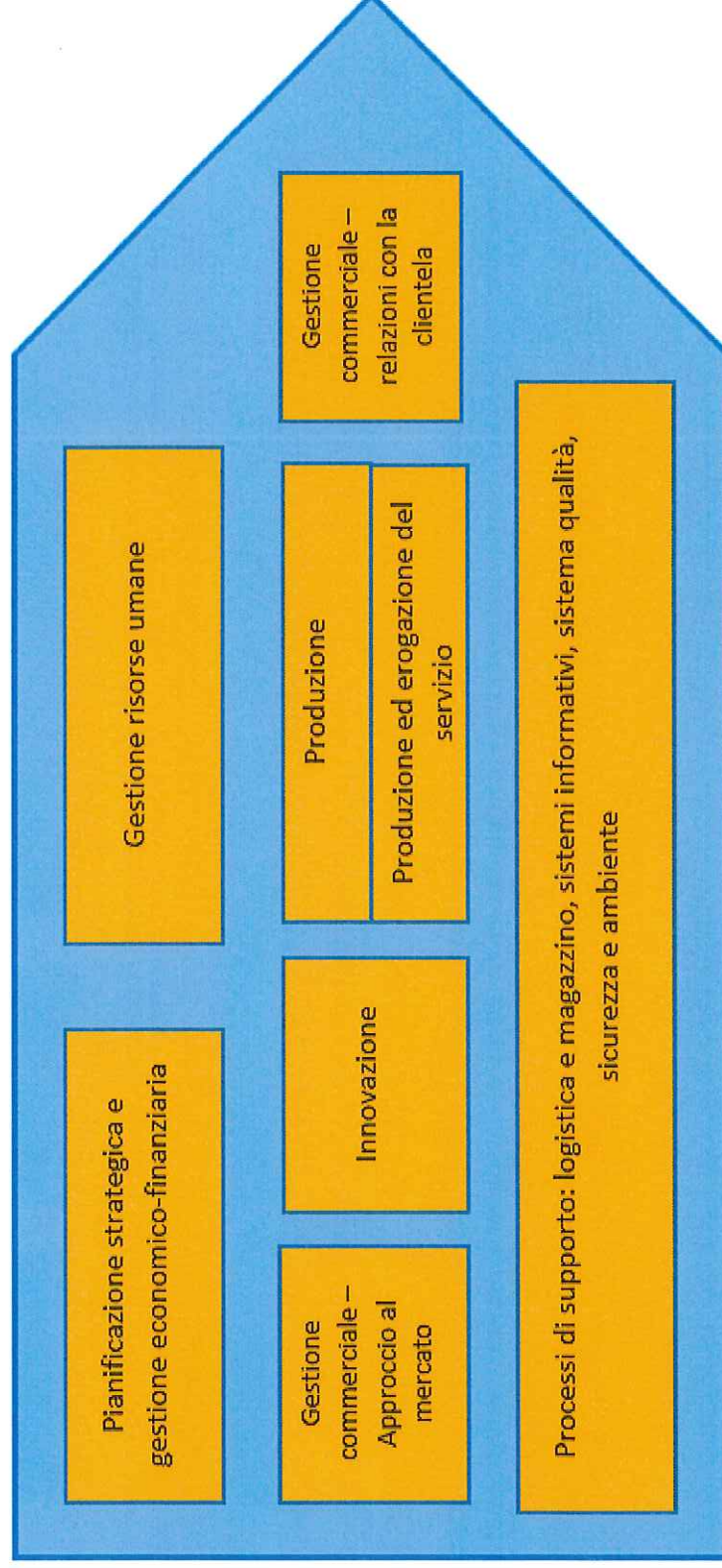
Ad ognuna delle tre componenti corrisponde una propria dimensione di conoscenza, in parte di tipo disciplinare, in parte di tipo esperienziale ed una di capacità.

