

## ALLEGATO B



### **PIANO FORMATIVO cod \_\_\_\_\_<sup>1</sup>**

Linea: 1 - SOSTEGNO ALLO SVILUPPO DEI TERRITORI E DEI SETTORI  
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**

**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**

---

<sup>1</sup> Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

**ALLEGATO B**

<p>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento</p>	<p>■ 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>														
<p>Settore/i produttivo/i</p>	<p>Sono ritenuti coerenti con il presente Piano tutte le attività formative che vanno ad impattare su processi lavorativi afferenti ai settori produttivi, così come sottodescritto:</p> <table border="1" data-bbox="550 309 1348 1809"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="550 309 592 1809"> <p><b>PRODUZIONE</b></p> </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="592 1384 727 1809"> <p>MECCANICA PRODUZIONE</p> </td> <td data-bbox="592 309 727 1384"> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno, prototipazione), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione meccanica ed elettromeccanica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="727 1384 930 1809"> <p>MECCANICA INSTALLAZIONE</p> </td> <td data-bbox="727 309 930 1384"> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione, installazione, messa in funzione e la manutenzione di componenti ed impianti ad uso civile (elettrici, idraulici, termo-idraulici, domotica, ecc.).                      Riguarda i processi e le competenze inerenti lo sviluppo di strategie di risparmio energetico, la programmazione di interventi di miglioramento energetico, la configurazione di soluzioni tecniche e tecnologiche, l'attuazione di interventi</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 1384 1131 1809"> <p>MECCANICA SERVIZI</p> </td> <td data-bbox="930 309 1131 1384"> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la diagnosi del guasto, la realizzazione di interventi di riparazione, sostituzione, manutenzione di un veicolo nelle sue diverse componenti, la lavorazione e i trattamenti delle superfici esterne del veicolo.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1131 1384 1289 1809"> <p>CHIMICA</p> </td> <td data-bbox="1131 309 1289 1384"> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (industrializzazione, programmazione, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto chimico.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1289 1384 1348 1809"> <p>LEGNO ARREDAMENTO</p> </td> <td data-bbox="1289 309 1348 1384"> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione prodotto, realizzazione prototipo), lo sviluppo del ciclo di lavorazione, la preparazione e lavorazione dei materiali lignei, su misura o in serie, l'assemblaggio e finitura dei prodotti, il montaggio delle componenti d'arredamento in legno.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1348 1384 1348 1809"> <p>TESSILE ABBIGLIAMENTO</p> </td> <td data-bbox="1348 309 1348 1384"> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (di collezioni, prototipi, campioni, ecc.) e la produzione di confezioni e maglieria (industrializzazione).</p> </td> </tr> </tbody> </table>	<p><b>PRODUZIONE</b></p>		<p>MECCANICA PRODUZIONE</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno, prototipazione), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione meccanica ed elettromeccanica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.</p>	<p>MECCANICA INSTALLAZIONE</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione, installazione, messa in funzione e la manutenzione di componenti ed impianti ad uso civile (elettrici, idraulici, termo-idraulici, domotica, ecc.).                      Riguarda i processi e le competenze inerenti lo sviluppo di strategie di risparmio energetico, la programmazione di interventi di miglioramento energetico, la configurazione di soluzioni tecniche e tecnologiche, l'attuazione di interventi</p>	<p>MECCANICA SERVIZI</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la diagnosi del guasto, la realizzazione di interventi di riparazione, sostituzione, manutenzione di un veicolo nelle sue diverse componenti, la lavorazione e i trattamenti delle superfici esterne del veicolo.</p>	<p>CHIMICA</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (industrializzazione, programmazione, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto chimico.</p>	<p>LEGNO ARREDAMENTO</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione prodotto, realizzazione prototipo), lo sviluppo del ciclo di lavorazione, la preparazione e lavorazione dei materiali lignei, su misura o in serie, l'assemblaggio e finitura dei prodotti, il montaggio delle componenti d'arredamento in legno.</p>	<p>TESSILE ABBIGLIAMENTO</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (di collezioni, prototipi, campioni, ecc.) e la produzione di confezioni e maglieria (industrializzazione).</p>
<p><b>PRODUZIONE</b></p>															
<p>MECCANICA PRODUZIONE</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno, prototipazione), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione meccanica ed elettromeccanica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.</p>														
<p>MECCANICA INSTALLAZIONE</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione, installazione, messa in funzione e la manutenzione di componenti ed impianti ad uso civile (elettrici, idraulici, termo-idraulici, domotica, ecc.).                      Riguarda i processi e le competenze inerenti lo sviluppo di strategie di risparmio energetico, la programmazione di interventi di miglioramento energetico, la configurazione di soluzioni tecniche e tecnologiche, l'attuazione di interventi</p>														
<p>MECCANICA SERVIZI</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la diagnosi del guasto, la realizzazione di interventi di riparazione, sostituzione, manutenzione di un veicolo nelle sue diverse componenti, la lavorazione e i trattamenti delle superfici esterne del veicolo.</p>														
<p>CHIMICA</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (industrializzazione, programmazione, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto chimico.</p>														
<p>LEGNO ARREDAMENTO</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione prodotto, realizzazione prototipo), lo sviluppo del ciclo di lavorazione, la preparazione e lavorazione dei materiali lignei, su misura o in serie, l'assemblaggio e finitura dei prodotti, il montaggio delle componenti d'arredamento in legno.</p>														
<p>TESSILE ABBIGLIAMENTO</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (di collezioni, prototipi, campioni, ecc.) e la produzione di confezioni e maglieria (industrializzazione).</p>														

**ALLEGATO B**

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

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

**ALLEGATO B**

		<p>il loro trasferimento, implementazione, monitoraggio e miglioramento nell'ambito delle attività aziendali, ivi compresa la diffusione di una cultura aziendale orientata in tal senso.</p>
<p><b>GESTIONE PROCESSI AZIENDALI</b></p>		
<p>TUTTI I SETTORI</p>	<p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la direzione e gestione dei principali processi aziendali, il presidio dell'ambiente esterno e del mercato, la pianificazione strategica, la programmazione esecutiva, la gestione delle risorse, la gestione delle risorse umane.</p>	
	<p>IL PRESENTE PIANO FORMATIVO ASSUME E SUPERA, AGGIORNANDOLE, LE ISTANZE FORMATIVE RILEVATE NEI SEGUENTI PIANI SETTORIALI A VALENZA REGIONALE ELABORATI SULLA BASE DELLE PRIORITA' DEFINITE ALL'INTERNO DELL'INVITO 1-2011 E NELLO SPECIFICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CERAMICA;</li> <li>- LEGNO E ARREDAMENTO;</li> </ul>	
<p>Territorio/i</p>	<p><b>Regione: Emilia - Romagna</b></p>	
<p>Priorità Ambiti di intervento Obiettivi</p>	<p>In accordo con gli Indirizzi concordati tra le Parti sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione per la realizzazione di interventi per la formazione continua, il presente piano formativo è basato sulla analisi previsionale delle tendenze dei settori e dei territori di riferimento e sulla corrispondente valutazione delle competenze professionali richieste.</p> <p>I presente piano formativo riguarda attività di tipo "preventivo" e/o "curativo". Entrambe le priorità sono strettamente correlate ed integrate tra loro in quanto, se pur basate su logiche diverse, rappresentano fasi cicliche o periodiche dei contesti produttivi.</p> <p>1. Hanno carattere preventivo tutti gli interventi diretti alla crescita della formazione continua finalizzati a migliorare la tenuta e la competitività dell'impresa sul mercato, affrontare le sfide dei nuovi mercati, prevenire crisi settoriali, territoriali o aziendali ed accrescere le competenze professionali e l'occupabilità dei lavoratori.</p> <p>La presente priorità si riferisce al soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori occupati</p>	

	<p>per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- anticipare i bisogni di formazione;</li> <li>- 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;</li> <li>- adeguare la qualificazione professionali dei lavoratori.</li> </ul> <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"> <li>- rispondere ai bisogni formativi specifici;</li> <li>- riqualificare i lavoratori creando le condizioni per impieghi diversi nell'ambito del medesimo settore o di settori diversi;</li> <li>- 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;</li> <li>- acquisire nuove qualificazioni professionali.</li> </ul> <p>Gli ambiti di intervento della Linea 1 sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- favorire lo sviluppo di nuove e migliori competenze a sostegno delle economie territoriali;</li> <li>- sostenere i processi di integrazione dei sistemi locali di sviluppo economico produttivo;</li> <li>- favorire lo sviluppo di reti e cooperazione tra le imprese;</li> <li>- rafforzare le politiche di promozione e di sostegno allo sviluppo del mercato del lavoro dei territori;</li> <li>- sviluppare politiche di inclusione nel mercato del lavoro locale;</li> <li>- promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative e produttive e di</li> </ul>
--	---

## ALLEGATO B

	<ul style="list-style-type: none"><li>- mercato;</li><li>- sostenere la formazione tecnico professionalizzante e di mestiere per gli apprendisti;</li><li>- organizzare una risposta di formazione integrata tra diverse tipologie di utenza che consenta di accompagnare forme di partecipazione degli imprenditori;</li><li>- rafforzare l'occupabilità delle persone;</li><li>- favorire e sostenere processi di crescita professionale e di carriera;</li><li>- incentivare la partecipazione delle donne ai percorsi formativi e sostenere l'occupazione femminile:<ul style="list-style-type: none"><li>per rafforzare l'occupazione/occupabilità e le pari opportunità nel mercato del lavoro;</li><li>per ridurre le disparità di genere;</li><li>per valorizzare le competenze distintive;</li><li>per favorire percorsi di carriera creando e/o rafforzando le responsabilità tecnico/organizzative;</li><li>per innovare/armonizzare l'organizzazione del lavoro;</li></ul></li><li>- favorire la partecipazione dei lavoratori stranieri alla formazione continua:<ul style="list-style-type: none"><li>per sostenere i processi di integrazione lavorativa e sociale;</li><li>per rafforzare la presenza nel mercato del lavoro;</li><li>per sostenere i processi di mobilità nel mercato del lavoro degli stati dell'Unione Europea;</li></ul></li></ul> <p>In relazione ai suddetti Ambiti di intervento, gli obiettivi specifici della Linea 1 sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- sostenere le persone e le organizzazioni nei processi di cambiamento</li><li>- favorire politiche integrate di sviluppo locale e la competitività delle singole imprese;</li><li>- realizzare i contenuti formativi previsti nel Piano di settore nazionale e/o nelle sue eventuali declinazioni su specifici territori/regioni;</li><li>- accompagnare i processi di riorganizzazione che possono rendersi necessari a fronte di nuovi investimenti tecnologici e per l'introduzione di innovazioni di prodotto/processo;</li><li>- innovare i processi, le metodologie e i modelli di erogazione della formazione continua;</li><li>- incentivare la partecipazione e le opportunità degli svantaggiati;</li></ul> <p>In particolare per quanto riguarda l'ambito di intervento specifico relativo all'occupazione femminile:</p>
--	---

## ALLEGATO B

<ul style="list-style-type: none"><li>- favorire l'accesso alla formazione e l'innovazione dei sistemi e dei processi organizzativi aziendali;</li><li>- affermare politiche e prassi di mainstreaming</li></ul> <p>In particolare per quanto riguarda l'ambito di intervento specifico relativo ai lavoratori stranieri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- mettere a disposizione attività di formazione continua mirata alla tipologia di utenza individuata;</li><li>- affermare politiche e prassi di inclusione;</li><li>- realizzare azioni di pari opportunità;</li></ul> <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"><li>• favorire un approccio allo sviluppo imprenditoriale, attraverso la crescita e la diffusione della cultura manageriale nella piccola impresa;</li><li>• favorire e promuovere l'acquisizione di competenze di elevato livello nei processi aziendali sopra descritti</li></ul> <p>Gli ambiti di intervento della Linea 3 - Richieste di acquisto di servizi formativi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sostenere gli investimenti tecnologici;</li><li>• promuovere interventi di alta formazione;</li><li>• accompagnare l'aggiornamento delle competenze di mestiere</li></ul> <p>Per quanto riguarda gli obiettivi, le Parti Sociali confermano l'importanza fondamentale di interventi finalizzati a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sostenere i processi di formazione acquisiti direttamente dall'impresa;</li><li>• favorire lo sviluppo delle competenze di elevato contenuto, innovative e tecnico professionalizzanti.</li></ul>	
--	--



**ALLEGATO B**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competitività d'impresa e di sistema</li> <li>● Sviluppo Locale</li> <li>● Rafforzamento delle competenze</li> <li>● Qualità prodotto/processo</li> <li>● Innovazioni</li> <li>● Sostegno e diffusione formazione continua</li> <li>● Valorizzazione del capitale umano</li> </ul> <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</p>
--	--

**ALLEGATO B**

	<p>in modo rilevante anche allo sviluppo dei servizi ad alta intensità di conoscenza.</p> <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>
Validità e durata Piano	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
Eventuale Interazione/Integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento	<i>ACCORDI DI PROGRAMMA E/O PROGRAMMAZIONE INTEGRATA TRA PARTI SOCIALI E ISTITUZIONI OVVERO SOGGETTI PUBBLICI E/O PRIVATI REGIONALI E/O PROVINCIALI: (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)</i>
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro .....

## ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

## SCENARI DI SVILUPPO

La Strategia Europa 2020 della Commissione Europea ha identificato alcune iniziative strategiche per consentire di "uscire" più forti dalla crisi e trasformare l'UE in un'economia intelligente, sostenibile e inclusiva" caratterizzata da alti livelli di occupazione, produttività e coesione sociale.

La ricerca e l'innovazione costituiscono fattori determinati per assicurare il progresso sociale ed economico di un Paese.

La crescita e lo sviluppo di un territorio dipendono principalmente dalla capacità di innovare, per essere sempre più "intelligenti" ed in grado di attrarre ed integrare competenze, saperi, bisogni e tecnologie per migliorare la qualità di vita dei cittadini/lavoratori e rafforzare la competitività delle imprese.

L'analisi del sistema italiano della ricerca e dell'innovazione riporta talune evidenze utili a definire lo scenario su cui orientare le scelte di intervento di politica pubblica e le risorse disponibili per il periodo di programmazione 2014-2020.

Il sistema europeo della ricerca e dell'innovazione è oggetto di una valutazione annuale della Commissione Europea che - attraverso l'Innovation Union Scoreboard (IUS) - misura la capacità innovativa di ciascun Paese per valutare il raggiungimento degli obiettivi della strategia Europa 2020, che punta ad un modello di crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva.

L'Innovation Union Scoreboard fornisce un'analisi comparativa della performance degli Stati membri dell'UE in ricerca e innovazione, evidenziando i punti di forza e di debolezza dei loro sistemi di innovazione.