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

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

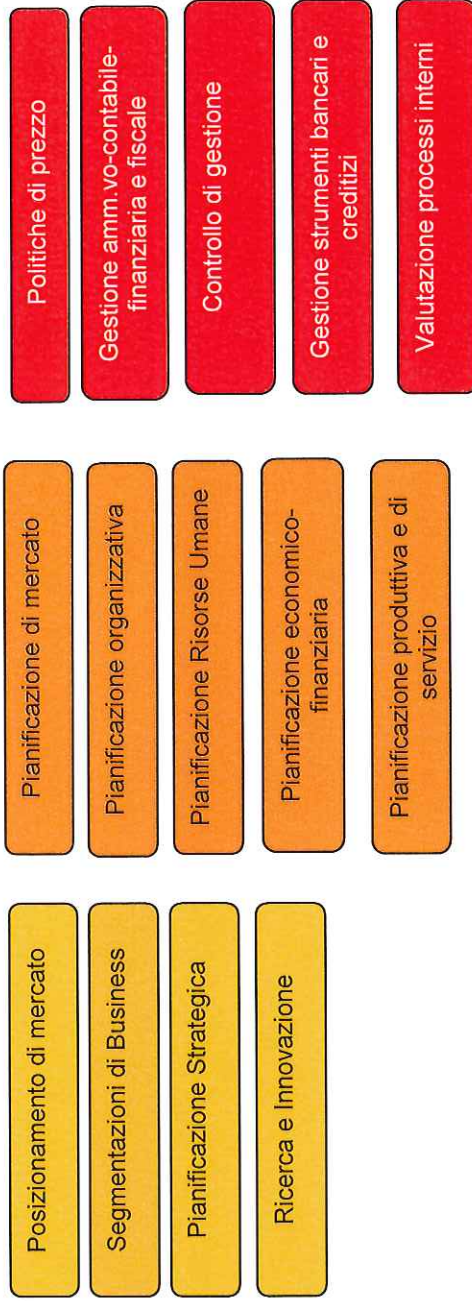
- Pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria
- Gestione risorse umane
- Gestione commerciale - Approccio al mercato
- Gestione commerciale - Relazioni con la clientela
- Programmazione e organizzazione della produzione;
- Produzione ed erogazione del servizio
- Logistica e magazzino
-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



Processo di riferimento: Pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria



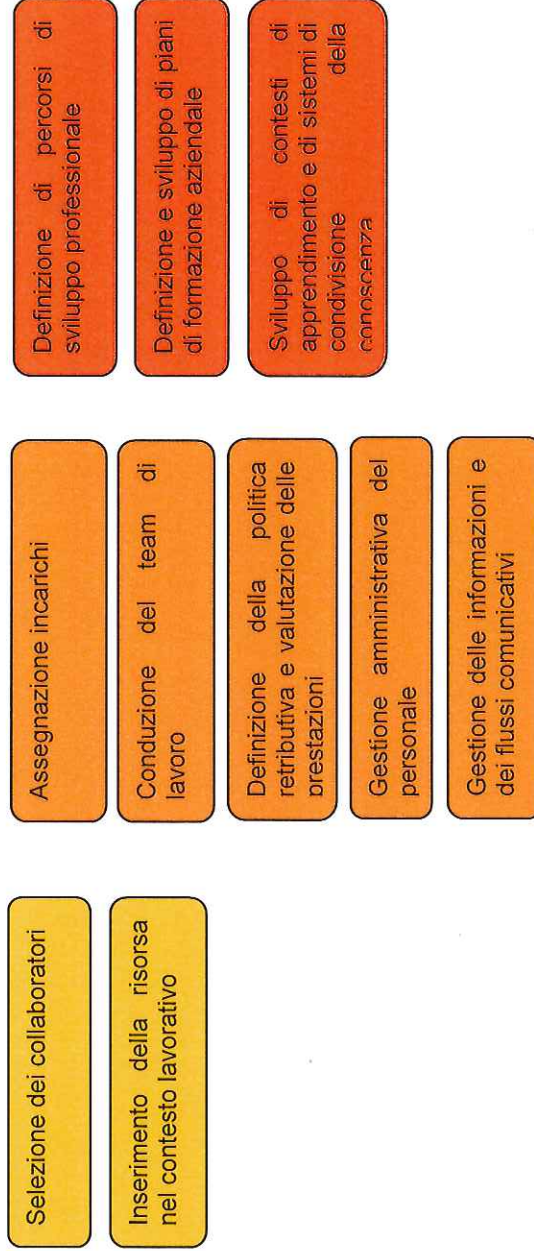
Area di attività



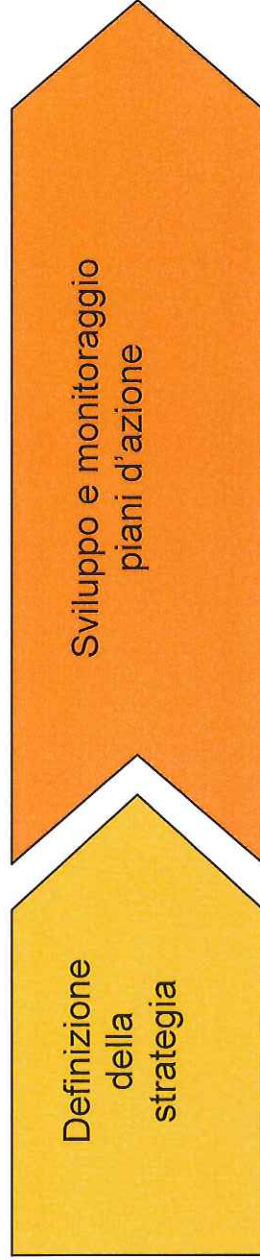
Processo di riferimento: Gestione risorse umane