Il ranking europeo, elaborato nell'ambito dello Innovation Union Scoreboard (IUS) 2015 della Commissione europea, colloca l'Italia tra gli "Innovatori moderati", con una performance innovativa nelle attività di R&I al 2014 inferiore alla media europea e pari al 79% della media europea, seguita dal Portogallo, Malta e Spagna. Il sistema innovativo svedese si pone al primo posto della classifica europea, seguito da Danimarca, Finlandia e Germania.

Nel complesso, la performance del sistema innovativo italiano ha registrato un trend positivo negli anni fino al 2013, con un picco nel 2012 (82% della media europea) e un lieve declino nel 2014, mentre il posizionamento dei Paesi "leader dell'innovazione" è rimasto relativamente stabile rispetto al periodo precedente.

Occorre sottolineare che la peculiarità strutturale del sistema produttivo nazionale, caratterizzato prevalentemente da imprese di piccola dimensione, fa sì che la quota prevalente di spesa privata per R&S, nel 2011, sia sostenuta dalle grandi imprese (76,7 per cento della spesa privata), a fronte del 14,1 per cento investito dalle imprese di medie dimensioni e dal 9,2 per cento delle piccole imprese.

Sociale  
Economico  
Produttivo

Il contributo delle imprese ai processi di innovazione è imprescindibile per cogliere le sfide del cambiamento. L'indicatore sul numero di imprese innovatrici consente di valutare la propensione di un sistema economico ad innovare.

## IL CONTESTO ECONOMICO E PRODUTTIVO NAZIONALE

Dopo la crescita registrata nei trimestri precedenti, nel secondo trimestre 2016 il prodotto interno lordo ha subito una battuta d'arresto, segnando una variazione nulla su base congiunturale. La variazione rispetto al secondo trimestre 2015 è stata pari allo 0,8%, in calo rispetto all'1% registrato nel primo trimestre.

Alla variazione congiunturale del Pil ha contribuito positivamente la domanda estera netta (+0,2 punti percentuali): le importazioni sono aumentate dell'1,5% e le esportazioni dell'1,9%. L'apporto degli investimenti e dei consumi finali nazionali è stato nullo.

La dinamica della domanda interna è stata caratterizzata dalla sostanziale stabilità dei consumi finali nazionali, sintesi di una crescita dello 0,1% dei consumi delle famiglie e di una flessione dello 0,3% della spesa della PA, e dalla contrazione congiunturale degli investimenti fissi lordi (-0,3%), determinata principalmente dalla diminuzione della spesa per macchinari, attrezzature e altri prodotti (-0,8%). Gli investimenti in costruzioni hanno registrato una variazione nulla mentre la componente dei mezzi di trasporto ha segnato una variazione positiva (+1,4%). L'industria in senso stretto ha mostrato segnali di debolezza registrando una riduzione significativa del valore aggiunto (-0,8% rispetto al primo trimestre). Le attese per il prossimi mesi permangono deboli. Il clima di fiducia delle imprese manifatturiere è infatti peggiorato nel mese di agosto non evidenziando segnali di particolare vivacità tra le componenti.

Il valore aggiunto delle costruzioni ha invece segnato un lieve incremento congiunturale (+0,1%) dopo il forte calo registrato nel trimestre precedente (-0,5% rispetto al quarto trimestre 2015). Ad agosto, il clima di fiducia ha segnato un peggioramento mantenendosi comunque sui livelli più elevati degli ultimi mesi.

Anche il comparto dei servizi ha registrato una variazione congiunturale positiva (+0,2), confermando una tendenza espansiva che persiste da 5 trimestri, seppure con andamenti differenziati a livello settoriale. Le attività finanziarie e assicurative hanno segnato la diminuzione più marcata (-0,6%), anche se di intensità minore rispetto ai trimestri precedenti. Flessioni di minore entità hanno caratterizzato i servizi di informazione e comunicazione e la PA, difesa, istruzione e sanità (-0,2% per entrambi i comparti). Incrementi significativi riguardano le attività professionali e di supporto (+0,5%), il commercio, il trasporto e l'alloggio (+0,4%) e le attività immobiliari (+0,4%).

Famiglie e mercato del lavoro

Nel secondo trimestre del 2016, i consumi finali nazionali hanno segnato un rallentamento della crescita: la spesa delle famiglie residenti ha registrato un modesto incremento (+0,1% congiunturale) accompagnato da segnali di moderazione in tutte le componenti tranne quella dei beni semidurevoli (+0,7% dopo il -0,9% in T1); più marcato è risultato il rallentamento per i beni durevoli (variazione nulla in T2 da +1,2% in T1) e per i non durevoli (-0,1% in T2, +0,6% in T1). La spesa delle amministrazioni pubbliche ha invece registrato una variazione negativa (-0,3%).

Ad agosto la fiducia dei consumatori ha evidenziato una nuova contrazione dopo il parziale recupero del mese di luglio: da gennaio l'indicatore ha perso circa 9 punti. Le aspettative dei consumatori hanno segnato un generale peggioramento come sintesi di giudizi negativi sul clima economico e sulla disoccupazione.

Nel mese di luglio la dinamica del mercato del lavoro ha mostrato una battuta d'arresto. Gli occupati totali sono diminuiti di circa 63 mila unità (-0,3%) dopo 4 mesi consecutivi di aumento. Nel trimestre maggio-luglio, l'occupazione è comunque aumentata in misura significativa (+0,7% rispetto al trimestre precedente, pari a +157 mila unità). La riduzione degli occupati in luglio ha riguardato esclusivamente gli indipendenti (-68 mila) e in misura maggiore la componente femminile (-51 mila). I disoccupati totali sono diminuiti determinando un calo del tasso di disoccupazione che si è attestato all'11,4% (-0,1 punti percentuali).

Nella fascia di età 15-24 il tasso di disoccupazione è cresciuto per il terzo mese consecutivo (+39,2%) mentre per gli occupati con 50 anni e più il tasso di occupazione è aumentato per la settima volta dall'inizio dell'anno. Le retribuzioni sono rimaste sostanzialmente stabili rispetto a giugno.

**IL CONTESTO ECONOMICO E PRODUTTIVO REGIONALE** (Fonte: Unioncamere Emilia Romagna, Rapporto sull'economia regionale, Consuntivo 2015)

**Il prodotto interno lordo e la domanda interna.**

In uno scenario nazionale caratterizzato dalla fine della fase recessiva, le stime redatte nel mese di aprile 2016 da Prometeia prevedono per il 2015 per l'Emilia-Romagna una crescita reale del Pil pari all'1,0 per cento rispetto all'anno precedente, leggermente superiore all'aumento nazionale dello 0,8 per cento. Il livello reale del Pil atteso per il 2014 è tuttavia inferiore del 6,1 per cento rispetto a quello del 2007, quando la Grande Crisi derivata dai mutui statunitensi ad alto rischio non era ancora esplosa in tutta la sua evidenza. Alla crescita del Pil si associa l'andamento moderatamente positivo della domanda interna, che è

prevista in aumento dello 0,9 per cento, dopo quattro anni segnati da un calo medio annuo dell'1,7 per cento.

#### **La formazione del reddito.**

Per quanto concerne la formazione del reddito, nel 2015 il valore aggiunto ai prezzi di base è stimato in crescita, in termini reali, dello 0,8 per cento rispetto all'anno precedente, interrompendo la fase recessiva riscontrata nel biennio 2012-14, caratterizzato da una diminuzione media dell'1,0 per cento. Nonostante la ripresa, il riallineamento con la situazione ante crisi appare ancora lontano. Rispetto al 2007, il 2015 registra un deficit del 5,3 per cento. La crescita del valore aggiunto è da attribuire in particolare all'industria in senso stretto<sup>19</sup> (+1,7 per cento), che ha posto fine a un triennio negativo. Resta tuttavia un ampio deficit nei confronti del 2007 (-9,3 per cento).

La crescita del ramo dei servizi - ha rappresentato circa il 68 per cento del valore aggiunto emiliano-romagnolo - è più sfumata (+0,5 per cento).

L'industria edile accusa una nuova riduzione (-0,3 per cento), che è tuttavia apparsa meno intensa rispetto ai sette anni precedenti, caratterizzati da un calo medio annuo del 5,7 per cento.

Rispetto al 2007 il 2015 ha fatto registrare un deficit del 33,8 per cento.

#### **L'impiego del reddito. Consumi e investimenti.**

La domanda interna è frenata dalla minore spesa della Pubblica amministrazione e delle Istituzioni sociali private (-0,6 per cento), apparsa in calo per il sesto anno consecutivo.

La spesa per consumi finali delle famiglie consolida i tenui segnali di

ripresa emersi nel 2014 (+1,3 per cento), beneficiando della crescita dell'1,1 per cento del reddito disponibile delle famiglie. Il ciclo degli investimenti fissi lordi è positivo dopo sei anni di cali. Se si estende il confronto alla situazione del 2007, prima che la crisi derivata dai mutui subprime cominciasse a manifestarsi in tutta la sua gravità, si ha tuttavia un "crollo" del 30,4 per cento.

L'acquisizione di capitale fisso rimane pertanto su livelli assai contenuti, dovuti agli ampi margini di capacità produttiva inutilizzata, che la forte diminuzione dell'output generata dalla crisi del 2009 ha provveduto ad ampliare, e alle obiettive difficoltà di accesso al credito, con banche sempre attente nel concedere finanziamenti, a causa della cospicua mole di sofferenze. Secondo un'indagine della Banca d'Italia, il miglioramento della redditività e delle condizioni di accesso al credito ha comunque favorito l'accumulazione di capitale, nonostante l'incertezza sull'entità e le prospettive



della ripresa. La spesa per investimenti fissi lordi è cresciuta in termini reali dell'1,1 per cento.  
**La produttività.**

Con questo termine s'intende il rapporto tra il valore aggiunto espresso a valori concatenati e le unità di lavoro che ne esprimono il volume effettivamente svolto.

Nel 2015 secondo lo scenario predisposto nell'aprile 2016 da Prometeia, il valore aggiunto per unità di lavoro è in diminuzione rispetto all'anno precedente (-0,4 per cento), bissando il calo dello 0,6 per cento rilevato nel 2014. La battuta d'arresto è da attribuire alle riduzioni accusate dall'industria in senso stretto (-2,1 per cento) e dai servizi (-0,3 per cento), mentre guadagnano terreno agricoltura, silvicoltura e pesca (+2,1 per cento) e l'industria edile (+2,2 per cento).

Dal 2000 al 2015 si ha una crescita media annua dello 0,3 per cento, leggermente superiore a quanto riscontrato in Italia (+0,2 per cento). Nell'ambito delle attività industriali in senso stretto, la produttività, tra il 2000 e il 2015, aumenta a un tasso medio annuo dell'1,1 per cento (+1,0 per cento in Italia).

In termini di produttività totale, l'Emilia-Romagna pur distinguendosi positivamente dall'andamento nazionale, registra tuttavia un andamento prossimo alla stagnazione, che può equivalere a una perdita di efficienza, con sviluppi negativi sulle imprese, che rischiano di essere meno competitive, e sugli stessi occupati che vedono ridursi, almeno in teoria, i margini di miglioramento reale dei propri salari e stipendi.

#### **La domanda estera.**

Le esportazioni di beni, in uno scenario caratterizzato dalla sostanziale stabilità del ritmo di crescita del commercio internazionale, sono previste in aumento in termini reali del 4,8 per cento, in accelerazione rispetto all'incremento del 4,6 cento rilevato nel 2014. A valori correnti la crescita dovrebbe essere quasi dello stesso tenore (+4,4 per cento) contro il +4,3 per cento dell'anno precedente. Questa previsione sottintende una crescita piuttosto contenuta dei prezzi impliciti all'export (+0,4 per cento), segno questo di politiche commerciali piuttosto attente a mantenere quote di mercato spesso conquistate con enormi sforzi, anche a costo di comprimere i margini di guadagno. L'export conferma il proprio ruolo di forte sostegno all'economia, arrivando nel 2015 a incidere, in termini reali, per il 38,0 per cento del Pil (25,2 per cento in Italia) rispetto al 36,6 per cento del 2014 e 32,4 per cento del 2007.

La previsione contenuta nello scenario di Prometeia è confermata dai dati Istat che nel 2015

registrano una crescita, a valori correnti, delle esportazioni pari al 4,4 per cento, tra le più elevate del Paese.

#### **Lavoro, occupazione e reddito per abitante.**

L'arresto della recessione si associa al moderato aumento della consistenza degli occupati.

Secondo le indagini sulle forze di lavoro dell'Istat, nel 2015 l'occupazione dell'Emilia-Romagna aumenta dello 0,4 per cento rispetto all'anno precedente (+0,8 per cento in Italia), consolidando la crescita dello stesso tenore rilevata nel 2014.

Per quanto concerne le unità di lavoro, che in pratica ne misurano il volume effettivamente svolto, emerge dalle elaborazioni di Prometeia uno scenario dello stesso segno delle rilevazioni delle forze di lavoro, rappresentato da una crescita dell'1,3 per cento, in accelerazione rispetto a quanto rilevato nel 2014 (+0,3 per cento). Su tale andamento può avere giocato un ruolo importante il minore ricorso alla Cassa integrazione guadagni, che nel 2015 è scesa, in termini di ore autorizzate, del 34,6 per cento. Per quanto attiene la disoccupazione, le indagini sulle forze di lavoro registrano una situazione ancora critica in rapporto agli standard del passato, ma meno pesante rispetto al 2014. Il relativo tasso si attesta al 7,7 per cento (11,9 per cento in Italia) contro l'8,3 per cento registrato nel 2014. Anche il tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni) è più leggero, passando dal 23,7 al 21,3 per cento. Secondo lo scenario economico di Prometeia, il reddito disponibile delle famiglie e istituzioni sociali e private cresce dell'1,1 per cento, recuperando sul decremento dello 0,6 per cento del 2014. Note ugualmente positive per il valore aggiunto reale per abitante, stimato in crescita dello 0,8 per cento, dopo tre anni caratterizzati da un calo medio annuo dell'1,5 per cento.

#### **Il mercato del lavoro**

Nel 2015 il mercato del lavoro dell'Emilia-Romagna si è chiuso con un bilancio moderatamente positivo, che consolida la ripresa del 2014, dopo due anni caratterizzati da diminuzioni. Tale andamento matura in uno scenario di crescita economica (il Pil è aumentato in termini reali dell'1,0 per cento), che pone fine a un triennio, quale il 2012/2014 segnato dalla recessione.

Nel corso dell'anno l'andamento del mercato del lavoro appare un po' altalenante. Alla buona intonazione del primo trimestre (+1,1 per cento), si succedono sei mesi leggermente negativi, cui segue, nell'ultimo trimestre, una chiusura positiva (+0,9 per cento).

Nel 2015 le rilevazioni Istat sulle forze di lavoro stimano mediamente in Emilia-Romagna circa

1.918.000 occupati, vale a dire lo 0,4 per cento in più rispetto all'anno precedente, equivalente, in termini assoluti, a circa 7.000 persone. Nonostante l'aumento, la consistenza degli occupati è tuttavia inferiore a quella del 2007 (-0,3 per cento), quando la crisi nata dai mutui ad alto rischio statunitensi non si era manifestata in tutta la sua gravità.

L'andamento dell'Emilia-Romagna è in linea con quello rilevato in Italia (+0,8 per cento), ma in contro tendenza rispetto al Nord-est (-0,1 per cento).

Una conferma del positivo bilancio annuale dell'occupazione proviene anche dallo scenario economico proposto in aprile da Prometeia, riferito alle unità di lavoro, che misurano il volume di lavoro effettivamente svolto. Nel 2015 crescono dell'1,3 per cento rispetto al 2014, consolidando l'aumento dello 0,3 per cento registrato nel 2014.

L'evoluzione dell'occupazione per rami di attività economica. L'occupazione del settore dell'agricoltura, silvicoltura e pesca sale dai circa 65.000 addetti del 2014 ai circa 65.000 del 2015 (+1,5 per cento), in linea con quanto avvenuto in Italia (+3,8 per cento). Nonostante l'aumento, resta tuttavia un importante divario con il livello del 2008, quando il settore contava circa 74.000 addetti. L'incidenza sul totale dell'occupazione si attesta al 3,4 per cento, la stessa del biennio precedente.

L'adozione della nuova codifica delle attività Ateco2007 ha comportato una revisione delle statistiche settoriali delle forze di lavoro che non è andata oltre il 2008. Resta pertanto difficile cogliere i cambiamenti strutturali, ma nonostante questo limite resta tuttavia una tendenza al ridimensionamento, se si considera che nel 2008 la quota del settore primario era del 3,8 per cento.

Sotto l'aspetto della posizione professionale, la moderata crescita degli occupati è da attribuire ai dipendenti (+4,9 per cento) a fronte della diminuzione dell'1,0 per cento degli autonomi. La nuova perdita d'imprenditorialità si associa ai vuoti rilevati nelle imprese iscritte al Registro, come descritto nel paragrafo riguardante l'occupazione per posizione professionale. Le cause di tale andamento sono per lo più rappresentate dalla mancata sostituzione di chi abbandona l'attività, vuoti per raggiunti limiti di età, vuoti per motivi economici, e dal processo di razionalizzazione che vede sempre meno aziende, ma più ampie sotto l'aspetto della superficie utilizzata, fenomeno questo che è stato messo in luce dall'ultimo censimento agricolo del 2010. La tendenza negativa dell'occupazione autonoma è pertanto ripresa. Nel 2015 incide per il 56,1 per cento del totale degli occupati, in diminuzione rispetto alle quote del 57,5 e 70,1 per cento rilevate rispettivamente nel 2014 e 2008.

Dal lato del genere, la contenuta crescita dell'occupazione complessiva del settore primario emiliano-romagnolo è determinata dai maschi (+10,6 per cento), a fronte della flessione del 15,9 per cento delle femmine. Per le femmine il calo colpisce entrambe le posizioni professionali.

Le attività industriali hanno chiuso il 2015 con un aumento dell'occupazione. Come vedremo diffusamente in seguito, sono state le attività dell'industria in senso stretto a far pendere positivamente la bilancia dell'occupazione, mentre l'edilizia appare in calo, replicando l'andamento del 2014.

Nel 2015 l'occupazione industriale dell'Emilia-Romagna si attesta su circa 629.000 unità, vale a dire lo 0,9 per cento in più rispetto all'anno precedente, in contro tendenza rispetto a quanto accaduto in Italia (-0,3 per cento). In termini assoluti c'è un aumento in regione di circa 6.000 addetti, che si aggiunge alla crescita di circa 4.000 occupati del 2014. Rispetto al 2008, prima che la crisi dovuta ai mutui ad alto rischio statunitensi si manifestasse in tutta la sua gravità, si registra tuttavia un deficit di circa 38.000 addetti.

Dal lato della posizione professionale, la crescita complessiva dell'occupazione industriale è determinata dagli occupati alle dipendenze (+3,3 per cento). La flessione del 10,1 per cento degli autonomi avviene in concomitanza del ridimensionamento delle attività artigiane. A fine 2015 la consistenza delle imprese attive impegnate nelle attività industriali diminuisce di 4.474 unità rispetto all'analogo periodo del 2014.

Nell'ambito dei due principali rami che costituiscono le attività industriali, come accennato a inizio paragrafo è il settore dell'industria in senso stretto - riassume i comparti estrattivo, manifatturiero ed energetico - a trainare l'incremento dell'occupazione industriale. Secondo l'indagine Istat, dai circa 504.000 addetti del 2014 si passa ai circa 522.000 del 2015 (+3,6 per cento). Se il confronto è effettuato sul 2008, si ha tuttavia un deficit di circa 5.000 addetti.

L'industria delle costruzioni evidenzia un andamento dell'occupazione che non ricalca la ripresa del volume di affari (+1,9 per cento). Tra il 2014 e il 2015 la consistenza dell'occupazione edile diminuisce da circa 119.000 a circa 107.000 unità, per una variazione negativa del 10,3 per cento, molto più elevata di quella rilevata in Italia (-1,1 per cento).

Tra le posizioni professionali, sono gli autonomi a trascinare verso il basso l'occupazione regionale, con una flessione del 21,0 per cento rispetto al 2014, equivalente a circa 13.000 addetti, a fronte dell'aumento dell'1,6 per cento degli occupati alle dipendenze, per un totale di circa 1.000 persone.

La riduzione delle "teste" si coniuga al calo delle unità di lavoro, che ne misurano il volume effettivamente svolto. Secondo lo scenario previsionale predisposto in aprile da Prometeia, le unità di lavoro totali subiscono una flessione del 2,4 per cento, sintesi dei concomitanti cali di dipendenti (-0,8 per cento) e autonomi (-3,7). Il ridimensionamento dell'occupazione alle dipendenze conferma le previsioni negative delle imprese che prospettavano, secondo l'indagine Excelsior condotta a inizio anno, una diminuzione del 3,2 per cento.

L'occupazione edile del 2015 appare largamente inferiore a quella del 2008, prima che la crisi derivata dai mutui sub-prime statunitensi si manifestasse in tutta la sua gravità, mostrando un deficit di circa 43.000 addetti.

Nel 2015 l'occupazione dei servizi è stabile rispetto all'anno precedente. E' da notare che il 2015 supera di circa 14.000 addetti il livello del 2008, quando la Grande Crisi non si era manifestata in tutta la sua gravità. L'andamento dell'Emilia-Romagna è meno intonato rispetto a quanto registrato in Italia (+1,1 per cento). Sotto l'aspetto delle unità di lavoro - le stime di Prometeia si riferiscono allo scenario di aprile 2016 - emerge per l'Emilia-Romagna un andamento anch'esso moderatamente positivo (+0,8 per cento).

Il peso dei servizi sul totale dell'occupazione emiliano-romagnola si è leggermente ridotto, attestandosi al 63,8 per cento, rispetto al 64,0 per cento del 2014. Resta tuttavia un miglioramento rispetto alla percentuale del 62,0 per cento rilevata nel 2008, ultimo anno con il quale è possibile effettuare un confronto omogeneo.

La stabilità degli occupati del terziario è da attribuire al comparto più consistente, rappresentato dalle attività diverse da quelle del commercio, alberghi e ristoranti, la cui crescita del 2,0 per cento, corrispondente a circa 16.000 addetti, bilancia la flessione del 4,3 per cento accusata dalle attività del commercio, alberghi e ristoranti, che equivale, in termini assoluti, a circa 16.000 addetti, in gran parte autonomi.

## **I CONTESTI ECONOMICO-PRODUTTIVI PROVINCIALI**

### **Nella provincia di Bologna**

**La città metropolitana (CM) di Bologna ha sperimentato nel 2014 un recupero del valore aggiunto pari allo 0,6%,**

superiore alle previsioni dello scorso anno, e in controtendenza rispetto alla dinamica dell'Emilia-Romagna che nello stesso registrava una nuova contrazione del valore aggiunto. Nel 2015, secondo le stime di Prometeia, il valore aggiunto dell'area bolognese dovrebbe esser e aumentato dell'1,1% con un'intensità maggiore della crescita sperimentata a livello regionale (+0,7%)<sup>5</sup>. A sostenere la crescita del valore aggiunto nel 2015 è stato soprattutto il settore dell'agricoltura (+3,0%) e dell'industria (+2,6%) ed infine dei servizi (+0,7%), mentre il settore delle costruzioni avrebbe registrato una nuova contrazione dello 0,7%. Ad eccezione del settore edile, il cui valore aggiunto a livello regionale sarebbe cresciuto dello 0,3%, e di quello dell'agricoltura aumentato a livello regionale del 4,6%, negli altri settori le performance di Bologna superano quelle medie regionali.

I dati sull'industria in senso stretto, mettono in evidenza come gli ordini, la produzione e il fatturato a partire dalla fine del 2014 siano aumentati rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, portando il saldo in territorio positivo per tutti i trimestri del 2015. La ripresa registrata nell'industria in senso stretto è affiancata da segnali positivi registrati anche nel settore delle costruzioni e in quello delle vendite al dettaglio.

Nel settore delle costruzioni, in particolare si segnala a partire dall'inizio del 2015 un ritorno ad un saldo positivo tra cui registra un aumento e una contrazione del fatturato rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente, dopo ben sei anni in cui si era mantenuto in territorio negativo. Tuttavia il giudizio sull'andamento del settore, per quanto presenti una tendenza al miglioramento, permane in territorio negativo.

Anche le vendite del commercio al dettaglio hanno mostrato nel corso del 2015 un elevato dinamismo, sebbene con una tendenza più altalenante, portando comunque il saldo nel territorio positivo. Si segnala che questa rilevazione peraltro non comprende al momento le vendite online, comparto di importanza crescente, di conseguenza i dati presentati potrebbero sottostimare l'entità della ripresa. Tuttavia è necessario segnalare che questi dati paiono in contraddizione con quelli relativi alla demografia d'impresa e occupazione nel settore del commercio, dove questo comparto risulta in sofferenza. Questa lettura controversa potrebbe essere spiegata dal fatto che le interviste per l'analisi congiunturale vengono realizzate tra gli esercizi attivi, che semmai registrano, anche per effetto della riduzione della concorrenza, tendenze positive in un quadro però di settore in difficoltà oppure in trasformazione, dove solo alcune tipologie di attività beneficiano del ciclo economico positivo.

Sono state le esportazioni a sostenere l'economia regionale e bolognese negli anni più recenti di crisi economica, anche se dopo il recupero del 2010, nel 2011 il tasso di crescita ha iniziato a contrarsi tornando ad un livello pari a +2% nel 2012 e nel 2013.

Gli ultimi due anni in analisi, il 2014 e il 2015 hanno fatto registrare una ripresa importante del tasso di esportazioni: in Emilia-Romagna anche nel 2015 si conferma sostanzialmente il tasso di crescita dell'anno precedente, ovvero del

4,4%, ma in particolare a Bologna nel 2014 si registrava +4,8% e nel 2015 ben +5,5%. L'incremento del valore complessivo delle esportazioni bolognesi, avvenuto a partire dalla metà del 2013, è stato generato dai più importanti settori esportatori di questo territorio. Innanzitutto il settore dei macchinari ed apparecchiature, che detiene la quota di quasi il 40% del valore esportato totale, ha accresciuto le esportazioni del 3,5% tra il 2014 e il 2015.

In seconda battuta, il settore degli autoveicoli, che al 2015 genera l'11% del totale delle esportazioni bolognesi, ha visto crescere le vendite all'estero di quasi il 20% rispetto all'anno precedente. Anche gli altri settori esportatori hanno registrato un incremento, in particolare si segnalano gli articoli in pelle (+16%), i prodotti chimici (+6,5%) e l'abbigliamento (+1,5%). Fa eccezione a questa dinamica generalmente positiva il settore delle apparecchiature elettriche che registra una contrazione dello 0,7%.

Nel corso della crisi economica, tra il 2008 e il 2012, nella CM di Bologna si sono persi oltre 10.000 occupati. Questa perdita non si è prodotta in modo uniforme durante la crisi, come la tabella sotto ci mostra. Sono stati il 2009 e il 2012 gli anni in cui si è effettivamente persa occupazione: nel 2009 circa 9.000 occupati e nel 2012 una nuova caduta di circa 8.000 occupati, nel mezzo si era registrato un contenimento del calo ed una ripresa. Al contempo sono triplicate, in questo caso con una crescita piuttosto costante ed omogenea durante la crisi, le persone in cerca di occupazione. Il 2013 rappresenta da questo punto di vista un anno di cambiamento: gli occupati tornano ad aumentare moderatamente, di circa 1.000 unità. Contemporaneamente aumentano ancora in modo significativo le persone in cerca di occupazione (+8.000 persone). Nel 2014 si erano registrati segnali positivi di recupero occupazionale: gli occupati erano aumentati di quasi 6.500 unità, mentre i disoccupati si erano ridotti di oltre 5.000 persone. Inoltre, lo scorso anno si segnalava come tale andamento positivo si verificasse omogeneamente in tutta la regione ma, con l'intensità descritta, solo a Bologna.

Gli ultimi dati disponibili ci disegnano un andamento opposto a quello dell'anno scorso: gli occupati a Bologna tornano a diminuire, di circa 1.400 persone, tale contrazione dell'occupazione si riflette in parte in incremento dei disoccupati e in parte in aumento delle persone inattive. La variazione descritta inoltre è in controtendenza rispetto all'andamento registrato a livello regionale, dove l'occupazione nel 2015 cresce, per quanto molto moderatamente, di 6.800 unità (pari a +0,4%) e i disoccupati si riducono di oltre 12mila persone (-7%).

Per quanto riguarda l'andamento settoriale dell'occupazione emerge come il settore delle costruzioni abbia attraversato nel corso del 2015 un nuovo periodo di forte contrazione: in un solo anno ha perso infatti circa 3.500 occupati. Anche il settore del commercio, in questo caso non scorparabile da quello degli alberghi e ristorazione, ha visto un significativo calo dell'occupazione con circa 4.500 occupati in meno. Molto differente, e positivo, è invece il

settore manifatturiero che registra un aumento di oltre 3.000 occupati, superando il numero del 2009 e avvicinandosi a quelli del 2008, anno di picco occupazionale. Infine, l'ampio e al suo interno molto differenziato settore degli "altri servizi" continua il trend crescente sperimentato durante tutto il corso della crisi economica, ad eccezione del calo del 2014, recuperato però nell'ultimo anno in analisi.