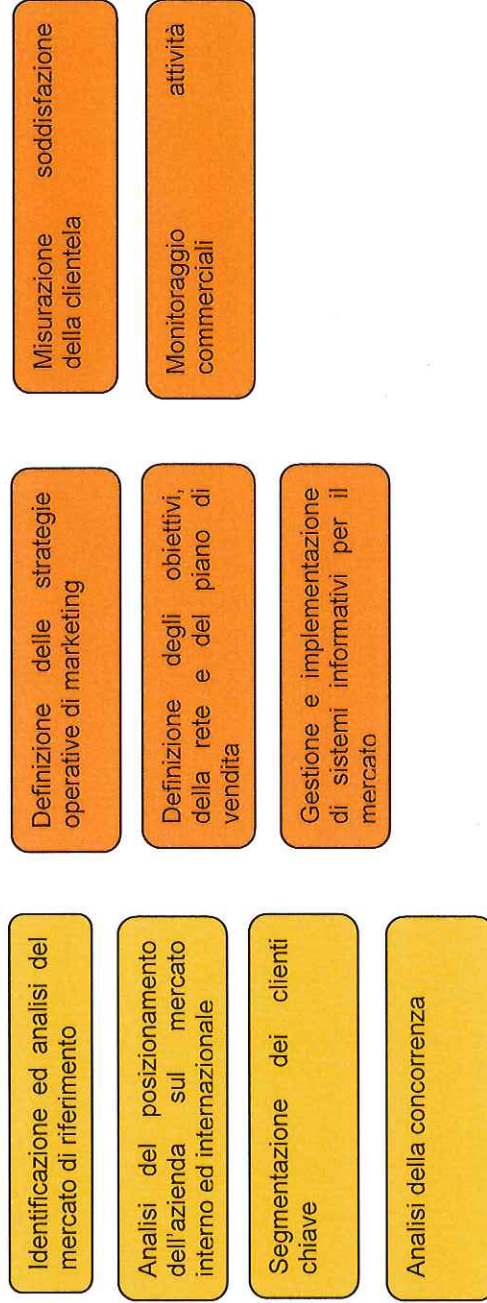
Area di attività



Processo di riferimento: Gestione commerciale – Approccio al mercato



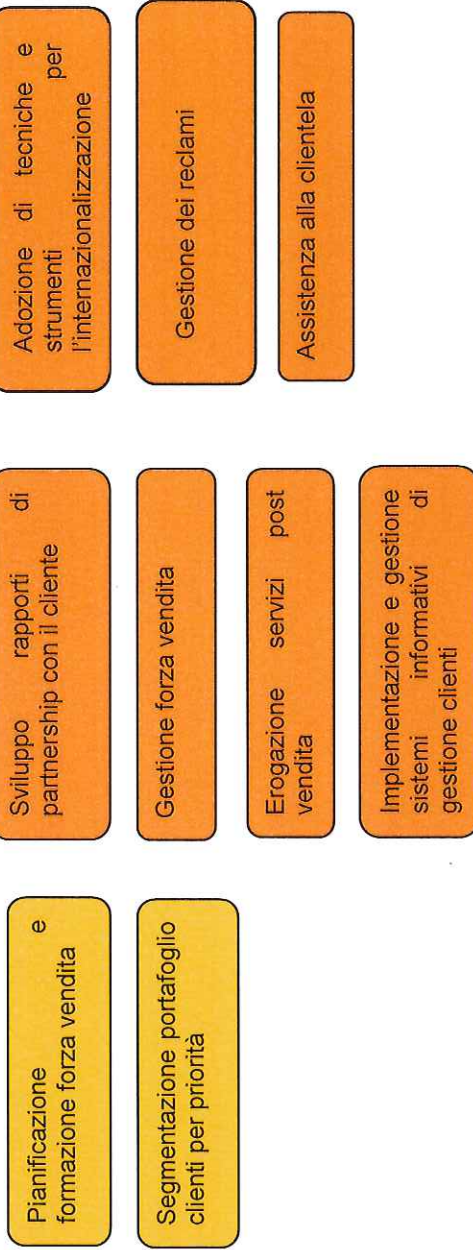
Area di attività



Processo di riferimento: Gestione commerciale – Relazioni con la clientela



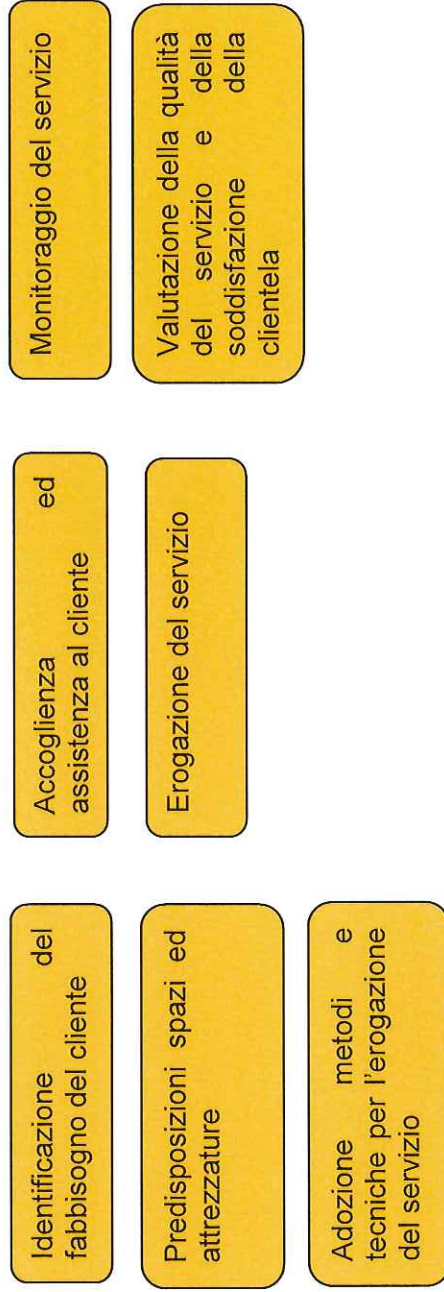
Area di attività



Processo di riferimento: Produzione ed erogazione del servizio



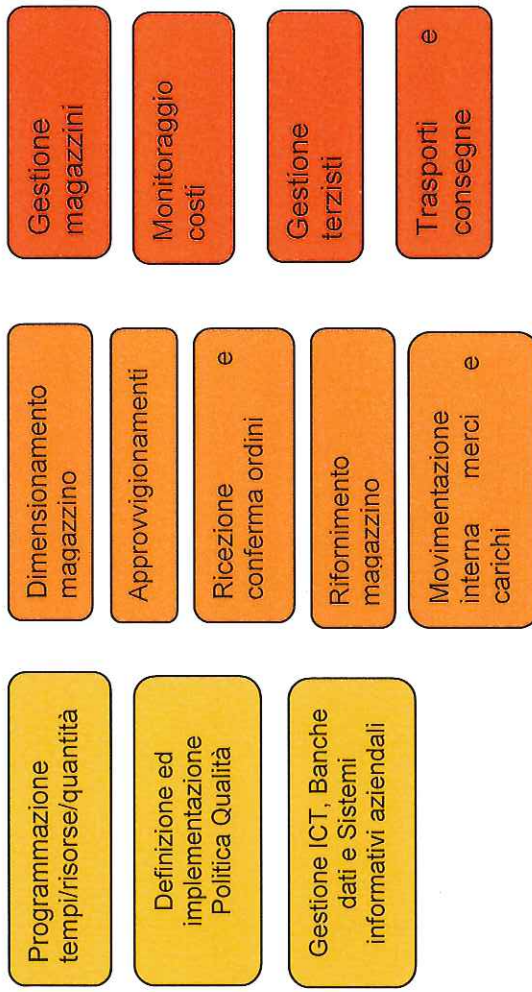
Area di attività



Processo di riferimento: Logistica e magazzino, gestione rete e processi di supporto