Per quanto riguarda l'andamento occupazionale dal punto di vista settoriale le tendenze dell'area bolognese sono simili a quelle regionali.

#### **Nella provincia di Ferrara**

Nonostante il contesto regionale e nazionale di leggera ripresa, l'economia ferrarese continua a mostrare segnali di debolezza che non permettono ancora un riallineamento con le dinamiche regionali. Recenti stime Prometeia pubblicate dalla Camera di Commercio di Ferrara13 prevedono un 2015 con un valore aggiunto provinciale complessivamente stabile (+0,1%, rispetto al +0,7% regionale), per poi continuare nel 2016 con una variazione positiva più accentuata (+1,0%) in crescita nel 2017 (+1,6%). La stima per il 2015 appare condizionata dall'andamento ancora negativo dell'agricoltura e delle costruzioni, da una sostanziale stabilità dell'industria in senso stretto, mentre il settore dei servizi avrebbe chiuso l'anno con una variazione positiva.

Per quanto riguarda il 2016, invece, per i tre comparti dell'industria in senso stretto, costruzioni e servizi è prevista una variazione positiva, in linea con le previsioni regionali. Per l'industria in senso stretto infatti nel 2016 è prevista un'accelerazione della produzione che porterebbe a una crescita del valore aggiunto settoriale del +2,2% in regione e del +1,6% in provincia. Nonostante questo in provincia di Ferrara il valore aggiunto dell'industria in senso stretto si dovrebbe attestare nel 2016 su livelli inferiori di circa il 25% rispetto al 2007. Per le costruzioni, per la prima volta dopo 8 anni, si attende una variazione positiva nel 2016 (+1,1% a Ferrara, +1,7% in regione).

Da un punto di vista congiunturale i dati trimestrali dei principali indicatori (produzione, fatturato, ordini) mostrano il perdurare, nel corso del 2015, delle situazioni di difficoltà che hanno caratterizzato il settore negli ultimi anni. Il fatturato è risultato, dopo una lieve crescita nel I trimestre 2015, ha subito un calo congiunturale che si è protratto durante tutto l'anno. La produzione e gli ordini, invece, mostrano un andamento altalenante nel corso dei trimestri: negativo fra il I e il II trimestre, positivo nel III e nuovamente negativo nel IV. Rispetto al IV trimestre 2007, prima dello scoppiare della crisi, la produzione industriale nel IV trimestre 2015 si è attestata su un valore più basso del 65%, dato che lascia intendere che, nonostante le previsioni di crescita per l'anno successivo, un ritorno ai livelli di produzione pre-crisi è ancora molto lontano.

Anche per quanto riguarda le costruzioni, dopo aver chiuso in negativo per l'ottavo anno consecutivo, è prevista una



variazione positiva del valore aggiunto nel 2016, pari a +1,1% (+2% in regione), grazie ad una graduale ripresa degli investimenti. Già nel II trimestre 2015 il settore ha rilevato i primi segnali di ripresa, seguiti però da un rallentamento nei trimestri successivi. A fine 2015 vi è stato un aumento medio del volume di affari del 3,4%, un dato positivo considerando che si tratta del comparto che più ha subito la crisi nel lungo periodo. La tendenza positiva ha interessato soprattutto le piccole imprese, più orientate al mercato residenziale privato, grazie agli incentivi alla ristrutturazione e all'aumento dei mutui concessi alle famiglie hanno favorito una ripresa della domanda. Il settore dei servizi sarebbe invece, grazie alla ripresa della domanda interna, sembra essere il più in linea con le dinamiche regionali. All'interno del comparto tuttavia si registrano dinamiche differenti che vedono in particolare il commercio affrontare ancora dinamiche altalenanti. I dati congiunturali sulle vendite mostrano una crescita nel 2015 rispetto ai trimestri corrispondenti dell'anno precedente, pur senza mai arrivare ai livelli pre-crisi. L'aumento delle vendite comunque sembra essere trainato principalmente dalla grande distribuzione mentre permangono difficoltà per i comparti al dettaglio.

#### **Nella provincia di Forlì-Cesena**

Il 2015 si chiude con un bilancio che nel complesso può essere considerato positivo, con il sistema economico territoriale che ha fatto registrare i primi segnali positivi. Va immediatamente aggiunto che si tratta di risultati non sufficientemente diffusi e ampi per consentire di parlare con sicurezza di vera e propria ripresa, ma che tuttavia segnalano una discontinuità rispetto agli anni precedenti e confermano che si sta lentamente recuperando dinamismo e fiducia, nonostante uno scenario ancora considerevolmente incerto e prospettive di crescita ridotta.

Se la fase recessiva che ha interessato l'economia di Forlì-Cesena, come quella del resto dell'Emilia-Romagna e del Paese, trova conferma nelle stime relative al valore aggiunto che, secondo l'analisi di Unioncamere Emilia-Romagna e Prometeia, nel 2014 dovrebbe diminuire a livello provinciale dello 0,1%, cumulandosi alla flessione appena più consistente registrata nel 2013 (-0,2%) e, soprattutto, a quella ben più elevata del 2012 (-1,9%), lo scenario generale che segnala un miglioramento complessivo delle prospettive e di alcune condizioni fondamentali per la ripresa dell'attività economico-produttiva (e di conseguenza le previsioni per il 2015) lasciano intravedere una variazione del valore aggiunto di segno positivo.

Relativamente al contributo dei vari settori alla formazione del valore aggiunto di Forlì-Cesena, è stato principalmente il settore delle costruzioni a pesare sulla diminuzione del dato provinciale

dell'ultimo quinquennio disponibile (2010-2014). L'industria in senso stretto ha mostrato nello stesso periodo un segno positivo (+1,4%), mentre anche il commercio e, più in generale, il terziario, presentano un segno negativo.

Si può così osservare, anche a livello provinciale e anche considerando il solo settore industriale, quell'inversione di tendenza evidenziata in precedenza a livello nazionale e regionale che vede cenni di ripresa a partire dall'inizio del 2015. Infatti, tutti tre gli indicatori virano verso l'alto: dal primo trimestre 2015 tutti e tre - pur permanendo ancora in territorio negativo - mostrano un netto miglioramento rispetto ai trimestri precedenti, avvicinandosi a livelli che non si registravano dalla seconda metà del 2011.

Anche per il commercio nel 2015 si evidenzia una ripresa, seppur assai debole e ancora assai incerta. L'andamento delle vendite ha proseguito la tendenza alla progressiva flessione e al perdurare in territorio negativo fino alla fine del 2014. Ma anche per le vendite del commercio si è assistito a un netto miglioramento nel primo trimestre 2015, con il dato tornato prepotentemente in territorio positivo.

Se si guarda al terzo trimestre 2015 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, si osserva come la quasi assoluta stabilità complessiva delle vendite sia in realtà la risultante di andamenti differenziati per comparto: i generi alimentari mostrano una flessione superiore al 3%, mentre i non alimentari presentano un incremento dello 0,5%. Alla stessa maniera, va sottolineato che la piccola distribuzione presenta un marcato segno negativo (-2,1%), così come la media un (-1,2%), mentre la grande distribuzione registra un +3,2%. Deve essere poi evidenziato che le vendite hanno registrato una più favorevole variazione tendenziale per gli ipermercati (+1,1%).

Certamente perdura una situazione sfavorevole determinata dalla mancata crescita reale della spesa delle famiglie. Nel 2015 la spesa media mensile delle famiglie, pur senza considerare il calo del potere d'acquisto, si attesta ancora su livelli notevolmente inferiori a quelli del 2008 (-6,3%), nonostante un leggero miglioramento a confronto con il 2014. Rispetto al 2008, la spesa alimentare ha registrato un calo di quasi 17 euro, quella non alimentare di 136 euro.

**Nella provincia di Modena**

Nonostante nel 2015 si riaffaccino andamenti positivi di fatturato industriale, di andamento del settore commerciale e di produzione edilizia, le nubi che sovrastano l'economia del territorio modenese non sono ancora sparite. L'andamento congiunturale del settore manifatturiero nel corso del 2015 è stato positivo.

Le imprese manifatturiere della provincia di Modena hanno chiuso l'anno 2015 con una produzione in crescita: la variazione percentuale registrata nel quarto trimestre rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è stata del +3,1% confermando l'andamento positivo che già si era manifestata nel trimestre estivo; anche il fatturato è stato in aumento: +4,3%. La raccolta ordini ha avuto dinamiche diverse in base ai mercati: sull'interno è stata pressoché stazionaria a sui livelli di fine 2014 (+0,7%), mentre gli ordini dai mercati esteri hanno evidenziato un trend piuttosto sostenuto (+10,6%).

Il bilancio dell'intero 2015 ha evidenziato un incremento medio della produzione del +1,3%, contro il +0,6% registrato nel 2014. Anche il fatturato è cresciuto nel 2015 (2,7%) rispetto all'anno precedente. Stabili sui livelli del 2014 sono invece rimasti gli ordini interni, mentre quelli esteri hanno conseguito una crescita dell'11,5 %, ben superiore al +3,3% registrato l'anno precedente. Non pare arrestarsi per le imprese modenesi l'attività sui mercati esteri, tanto che nel 2015 la quota di fatturato proveniente dalle vendite all'estero stata mediamente del 38%.

Sotto il profilo settoriale l'andamento dei settori manifatturieri nel 2015 ha evidenziato che l'industria alimentare ha fatto registrare nel 2015 una produzione in lieve aumento (+1,4%), mentre fatturato e ordini interni sono risultati in diminuzione (rispettivamente -1,5% e -4,6%); viceversa la dinamica degli ordini dall'estero è stata incoraggiante (+8,9% in media d'anno).

La maglieria ha vissuto un anno difficile con cali di produzione (-7,9%), fatturato (-2,4%) e soprattutto per gli ordini interni (-14%). In crescita soltanto i mercati esteri (+3,7%). Il settore delle confezioni di abbigliamento ha registrato un andamento contraddittorio conseguendo un'ottima crescita della produzione (+17,1 %) ed un contemporaneo calo del fatturato (-3,5%). La raccolta ordinativi si è rivelata sostenuta sui mercati esteri (+14%) mentre il mercato interno ha evidenziato una contrazione del -9,2%.

Nel settore ceramico la produzione ha subito una flessione del -3,3%, mentre il fatturato ha mostrato un incremento del +6,5%. La raccolta ordini è apparsa sostenuta sui mercati esteri (+12,5%) dove viene realizzato ben il 54% del fatturato. Il mercato domestico si è mostrato stazionario (-0,1%), anche se in risalita rispetto ai cali dei tre anni precedenti.

Nel settore dei prodotti in metallo, produzione, fatturato e ordini interni hanno evidenziato nel 2015 leggeri incrementi rispetto all'anno precedente (rispettivamente +1,7%, +1,2% e +0,9%). Soltanto il mercato estero si è rivelato particolarmente dinamico con una crescita degli ordini del +19,8%. L'intero comparto meccanico, tuttavia, ha

mostrato performance positive tanto che la produzione è cresciuta del +6,3% e il fatturato del +6,9%. Gli ordini dall'interno sono cresciuti del +4,2% mentre quelli dall'estero del +12,5%. La quota di fatturato realizzata sui mercati internazionali è stata in media del 56,5%. Più incerta è stata la performance del comparto dei mezzi di trasporto che ha evidenziato, anche per effetto di situazioni specifiche di imprese in condizioni critiche, un aumento dei volumi prodotti del +2,3% ed un contemporaneo calo del fatturato del -7,9%.

Il biomedicale, infine, ha mostrato una contrazione della produzione del -1,4% mentre il fatturato è cresciuto del +7,6%. La raccolta ordini tuttavia è rimasta positiva, con aumenti del +7,4% per il mercato domestico, e del +11,1% sui mercati internazionali, che assorbono oltre il 67% delle vendite.

Per quanto riguarda il settore delle costruzioni gli andamenti complessivi del 2015 si sono attestati su valori positivi sia per quel che riguarda il fatturato, sia per quel che riguarda la produzione complessiva del settore. Va sottolineato che queste performance non si registravano dal 2008, pertanto si deve pensare che il settore abbia iniziato una cauta riscossa. L'inversione di tendenza, rilevata anche per l'intera regione Emilia-Romagna ma con intensità molto inferiori a quella evidenziata per il territorio provinciale, è da imputare a due fattori. Il primo è la realizzazione delle opere di ricostruzione post sisma, che dopo alcuni anni di messa a punto delle procedure e l'avvio della complessa macchina di verifica ed erogazione dei contributi per la ricostruzione ha iniziato a procedere a regime costante. Il secondo è l'effetto derivante dagli incentivi per la ristrutturazione e riqualificazione energetica degli edifici, che hanno visto una accelerazione degli interventi nel corso del 2015 anche in vista di una minore convenienza attesa per gli anni prossimi.

Il settore che mostra le performance congiunturali più incerte è il settore del commercio al dettaglio, dove l'andamento congiunturale delle vendite ha evidenziato una forte ripresa ad inizio anno per poi ridiscendere a livelli negativi nella parte centrale dell'anno e mostrare un recupero nell'ultimo trimestre dell'anno. Complessivamente, pur rimanendo in terreno negativo, il segnale di un miglioramento tendenziale del settore è testimoniato dal fatto che il livello medio dell'anno è nettamente superiore a quello registrato fra il 2012 e il 2014. Ciò significa che il mercato interno continua a mostrare segni di debolezza e che la crescita della domanda interna è ancora troppo lenta e fragile. Gli effetti di questi fenomeni di dualismo fra mercato interno e mercati esteri, nonché la variabilità della domanda sui mercati internazionali si riverberano sulla capacità competitiva del sistema economico locale e sono di due tipi. Innanzitutto la produttività dei fattori è molto bassa in diversi settori dell'economia.

A differenza di quanto succede in altri ambiti economici della regione la produttività dei fattori è superiore a quella regionale nel settore manifatturiero, mentre è significativamente inferiore negli altri settori in particolare in quello delle costruzioni e del terziario. Fra il 2010 e il 2015 il tasso di crescita della

produttività ha fatto segnare un decremento del -22,1% nelle costruzioni (contro un - 3,3% a livello regionale) e una contrazione di circa il -2,7% nel terziario (contro il -2,2% in regione).

Le stime per il 2015 sono leggermente migliori del trend del periodo precedente, tuttavia la dinamica della produttività non si consolida su livelli stabili di crescita.

La produttività è strettamente legata alla disponibilità all'investimento delle imprese che può essere misurata attraverso due indicatori indiretti: la numerosità delle imprese e lo stock di impieghi bancari nel territorio.

Per quanto riguarda la numerosità delle imprese attive erano 66.348 a fine 2015 con un decremento di 228 unità rispetto al 2014: in termini percentuali la variazione è del -0,3%. La lieve contrazione nel numero di imprese attive si accentua se si considerano le sole imprese artigiane, diminuite dell'1,9% nel 2015 rispetto all'anno precedente.

Il trend negativo nella numerosità delle imprese artigiane non si arresta nemmeno nel 2015, mentre per quanto riguarda le imprese non artigiane si registra un incremento dopo due anni consecutivi di riduzione. I settori maggiormente colpiti sono il tessile-abbigliamento, la meccanica e il ceramico, mentre una crescita si registra nei settori dei servizi alle imprese,

Gli effetti negativi sono trainati dalla fragilità delle imprese artigiane che negli stessi settori mostrano dinamiche negative più accentuate. La contrazione delle imprese più grandi è particolarmente evidente nei settori dell'abbigliamento e delle attività commerciali, mentre nel complesso le imprese artigiane diminuiscono in modo significativo nel settore manifatturiero e in quello delle costruzioni.

La performance nella numerosità delle imprese in provincia di Modena è tuttavia migliore di quella regionale, dove la numerosità delle imprese diminuisce del -0,6%.

La dinamica degli investimenti risente delle condizioni di cautela che le imprese accordano alla ripresa dei mercati. La domanda interna non è ancora solida e i mercati internazionali sono meno dinamici di quanto ci si potesse attendere dall'azione delle politiche espansive messe in campo in questi due anni.

Gli effetti dell'andamento della produttività e degli investimenti agiscono nel lungo periodo sulla competitività sui mercati internazionali.

I dati lusinghieri del 2015 mostrano comunque che la crescita delle esportazioni guadagna di più dagli effetti della svalutazione dell'euro che dalla forza competitiva sui mercati.

Le vendite estere modenesi hanno raggiunto nel 2015 il livello di 11,78 miliardi di euro, con un incremento del +3,4% rispetto al 2014. Il 2015 si è chiuso con un incremento di 84 milioni di euro nell'ultimo trimestre che passa da 2,864 miliardi di euro del terzo trimestre ai 2,948 miliardi nel quarto trimestre (+3,0%).

Il dato migliore però riguarda l'andamento annuale. Le buone performance del settore degli autoveicoli e della

ceramica sono state controbilanciate dalle difficoltà sui mercati internazionali dei prodotti dell'abbigliamento, dalla stasi delle vendite dei prodotti dell'industria meccanica e dall'andamento contraddittorio del settore chimico-farmaceutico e della plastica dove brilla solo l'aggregato dei prodotti biomedicali. Gli effetti sui mercati internazionali tuttavia confermano le tendenze legate alle difficoltà nelle performance di competitività. La crescita delle esportazioni che nel 2014 aveva sopravanzato le performance medie regionali, nel 2015 con un +3,5% è risultata inferiore a quella regionale (+4,4%).

#### **Nella provincia di Parma**

Secondo le stime di Unioncamere Emilia-Romagna, nel 2014 il valore aggiunto provinciale ha subito un'ulteriore flessione (-0,1%), in termini reali rispetto all'anno precedente, che si va a cumulare a quelle, ben più consistenti, rilevate nel 2013 (-1,7%), nel 2012 (-2,2%) e nel 2011 (-0,5%). Nell'ultimo biennio il dato provinciale risulta peggiore di quello emiliano-romagnolo, che fa registrare un segno positivo (+0,2%). Del resto, già nel 2013 il dato regionale, pur di segno negativo, era meno critico di quello parmense.

Va tuttavia aggiunto che le stime per il 2015 evidenziano anche per Parma un ritorno al segno positivo, anche leggermente più marcato di quello medio regionale (+0,9% contro +0,7%). Nonostante questa attesa ripresa, secondo l'analisi di Unioncamere Emilia-Romagna e della Camera di commercio di Parmal5, nemmeno nel 2015 si riuscirà a tornare sui livelli pre-crisi (si stima per il 2015 un -0,8% rispetto al valore aggiunto del 2007, seppur decisamente meno critico del -5,4% previsto per l'Emilia-Romagna). Secondo queste stesse stime, il 2016 permetterà di recuperare per intero il terreno perduto in questi anni di crisi, con il valore aggiunto provinciale che sarà dello 0,7% più alto di quello del 2007 (mentre a livello regionale la variazione 2016-2007 sarà ancora segnatamente negativa: -4,2%).

Relativamente al contributo dei vari settori alla formazione del valore aggiunto provinciale, è stato principalmente il settore industriale - e le costruzioni in particolare<sup>16</sup> - a pesare sulla diminuzione sopra evidenziata. Le attività del terziario sembrano avere tendenzialmente tenuto di più, grazie soprattutto ai servizi alla persona. Se si guardano i dati previsionali per il 2015, si osserva un segno decisamente negativo per le costruzioni (-2,3%), in buona parte compensato dal +2,0% dell'industria in senso stretto, mentre per il terziario viene stimato un incremento del valore aggiunto dello 0,5%.

La produzione dell'industria in senso stretto di Parma nel terzo trimestre 2015 mostra un incremento tendenziale del 9%. Se si guarda alla variazione tendenziale dei primi tre trimestri del 2015 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, si evidenzia una marcata flessione della produzione nell'industria tessile e dell'abbigliamento (-3,6%) e nelle lavorazioni dei materiali non metalliferi (ceramica, cemento, vetro, ecc.); anche l'industria alimentare mostra un

segno negativo, seppur assai meno marcato (-0,4%) e in recupero nel terzo trimestre 2015, mentre l'industria metallifera e quella meccanica presentano un segno positivo.

In generale, il fatturato pare seguire questo andamento, ma con alcuni picchi maggiormente positivi, con incrementi percentuali nei tre trimestri del 2015 tendenzialmente più favorevoli di quelli poc'anzi illustrati a proposito della produzione industriale. Se si considera, anche in questo caso, la variazione tendenziale dei primi nove mesi del 2015 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, si osserva un segno positivo (+1,5%) per l'industria alimentare e delle bevande, che invece mostrava un segno ancora negativo in termini di andamento della produzione. La meccanica continua a presentare i dati maggiormente favorevoli (+3,3% la variazione tendenziale del fatturato). All'opposto, si registrano variazioni di segno negativo per l'industria tessile, dell'abbigliamento e delle calzature (-4,0%), per quella dei minerali non metalliferi (-3,5%) e, seppur in modo assai meno marcato, per la metallurgia (-0,9%). Per quanto riguarda la dimensione d'impresa, sono le imprese di maggiori dimensioni a registrare gli incrementi più significativi.

Il settore delle costruzioni di Parma - dopo aver chiuso anche il 2014, così come il 2013 e il 2012, con un bilancio nettamente negativo - ha visto all'inizio del 2015 un netto recupero, quantomeno in termini di fatturato, con il dato tornato per la prima volta dopo quasi cinque anni in territorio positivo. Tuttavia, questa ripresa non ha riguardato dall'inizio del 2015 anche la produzione che, seppur in leggero miglioramento, ha continuato a mostrare dati di segno negativo; lo stesso fatturato, dal secondo trimestre 2015 peggiora nettamente e torna così nuovamente in territorio negativo fino al terzo trimestre 2015, anche se i dati aggiornati al quarto trimestre evidenziano un nuovo, marcato, incremento del fatturato e uno, seppur decisamente più contenuto, della produzione, che comunque chiude l'anno col segno positivo, cosa che non si registrava da cinque anni. Su questi dati di medio periodo certamente non favorevoli alle costruzioni pesa certamente il fatto che questo comparto, intrinsecamente legate alla domanda interna, pubblica o privata (a differenza dell'industria in senso stretto - e, come si vedrà, in particolare alcuni settori trainanti) e pertanto di non poter contare sulla opportunità di beneficiare del volano costituito dalla domanda estera.

Anche per il settore del commercio si evidenzia una ripresa assai debole, tutta da confermare e assai incerta. L'andamento delle vendite ha proseguito la tendenza alla progressiva flessione e al perdurare in territorio negativo fino alla fine del 2014; poi, come già per le costruzioni, ha mostrato un netto rimbalzo verso l'alto con il primo trimestre 2015, cui però ha fatto seguito una nuova fase di flessione, con l'indicatore tornato in territorio negativo nel terzo trimestre 2015 (seppur su livelli, va detto, migliori di tutti quelli registrati dalla metà del 2011 in avanti ad esclusione del già citato primo trimestre 2015), recuperando poi almeno parzialmente nell'ultimo trimestre 2015, con le vendite attestate su livelli che, a parte il primo trimestre 2015, non si registravano da cinque anni.

Se si considera la variazione tendenziale fra i primi tre trimestri del 2015 e lo stesso periodo dell'anno precedente

delle vendite al dettaglio, si osserva un incremento (+1,2%), che costituisce un netto miglioramento al -4,2% registrato per lo stesso periodo del 2014. Tale crescita risulta più marcata per i prodotti elettronici, per la casa (+2,0%) e per altri prodotti non alimentari. All'opposto, si registra una flessione in particolare per l'abbigliamento e gli accessori. Deve essere poi evidenziato che le vendite hanno registrato una più favorevole variazione tendenziale per gli ipermercati, supermercati e grandi magazzini (+2,9%) e, più in generale, per le attività con almeno 20 dipendenti (+2,0%).

Perdura senza dubbio una situazione sfavorevole, essenzialmente causata dalla mancata crescita reale della spesa delle famiglie. Nel 2015 la spesa media mensile delle famiglie, pur senza considerare il calo del potere d'acquisto, si attesta ancora su livelli notevolmente inferiori a quelli del 2008 (-6,3%), nonostante un leggero miglioramento rispetto al 2014 all'anno precedente. Rispetto al 2008, la spesa alimentare ha registrato un calo di quasi 17 euro, quella non alimentare di 136 euro.

#### **Nella provincia di Piacenza**

il 2014 inizia a segnare finalmente il passo di una ripresa a livello regionale, mentre per il territorio di Piacenza la stima è di un'ulteriore flessione dello 0,2%, ma che rappresenta comunque uno dei dati maggiormente positivi dall'inizio della crisi all'interno di un andamento che vede negli ultimi anni una significativa attenuazione della spinta recessiva. In questo senso - dopo l'oscillazione del 2011 che non si è però riuscita a tramutare in una vera e propria crescita stabile, ma che anzi non era riuscita a stabilizzarsi ripiombando in uno scenario negativo - il segno di un arresto della decrescita e di una stabilizzazione del valore aggiunto con previsioni di crescita nel prossimo biennio<sup>4</sup> va indubbiamente accolto come un dato positivo, ma non sufficiente. Si tratta dunque di un dato che va interpretato nella sua ambivalenza: da un lato è positivo l'arresto del crollo del valore aggiunto, ma dall'altro si fatica ancora ad intravedere una vera e propria crescita.

L'osservazione dell'andamento congiunturale, invece, costituisce probabilmente il dato più incoraggiante dell'osservatorio di quest'anno. In particolare, l'industria in senso stretto sembra finalmente segnare il passo di una ripresa vera e propria. Dopo un biennio di andamento oscillatorio nel corso del 2013 e del 2014, il 2015 mostra un deciso cambio di passo già dal primo trimestre sia rispetto al fatturato, sia rispetto alla produzione. La crescita del settore viene inoltre confermata dai dati del secondo e del terzo trimestre, chiudendo però l'anno in flessione. Nonostante ciò, è questo un andamento che va salutato con favore in un settore che, pur avendo conosciuto delle flessioni



significative nel 2009 e un'instabilità nel corso del biennio 2012 e 2013, non solo è riuscito a reggere meglio di altri settori l'impatto della crisi, ma sembra aver ritrovato una nuova spinta, segnale particolarmente rilevante per il ruolo che la produzione industriale svolge territorio della provincia di Piacenza.

Un leggero miglioramento è riscontrabile anche nell'ambito delle costruzioni che, al contrario dell'industria in senso stretto, ha invece sofferto particolarmente la contrazione della domanda di mercato. A differenza dell'industria però, che deve larga parte del suo andamento economico all'andamento delle esportazioni, le costruzioni si basano quasi esclusivamente sui consumi interni. Infatti, è proprio tale caratteristica ad aver determinato la flessione costante del fatturato dal 2008 fino alla fine del 2014, incidendo drammaticamente per più di un lustro anche nei confronti dell'occupazione. Nonostante i risultati negativi degli ultimi anni, il 2015 sembra mostrare un cambio di passo anche per l'edilizia, che registra nell'avvio dell'anno addirittura il dato di fatturato e produzione più alto dall'inizio della crisi, ma anche in questo caso la chiusura dell'anno non riesce a mantenere i buoni propositi con cui si è iniziati. È bene però specificare che, essendo un'analisi congiunturale che esclude dunque gli elementi di tendenza, tali andamenti vanno per definizione maneggiati con cautela, in quanto non lasciano intravedere i presupposti di una stabilità della crescita. Segnali di ripresa dei consumi interni sono registrabili anche nell'andamento congiunturale del commercio. L'andamento delle vendite sembra infatti seguire specularmente quanto detto nei confronti delle costruzioni. Le flessioni del biennio 2012/2013 sembrano ormai essere superate da un andamento nell'avvio del 2015 che, seppur inferiore ai dati precedenti alla crisi, costituisce il dato più significativo dal 2008 ad oggi. Tuttavia, il secondo e il terzo trimestre riportano l'andamento su una condizione di oscillamento, sebbene in una flessione molto più leggera di quelle che siamo stati abituati ad osservare in questi anni, lasciando così intuire il segno di una particolare fragilità che va osservata con attenzione in questo settore. Tuttavia, al contrario di quanto detto per le costruzioni e per l'industria in senso stretto, l'ultimo trimestre del 2015 si chiude in positivo, confermando dunque il segnale di una ripresa dei consumi interni con livelli precedenti alla crisi.

#### **Nella provincia di Ravenna**

Nella provincia di Ravenna è tornata a crescere la produzione industriale. Nei primi nove mesi del 2015 le piccole e medie imprese manifatturiere mostrano una variazione della produzione dell'1,5% su base annua.

Dopo anni durissimi il settore delle costruzioni segnala un aumento medio del fatturato che nei primi tre trimestri è risultato del 1,2% trainato da un rilancio del mercato immobiliare soprattutto nell'edilizia residenziale (dati dell'Agenzia delle Entrate riferiti al I semestre del 2015, parlano di un + 8,5% di transazioni immobiliari).

La ripresa della attività produttive è prevalentemente legata ad una espansione della domanda interna. Le esportazioni nei primi nove mesi dell'anno fanno segnare una contrazione del 2,7%, in coerenza con il rallentamento del commercio internazionale e dell'economia di alcuni tra i principali partner europei (Francia e Germania).