Area di attività



Processo trasversale: Innovazione e sviluppo prodotto



Area di attività

- Identificazione opportunità di innovazione
- Attività di Ricerca e Sviluppo
- Sviluppo prodotto
- Gestione marchi e brevetti

- Identificazione di nuove soluzioni applicabili
- Sviluppo di tecnologie e software di processo
- Prototipazione e ingegnerizzazione

- Sviluppo di nuovi modelli di business
- Sviluppo di nuovi modelli organizzativi
- Sviluppo di nuovi approcci al mercato

Sviluppo delle collaborazioni esterne

Implementazione delle innovazioni

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**

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

tutti i progetti (percorsi, edizioni) devono contenere un modulo formativo obbligatorio così definito:
da 16 a 24 ore di formazione, modulo di 2 ore
da 24 a 40 ore di formazione, modulo di 3 ore
oltre 40 ore di formazione, modulo di 4 ore.
Il modulo formativo deve prevedere i seguenti contenuti:
- Fondartigianato

ALLEGATO B

- La formazione per i lavoratori
 - Diritti e doveri dei lavoratori
 - Previdenza integrativa
 - Salute e sicurezza (ad eccezione dei progetti salute e sicurezza)
- La docenza sarà affidata alle Organizzazioni Sindacali.

PER QUANTO CONCERNE IL MONITORAGGIO IN ITINERE E LA VALUTAZIONE SPEDITIVA DEGLI IMPATTI DEL PERCORSO FORMATIVO SI RIMANDA ALLE INDICAZIONI CONTENUTE ALL'INTERNO DEL PIANO REGIONALE GENERALE.

Priorità dell'intervento

"PREVENTIVO":

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

"CURATIVO":

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

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione

ALLEGATO B

	<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 è molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni. L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità raggiunto nelle imprese artigiane. Ovvero ciò che determina un tratto distintivo dell'organizzazione del lavoro interno all'azienda, ed è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.</p>
Profili professionali	<p>La flessibilità funzionale e organizzativa. Considerata dagli stessi artigiani (a seconda dei punti di vista) come una delle più importanti caratteristiche e/o necessità del modello produttivo e organizzativo artigiano, la flessibilità funzionale si riferisce alla possibilità di ogni lavoratore dell'impresa di essere in grado di ricoprire qualunque ruolo e qualunque mansione, di essere cioè intercambiabile all'interno del processo produttivo, e in grado di sostituire in maniera adeguata e in autonomia un collega. Tale caratteristica spesso è proprio una necessità ed è dovuta alle piccole dimensioni dell'impresa e al numero limitato di risorse umane, solitamente sottodimensionato rispetto alla quantità di lavoro. La base su cui poggia la flessibilità funzionale è rappresentata dalla condivisione di esperienze, saperi, competenze, visioni del problema, che si realizza nel contesto del lavoro artigiano. La flessibilità funzionale e organizzativa realizza una struttura di impresa leggera, basata su legami di tipo non gerarchico ma di natura cognitiva ed esperienziale, in cui quello che conta sono le effettive capacità professionali e di mestiere. Da questo punto di vista l'impresa artigiana è potenzialmente molto adatta a gestire situazioni di incertezza economica, con effetti rilevanti in termini di innovazione e aggiornamento produttivo.</p> <p>Il presente Piano Formativo si orienta, quindi, verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa,</p>

ALLEGATO B

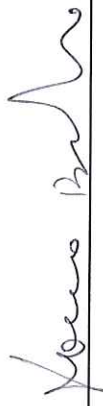






	tenendo conto dei livelli di flessibilità funzionale e organizzativa tipica dell'impresa artigiana. Si tratta di aggiornare le competenze di figure e profili professionali esistenti e operanti all'interno dell'impresa.
--	--

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

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

ALLEGATO B

REGIONE FRILIA-ROHAGNA

Timbro e Firme in originale	
PARTI SOCIALI	FIRMA
CNA	
CONFARTIGIANATO	
CLAAI	
CASARTIGIANI	
CGIL	
CISL	
UIL	

Data 23 Dicembre 2016