A questo, si aggiungono le sanzioni alla Russia che incidono in negativo soprattutto sul settore agroalimentare e la volatilità del comparto oil&gas. Una diminuzione dell'export che ha colpito duramente territorio ravennate a fronte di tutti altri numeri in Regione (+3,9%) e in Italia (+4,2%). A contribuire in negativo soprattutto i settori dei prodotti chimici e farmaceutici (-1,9%), dei prodotti in metallo (-0,9%) e, come già detto, l'agroalimentare (-0,9%).

Anche il porto ha mostrato una buona capacità di tenuta, perdendo appena la -0,3% dei traffici nel periodo gennaio settembre, nonostante i ben noti problemi strutturali a cui si spera venga data una risposta in tempi brevi per avviare una nuova fase di sviluppo.

Soddisfacente la stagione turistica, + 0,4% delle presenze, deludendo solo in parte le aspettative di flussi più consistenti rispetto al 2014.

Accanto ai segnali di uscita dalla crisi permangono all'opposto, elementi di preoccupazione legati al mercato del lavoro, ai consumi e al tessuto imprenditoriale, ambiti che probabilmente scontano uno sfasamento temporale rispetto alla ripresa delle attività produttive.

Sul fronte del lavoro, in positivo, si riducono i disoccupati: il tasso di disoccupazione si è portato dal 9,2% del 2014 all'8,7% del secondo trimestre del 2015. Nello stesso tempo tuttavia, sono diminuiti di 1600 gli occupati e sono ancora 2000 i lavoratori interessati dalle varie forme di cassa integrazione.

I consumi stentano a ripartire, almeno a giudicare dall'andamento del fatturato della piccola distribuzione commerciale che nei primi nove mesi dell'anno si è ridotto dello 0,8%.

Infine continua a diminuire il numero delle imprese. Tra settembre 2014 e settembre 2015 il saldo tra iscrizioni e cessazioni al Registro delle imprese della nostra provincia mostra un passivo di 250 unità (che diventano 454 aggiungendo le cancellazioni d'ufficio). Se da un lato l'andamento delle cessazioni si è normalizzato, dopo la forte crescita a cavallo tra il 2012 e il 2013, dall'altro, la percezione di un rischio di impresa ancora alto e le difficoltà di accesso al credito, continuano a frenare l'avvio di nuove attività.

Complessivamente l'Istituto di ricerca Proemeta stima che nel 2015 il valore aggiunto (analogo del PIL) in provincia di Ravenna aumenterà dello 0,6% rispetto all'anno prima. Nel 2016 la tendenza espansiva si dovrebbe rafforzare

portando la variazione all'1,5%. A tale incremento contribuirebbero positivamente tutti i settori produttivi: manifatturiero 2,5%, servizi 1,5%, costruzioni 1,1% e agricoltura 0,4%.

#### **Nella provincia di Reggio Emilia**

Gli scenari economici elaborati da Prometeia a febbraio 2016 per la provincia di Reggio Emilia mostrano un incremento macroeconomico del PIL dello 0,8% nel 2015 in frenata rispetto a quanto stimato nel novembre del 2015 (+1,2%). La brusca frenata trova una giustificazione, almeno parziale, nella contrazione della produzione industriale al terzo trimestre 2015 non confermata, però, dai dati del IV trimestre 2015. È quindi possibile che prossime previsioni ritocchino verso l'alto le stime di crescita, a dimostrazione di come l'ossessione statistica per il breve periodo produca un continuo disorientamento in un generale contesto di profonde incertezze nel lungo periodo.

Il tasso di crescita del PIL dovrebbe essere confermato e rafforzato nel 2016 attestandosi sul +1,5% spinto non solo da una dinamica dell'export ma anche da una supposta ripresa della domanda interna sospinta dalla ripresa dei consumi delle famiglie indotta da un aumento del reddito disponibile. In tema di export, però, le variazioni tendenziali a livello trimestrale evidenziano come le performance di Reggio Emilia rimangano sempre al di sotto della media regionale dal III trimestre del 2014 fino alle ultime rilevazioni relative al IV trimestre 2015. Tale tendenza è sintomo di un sistema economico meno capace di agganciare le dinamiche del mercato globale rispetto al sistema regionale nel suo complesso. Se ne desume che il rallentamento relativo del commercio mondiale penalizzerà maggiormente il territorio reggiano rispetto alla media regionale.

Anche nel 2015, l'export è dominato da tre grandi blocchi: articoli di abbigliamento (il 13,8% sul valore complessivo e +8% in dinamica nel 2015), ceramica (l'11% sul volume e +4,8% in dinamica nel 2015) e macchinari e apparecchiature (36,2% sul volume e +1% in dinamica nel 2015).

Nel corso del 2015 le imprese manifatturiere a Reggio Emilia che registrano un aumento tendenziale di produzione, fatturato e ordinativi sono costantemente superiori a quante rilevano, invece, una contrazione e si pongono sempre al di sopra del livello regionale.

Non sono tanto i valori assoluti a determinare la positività della performance industriale quanto la tenuta del trend positivo rimasto sopra l'asse delle ascisse, e quindi in territorio positivo, per tutto l'anno. Per tenuta del trend il 2015 sembra riproporre il balzo positivo del sistema economico registrato tra il 2010 ed il 2011 a cui poi però è seguito il secondo affondo della double-dip recession. L'accostamento delle performance nei due diversi anni non fa i conti, però, con un contesto economico differente in cui sicuramente la dinamica dell'export appare assai più cauta per un contesto globale caratterizzato da diversi fattori di incertezza e per un volume degli investimenti progressivamente

decescente.

A trainare il trend nell'ultimo trimestre dell'industria in senso stretto nel 2015 sono soprattutto la metalmeccanica (+4,7%) e le materie plastiche (3,6%) e le industrie elettriche ed elettroniche (+1,7%). Solo il settore del tessile abbigliamento segna una contrazione (-1,8%). La performance positiva è imputabile principalmente ad un rilancio degli ordinativi esteri nell'ultimo trimestre del 2015 (+1,5%) dopo due trimestri negativi. Oltre all'aumento del 2,8% degli ordini esteri della metalmeccanica, a questo positivo risultato hanno contribuito l'incremento della ceramica (+3,8%), dell'industria delle materie plastiche (+1,9%) e dell'elettrico-elettronica (+0,7%). Sensibile, invece, il calo del tessile-abbigliamento, in flessione dell'8,1%, e, in misure minore, quello del settore alimentare (-1,5%). Una lettura sistemica dei dati consegna due ordini di riflessioni.

In primo, gli indicatori dell'industria in senso stretto sono molto dipendenti dall'export. In seconda battuta, si rileva come gli ordinativi, ovvero quell'indicatore che permette di stimare la dinamica degli indicatori in prospettiva, esprimano a Reggio Emilia una condizione di minor slancio rispetto al contesto regionale. Nel corso della crisi, o meglio dal 2009 al 20152, la manifattura reggiana ha perso 947 imprese, di cui 726 artigiane, perdendo il 12,3% del tessuto produttivo industriale, ovvero una perdita ben più consistente di quanto registrato in Emilia-Romagna (-9,6%). Appare quindi evidente come la caratterizzazione industriale del territorio reggiano sia stata messa a più dura prova dalla crisi di quanto sia avvenuto per la media regionale: tra il 2009 ed il 2015 il peso del manifatturiero sul numero complessivo di imprese attive a Reggio Emilia passa da 14,5% a 13,5% a fronte del passaggio dall'11,5% al 10,9% dell'Emilia-Romagna. In dinamica, tuttavia, si assiste ad un tasso di caduta delle imprese manifatturiere più che doppio rispetto al trend della totalità delle imprese (-12,3% del manifatturiero a fronte del -5,9% della totalità delle imprese). La crisi appare più dura nel comparto artigiano manifatturiero dove si perde il 14,4% del tessuto produttivo tra il 2009 ed il 2015, con un imponente arretramento della "fabbricazione di prodotti in metalli" (-320 imprese artigiane) e "confezione di articoli di abbigliamento e confezionamento" (-120 imprese artigiane). Ma con una differenza. Mentre nel tessile abbigliamento alla caduta dell'artigianato corrisponde una flessione più marcata delle imprese non artigiane (il peso dell'artigianato passa dal 67,6% al 70,6% tra il 2009 ed il 2015) nel metalmeccanico è il comparto artigiano a risultarne più fortemente indebolito (il peso dell'artigianato passa dal 73,5% al 69%). Così come per la totalità delle imprese, anche circoscrivendo la lettura in dinamica alle sole imprese artigiane a Reggio Emilia si registra una contrazione nel manifatturiero più importante di quanto rilevato a livello regionale: -14,4% a fronte del -12,3% regionale.

Il settore delle costruzioni vede a Reggio Emilia una controtendenza rispetto ad un trend costantemente negativo registrato negli anni precedenti. L'analisi congiunturale sul settore proposta da Unioncamere evidenzia, tuttavia, come

tale trend sia principalmente legato a dinamiche proprie di fatturato e non tanto ad rafforzamento del senso di fiducia delle imprese del settore. Sia a livello regionale che a livello territoriale, infatti, si osserva come la curva del fatturato si posizioni su valori positivi nel corso del 2015 per poi precipitare nel corso del IV trimestre. Diversamente la linea che osserva un giudizio più generale delle imprese sul settore mostra un andamento più altalenante oscillando sempre in zona negativa e riaffiorando in terreno positivo solo, e temporaneamente, nel corso del III trimestre 2015. La buona performance del settore, dunque, è costruito meno su un consolidamento delle dinamiche di settore e più su una ripresa del fatturato, imputabile per lo più ad un incremento delle transazioni di compravendita immobiliare residenziale.

Le vendite al dettaglio mostrano un tasso medio di crescita pari al 2,5% nei primi tre trimestri del 2015. Si conferma quindi una controtendenza rispetto alle variazioni costantemente negative segnate dalla fine del 2011 e al trend regionale che, invece, continua a segnare variazioni negative. Quello che è da rilevare in dinamica, comunque, risulta meno di impatto in un'analisi dei valori assoluti. La timida ripresa del commercio è da attribuire quasi totalmente al primo trimestre 2015 e si concentra principalmente nel dettaglio alimentare e soprattutto nella GDO mentre non ne risente il commercio non alimentare.

Insieme al commercio, l'altro asse settoriale fortemente trasformato nel corso della crisi è quello del "trasporto e magazzino" che perde quasi 312 imprese (-17,7% del suo tessuto imprenditoriale), di cui la quasi totalità nel comparto artigiano (-301 imprese, -21% tra il 2009 ed il 2015). Nella logistica, dunque, è in atto una profonda trasformazione del settore che vede penalizzate le imprese meno strutturate: il peso dell'artigianato sulla totalità delle imprese passa dall'81,5% al 78,3%. Nonostante la contrazione, la logistica rimane il settore a più alta rappresentanza artigiana nei servizi insieme alle "attività dei servizi per edifici e paesaggi" e "altre attività di servizi".

#### **Nella provincia di Rimini**

Il sistema economico riminese, come noto, presenta una struttura produttiva non sovrapponibile a quella regionale, con un peso minore dell'agricoltura e dell'industria e un'importanza preponderante del settore turistico e del terziario in generale. Fatto 100 il valore aggiunto prodotto in un anno, in Emilia-Romagna circa un quarto è generato dall'industria manifatturiera e i due terzi dai servizi, mentre a Rimini i servizi garantiscono più di tre quarti del valore aggiunto mentre il manifatturiero si ferma intorno al 15%. Tra i servizi è soprattutto il settore del commercio e turismo a fare la differenza, rappresentando il primo settore di specializzazione provinciale. Non disponendo ancora di dati aggiornati sulla dinamica recente del valore aggiunto, al di là delle stime sopra riportate, analizzeremo alcuni

indicatori che, sebbene parziali, ci aiutano a tratteggiare un quadro dell'andamento del sistema produttivo. Partiamo dall'osservazione della demografia delle imprese. Il dato aggregato resta negativo: anche nel 2015 il numero di imprese attive nella provincia di Rimini - ma lo stesso vale per l'intera regione - è diminuito rispetto all'anno precedente. Il calo non è stato pesante come quello registrato nel 2014 (-3%) ma è in linea con la tendenza degli ultimi quattro anni. Dal 2011 ad oggi ci sono 1.600 imprese attive in meno nel territorio provinciale.

Quasi il 70% delle imprese attive a Rimini appartengono al settore dei servizi (oltre 9.000 sono quelle attive nel commercio e 4.600 nella ricettività e ristorazione), circa il 15% nelle costruzioni, e soltanto il 7,5% circa rispettivamente in agricoltura e nelle attività manifatturiere. I movimenti nel corso dell'ultimo anno sono stati abbastanza differenziati: in contrazione il settore agricolo (-1,8%) e le costruzioni (-3,4%), negativo anche il saldo dell'industria manifatturiera (-0,8%) ma con ampie divergenze al suo interno: in espansione invece il settore dei servizi (+0,3%) grazie al commercio e ad alcune categorie di terziario avanzato e servizi sociali. Più negativo il quadro limitato alle sole imprese artigiane, concentrate nei settori industriali (quasi il 20% nelle attività manifatturiere e il 40% nelle costruzioni) che sono proprio quelli che si sono contratti maggiormente.

L'indagine congiunturale svolta dal sistema delle camere di commercio consente un monitoraggio più ravvicinato di alcune variabili economiche per i settori industria, costruzioni e commercio. L'indagine sull'industria è condotta sulle imprese con meno di 500 addetti operanti nel territorio provinciale. Tutti gli indicatori considerati (produzione, fatturato, ordini) sono in territorio positivo nel 2015 e questo non succedeva dal 2010.

Allungando lo sguardo all'indietro, il 2015 è il primo anno sopra lo zero nel quinquennio, anche se l'intensità di crescita è stata inferiore a quella del 2010, anno che fu seguito da una nuova recessione.

Positivo anche l'andamento del settore delle costruzioni, ma in questo caso gli andamenti di produzione e fatturato non sono del tutto allineati. In particolare già nel IV trimestre del 2014 la produzione rivede il segno più per la prima volta dal 2007, mentre il fatturato registra un vero e proprio balzo di intensità assolutamente straordinaria. Nel 2015 la dinamica del fatturato resta sempre positiva, mentre la produzione raggiunge il picco nel secondo trimestre anche in questo caso con un saldo positivo che non trova uguali nella serie storica. La ripresa di produzione e fatturato però non è bastata per mantenere i livelli occupazionali che invece proprio nel 2015 crollano, ma è possibile che lo sfasamento temporale sia dovuto anche al ciclo di utilizzo degli ammortizzatori sociali, che potrebbero aver ritardato l'emersione nelle statistiche della contrazione dell'occupazione in questo settore.

La situazione è meno rosea per il settore del commercio al dettaglio. Il primo trimestre del 2015 ha fatto registrare un beneaugurante balzo positivo delle vendite dopo anni di profondo rosso, che però non ha avuto seguito nei mesi seguenti, tornando in rosso nel secondo trimestre e nei successivi fino alla fine dell'anno. Nemmeno il positivo

## ALLEGATO B

andamento della stagione turistica è quindi stato sufficiente a risollevare il settore che ha pagato forse il prezzo più alto negli anni della recessione.

I numeri sui movimenti turistici sono positivi sia per quanto riguarda le presenze, aumentate dell'1,7% rispetto all'anno precedente, sia per quanto riguarda gli arrivi (+4,3%). Tuttavia si tratta del risultato di due dinamiche opposte: sensibile aumento di turisti italiani (+8,6% gli arrivi e +5,9% le presenze), e forte riduzione di stranieri (-9,7% gli arrivi esteri e -10,3% le presenze). Entrambi i dati sono stati verosimilmente influenzati da fattori geopolitici esterni: i crescenti timori per il terrorismo e l'instabilità di diversi paesi mediterranei a ridosso della primavera 2015 hanno giocato a favore, i contrasti con la Russia e le relative restrizioni economiche hanno invece impattato negativamente. E infatti aumentando il dettaglio dell'analisi di vede che il calo degli stranieri è dovuto esclusivamente ai turisti russi, che si sono praticamente dimezzati rispetto al 2014 (la Russia era il primo paese per provenienza di turisti stranieri nel 2014, avendo superato la Germania). Sono positivi invece gli arrivi dagli altri principali paesi europei e dagli Stati Uniti. Nel complesso però il sistema turistico riminese è meno proiettato sui mercati internazionali di quanto non sia il sistema manifatturiero provinciale - e soprattutto regionale- attraverso le esportazioni. L'eccessiva dipendenza dal mercato domestico (80% degli arrivi e 77% delle presenze) rappresenta certamente uno dei maggiori fattori di criticità per il settore. Un altro fattore di criticità è rappresentato dalla contrazione della spesa dei turisti stranieri che è stata più che proporzionale rispetto al calo di arrivi e presenze. Secondo i dati della Banca d'Italia riportati nel rapporto della Camera di Commercio, la spesa dei viaggiatori stranieri a Rimini è diminuita del 31% nell'ultimo anno (da 516 a 354 milioni), distanziandosi nettamente da Bologna - a ulteriore conferma del limitato livello di internazionalizzazione. In termini assoluti le presenze complessive nelle strutture ricettive provinciali sono state più di 15 milioni, con una durata media della permanenza di 4,58 giorni. È quindi proseguito anche nel 2015 il trend di lenta e progressiva contrazione della durata media delle vacanze, che resta più lunga per i turisti stranieri piuttosto che per gli italiani. Complice un miglior andamento del meteo, la performance è stata positiva durante tutti i mesi della stagione estiva (eccetto giugno in lieve calo) ma soprattutto c'è stato un sensibile aumento nel mese di maggio, segnando un segnale nella direzione sempre auspicata di allungamento della stagionalità. Buona anche la performance dei mesi autunnali, sebbene si tratti di piccoli numeri.

Nel lungo termine la competitività - e, prima ancora, la sopravvivenza - di un'impresa è frutto dell'abilità di sviluppare a costi minori e più velocemente dei propri concorrenti delle competenze distintive. Le competenze distintive possono essere definite come una combinazione di conoscenze, attitudini, abilità configurabili come "qualità speciali" che attengono alla singola impresa, un saper fare trasferito sui beni prodotti o sui servizi erogati.

Nel breve periodo la competitività di un'impresa è correlata al rapporto prezzo/qualità dei suoi prodotti, mentre nel lungo periodo le differenze basate su queste due variabili tendono ad annullarsi. Prezzo e qualità rimangono requisiti importanti nella scelta dei consumatori/utenti, ma non fonte di vantaggio competitivo o di differenziazione per l'azienda. Da qui la necessità di trovare forme diverse per distinguersi dalla concorrenza, l'importanza di sviluppare competenze originali proprie dell'impresa.

Una competenza distintiva per essere tale deve rispondere a tre requisiti fondamentali:

1. consentire l'accesso ad un'ampia varietà di mercati;
2. contribuire in misura significativa alla differenziazione del prodotto;
3. essere difficilmente imitabile dalla concorrenza.

Quali sono le competenze distintive che possono dare un vantaggio competitivo alle imprese?

Si esclude il minor costo - che, in molti casi, rappresentava un fattore di successo prima della globalizzazione - così come il vantaggio competitivo delle aziende del territorio non risiede nel fatto di possedere tecniche e conoscenze più avanzate degli altri. Sono tanti i numeri che ci dicono che non siamo più innovativi degli altri, né possiamo proporci di fare della ricerca e dell'innovazione il nostro punto di forza nei prossimi anni, sarebbe un obiettivo poco credibile alla luce della nostra struttura produttiva e di quanto investiamo sulla formazione del capitale umano.

Ciò che abbiamo - e che possiamo sviluppare ulteriormente - sono tecniche e conoscenze originali difficilmente imitabili e trasferibili fuori dal territorio. Affinché questo capitale distintivo di tecniche e conoscenze possa essere un fattore di vantaggio è necessario che non sia incorporato in macchinari che possono essere venduti/localizzati in ogni parte del mondo, ma che sia legato alle capacità specifiche di certe persone, di certi sistemi produttivi, di certi contesti sociali.

Inseguire i concorrenti lungo la strada del minor costo oppure rincorrerli sulla via dell'innovazione e della produttività sarebbe una corsa che ci vedrebbe sicuramente sconfitti (ad eccezione delle poche imprese che riescono ad essere competitive anche su questi aspetti).

#### **Valutazioni generali di prospettiva**

Mercato



## ALLEGATO B

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

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>

L'innovazione e, più in generale, le idee e tecnologie che portano a sviluppare novità sono fattori fondamentali - probabilmente i più rilevanti - per la crescita delle imprese e delle persone del territorio. Non avendo le capacità di svilupparle in proprio, ciò che realisticamente possiamo fare è accedere alle conoscenze generate da altri e valorizzarle attraverso le risorse distintive, nostre e del territorio.

Si individuano i seguenti ambiti in cui le imprese possono disporre di competenze originali e distintive in grado di portare vantaggi:

- l'esplorazione di nuovi usi delle tecnologie disponibili (che apre nicchie di mercato e dà spazio all'inventiva imprenditoriale);
- la qualità del prodotto-servizio (la filiera della moda, del gusto, del lusso);
- la flessibilità (la capacità di offrire prodotti e servizi sempre più personalizzati, l'informalità delle relazioni, la velocità di adattamento e di risposta);
- l'attenzione al cliente (capacità di ascoltare e andare incontro alle richieste del cliente);
- la personalizzazione del mestiere imprenditoriale (il capitalismo personale, la sovrapposizione tra vita personale e vita aziendale, la passione per il prodotto e la professione, l'artigianato di qualità);
- l'interpretazione estetica e simbolica dei bisogni che diventano desideri (arte, cultura, turismo, wellness, stili di vita);
- la capacità di costruire filiere con una pluralità di operatori e di gestire processi complessi di condivisione delle conoscenze, a metà tra il gratuito (copia, imitazione) e il contrattuale (accordi, brevetti).

Innovazione

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

- 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.

- 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.

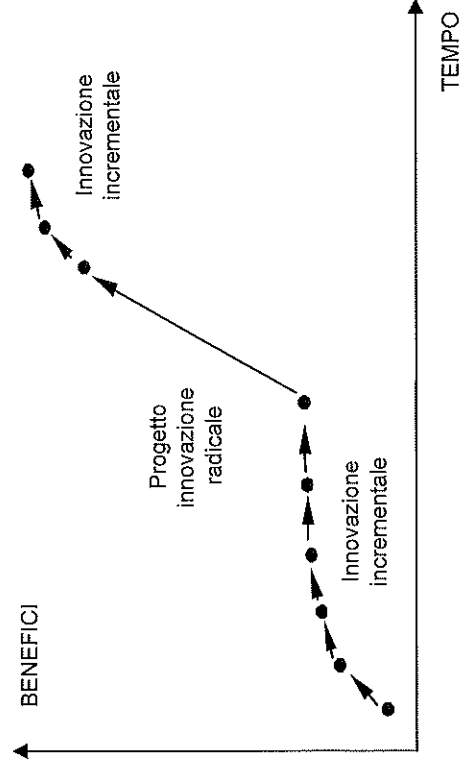
- Innovazione tecnologica

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 alla risoluzione dei problemi, sia per quanto concerne l'adozione di tecniche e strumenti gestionali alternativi a quelli convenzionali meno efficienti ed efficaci

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

## ALLEGATO B

"miglioramento continuo" ed una radicale legata all'introduzione di una discontinuità come ad esempio la "riprogettazione complessiva dei processi aziendali".  
La gestione manageriale dell'innovazione diventa, in un contesto come quello attuale, in continua evoluzione, uno dei fattori chiave del successo delle PMI.



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 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.

Mercato

## ALLEGATO B

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	<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. <b>Queste abilità sono sedimentate nelle reti di competenze</b> a cui le imprese attingono per il loro funzionamento e che permettono in ogni momento di ottenere le specifiche soluzioni a problemi che emergono nell'attività di produzione innovativa. Si tratta di un tessuto produttivo ricco delle competenze dei singoli individui, ma anche di competenze sedimentate nelle reti di relazioni che collegano le imprese a molteplici livelli, attraverso le quali si riescono a trovare i contatti con altre reti di competenze, a volte anche distanti sia in termini spaziali che tecnici.</p>
Prodotto/i	

## 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"> <li>- rafforzare il valore della condivisione della mission aziendale e del senso di appartenenza</li> <li>- rafforzare le relazioni professionali in un'ottica di sistema integrato di impresa</li> <li>- sviluppare maggiore consapevolezza rispetto al ruolo proprio ed altrui</li> <li>- sviluppare maggiore consapevolezza rispetto alle modalità secondo cui ricoprire il proprio ruolo e gli impatti sugli interlocutori ed i contesti</li> <li>- sviluppare maggiore consapevolezza rispetto al proprio "cliente interno a monte e a valle"</li> <li>- 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</li> <li>- sviluppare maggiore consapevolezza rispetto all'area aziendale come "squadra" di lavoro che agisce sia autonomamente sia in una rete di relazione</li> <li>- sviluppare maggiore capacità di autodiagnosi rispetto ai propri comportamenti professionali, in un'ottica di miglioramento dell'efficacia ed efficienza</li> </ul> <p>Relazionali</p>
<p>Di processo</p>	<p>Gli ambiti generali in base ai quali organizzare e pianificare interventi di formazione continua sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Macroprocesso gestionale-organizzativo</i></li> <li>• <i>Macroprocesso tecnico-produttivo</i></li> </ul> <p>Per quanto riguarda il <i>macroprocesso gestionale-organizzativo</i> i principali ambiti di intervento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pianificazione strategica e direzione aziendale;</li> <li>• gestione delle risorse umane;</li> <li>• gestione della logistica;</li> <li>• gestione commerciale e marketing;</li> <li>• gestione economico-finanziaria;</li> <li>• programmazione e organizzazione della produzione;</li> <li>• gestione del sistema di qualità, sicurezza, ambiente;</li> <li>• erogazione del servizio;</li> </ul>

## ALLEGATO B

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



<p>Descrizione processi di apprendimento</p>	<p><b>La qualità nella formazione e nello sviluppo dell'agire formativo</b>          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, 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.          Qualità e agire formativo sono intrinsecamente connessi in quanto 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.          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 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).</p> <p>L'agire formativo effettuato in un approccio di qualità si sostanzia nei passaggi fondamentali: progettazione,</p>
--	---

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 i 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.

*Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità.*

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).

*Garantire la coerenza e la sequenzialità dei percorsi formativi per garantirne l'efficacia.*

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 asseguibili 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

## ALLEGATO B

	<p>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> <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.</p> <p>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.</p> <p>Tra i primi rientrano le forme ormai tradizionali di autoapprendimento asincrono attraverso la fruizione di contenuti preconfzionati scaricabili da specifiche piattaforme di erogazione (e l'ulteriore interazione per diverse modalità di assistenza e tutoring).</p> <p>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.</p> <p>Una ulteriore ed importante caratteristica della efficace strumentazione metodologica in contesti formativi rimanda</p>

## ALLEGATO B

	<p>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):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• studio di casi (predisposti in modo da stimolare scelte e orientamenti);</li> <li>• coaching (sviluppare competenze da acquisire, alternando momenti di affiancamento a momenti di approfondimento individuale)</li> <li>• formazione in accompagnamento (trasferire conoscenze e capacità partendo dalla pratica lavorativa e dal contesto organizzativo in cui si trova ad operare)</li> <li>• simulazioni (anche attraverso tecnologie capaci di stimolare il richiamo a esperienze concrete);</li> <li>• lavoro di gruppo (per la discussione di temi proposti dai docenti);</li> <li>• role-playing (riguardo a situazioni che implicano alternative di comportamento, di decisione, etc.);</li> <li>• auto-casi (mediante i quali i partecipanti possono riportare temi e problemi della propria esperienza);</li> <li>• testimonianze (da parte di soggetti con esperienze significative e centrate sugli oggetti specifici dell'intervento).</li> </ul> <p>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 interventi basati sull'interconnessione multimediale.</p>
<p>Modalità organizzative</p>	<p>Ciascun intervento formativo sarà organizzato, ponendo attenzione a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Setting di apprendimento:</b> 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</li> <li>b) <b>Disponibilità di materiale di consumo:</b> rendere disponibili per esercitazioni pratiche e simulazioni materiali di consumo in quantità sufficiente e di qualità adeguata</li> <li>c) <b>Tempistica:</b> conciliare i carichi di lavoro dell'azienda e gli impegni di formazione, programmando date ed orari</li> <li>d) <b>Ricorsività:</b> dare continuità agli interventi formativi, attraverso interventi formativi brevi/minuti, ma programmati in un lasso temporale prolungato, nell'ottica di un piano di sviluppo articolato e non di interventi "spot"</li> <li>e) <b>Verifica degli apprendimenti:</b> prevedere momenti e strumenti per la verifica degli apprendimenti, per la messa a punto di eventuali azioni di rinforzo</li> <li>f) <b>Verifica degli impatti della formazione:</b> 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</li> </ol>

## ALLEGATO B

	<p>lavoro e sui processi coinvolgendo l'insieme degli attori: docenti, staff di coordinamento/tutoraggio, utenti, azienda/e.</p> <p><b>g) Ottemperanza agli adempimenti burocratici del Fondo:</b> adottare la modulistica prevista per la gestione dei percorsi, rispettando tempi e modalità di trasmissione</p>
<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. Wikimedia) nonché attraverso nuovi strumenti didattici quali forum, esercizi, glossari.</p>

## 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").

## ALLEGATO B

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. 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.

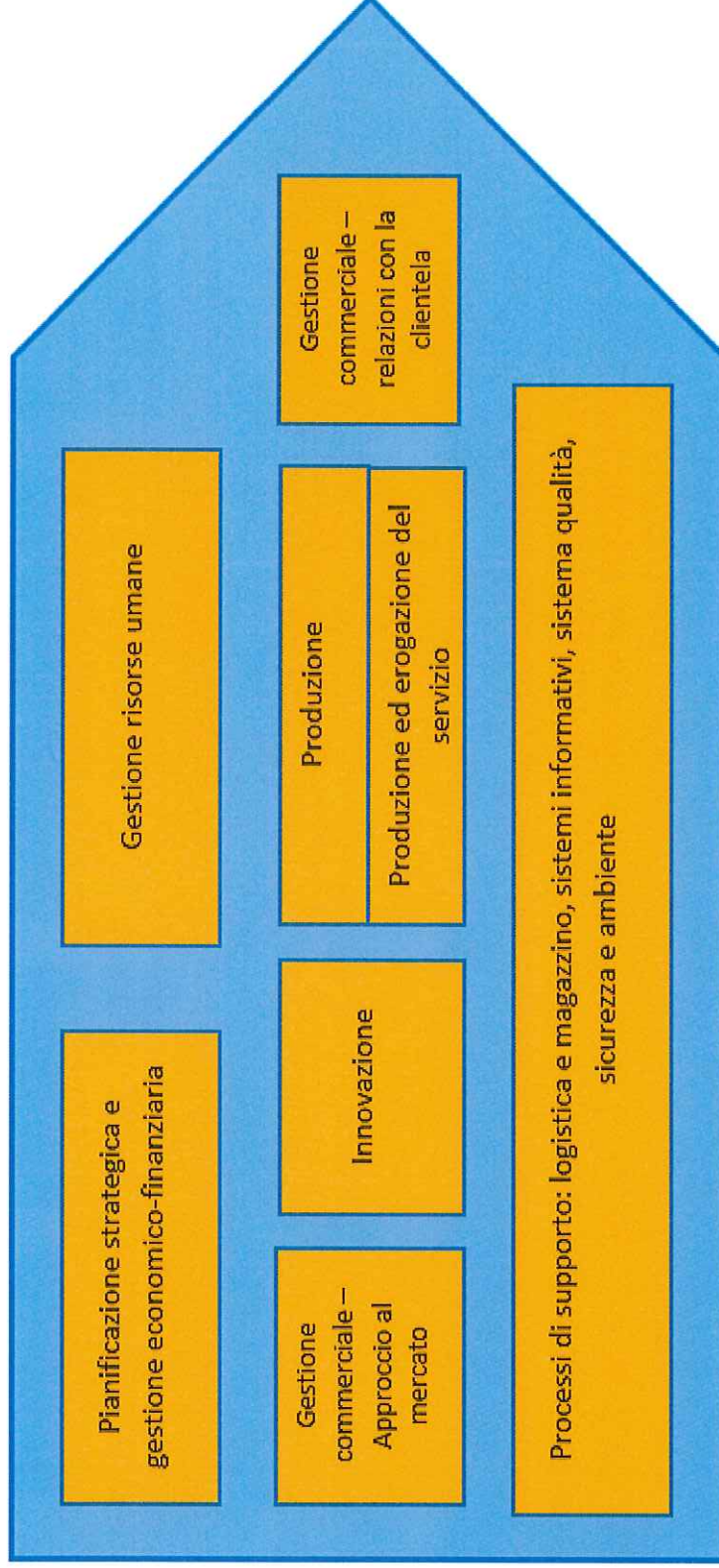
Poiché all'interno dei contesti aziendali risulta sempre più determinante la dimensione professionale rispetto alla singola mansione, sono stati individuati, in una logica di continuità ed interfunzionalità, i processi che definiscono il core di una organizzazione produttiva.

**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 illustrate:**



## ALLEGATO B

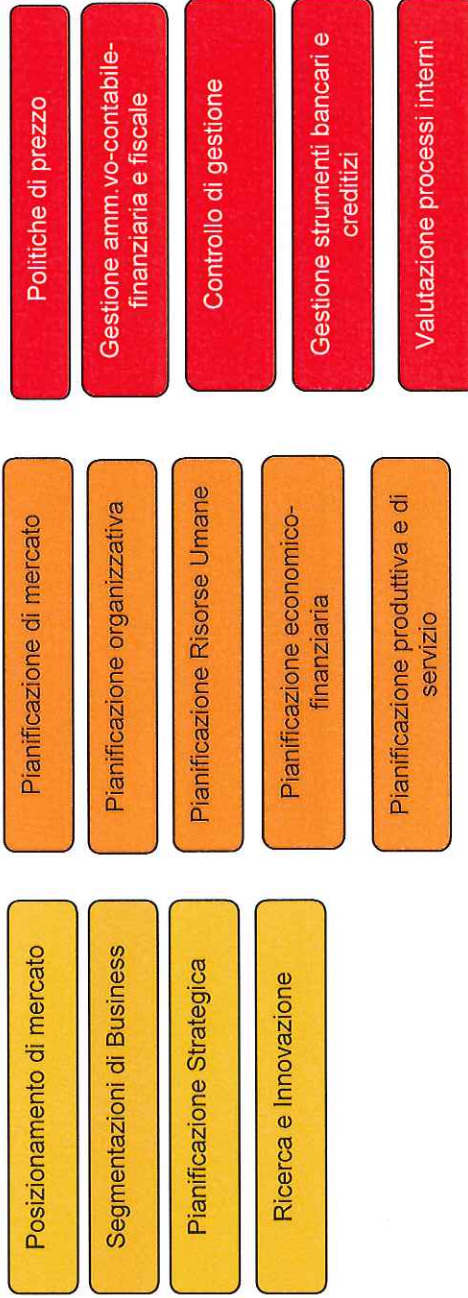
- Pianificazione strategica e gestione economico/finanziaria
- Gestione risorse umane
- Gestione commerciale - Approccio al mercato
- Gestione commerciale - Relazioni con la clientela
- Programmazione e organizzazione della produzione;
- Produzione ed erogazione del servizio
- Logistica e magazzino
-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



Processo di riferimento: Pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria



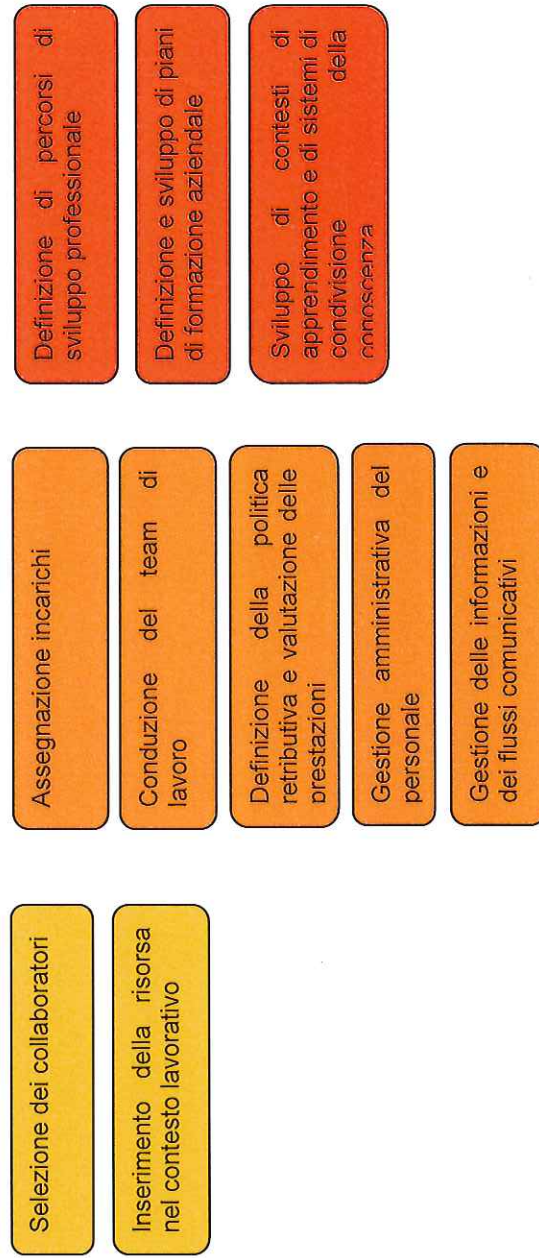
Area di attività



**Processo di riferimento: Gestione risorse umane**

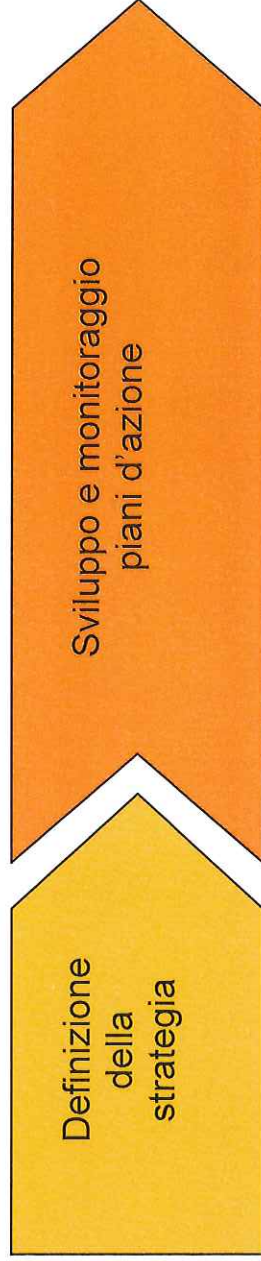


**Area di attività**

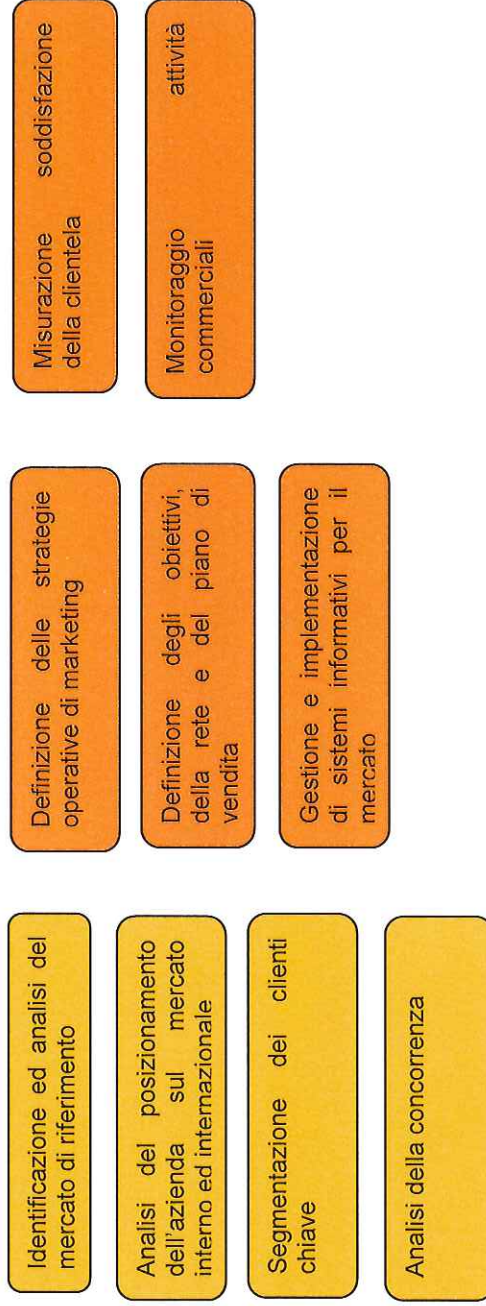




Processo di riferimento: Gestione commerciale – Approccio al mercato



Area di attività



**Processo di riferimento: Gestione commerciale – Relazioni con la clientela**



**Area di attività**

- Pianificazione e formazione forza vendita
- Segmentazione portafoglio clienti per priorità

- Sviluppo di iniziative di fidelizzazione del cliente
- Sviluppo di rapporti partnership con il cliente
- Gestione forza vendita
- Erogazione servizi post vendita
- Implementazione e gestione sistemi informativi di gestione clienti

- Rilevazione della clientela e soddisfazione
- Adozione di tecniche e strumenti per l'internazionalizzazione
- Gestione dei reclami
- Assistenza alla clientela

**Processo di riferimento: Produzione**



**Area di attività**

- Progettazione
- Ricezione ordini e gestione priorità in produzione
- Programmazione della produzione
- Applicazione della normativa di settore (Disposizioni di legge e disciplinari tecnici)

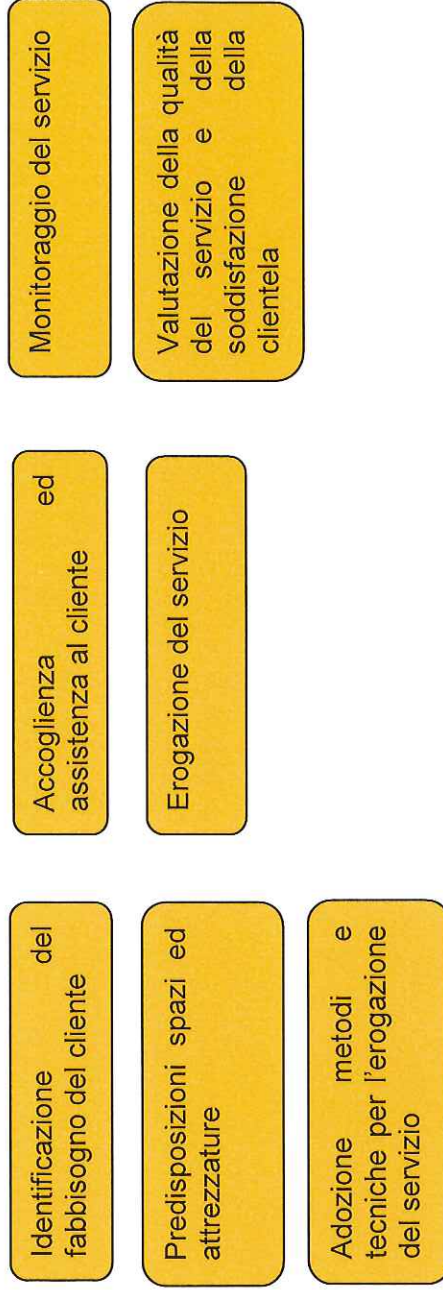
- Setup e programmazione macchine e sistemi produttivi
- Gestione utilizzo e manutenzione utensili, apparecchiature e software
- Trasformazione e realizzazione prodotto
- Controllo di produzione



Processo di riferimento: Produzione ed erogazione del servizio



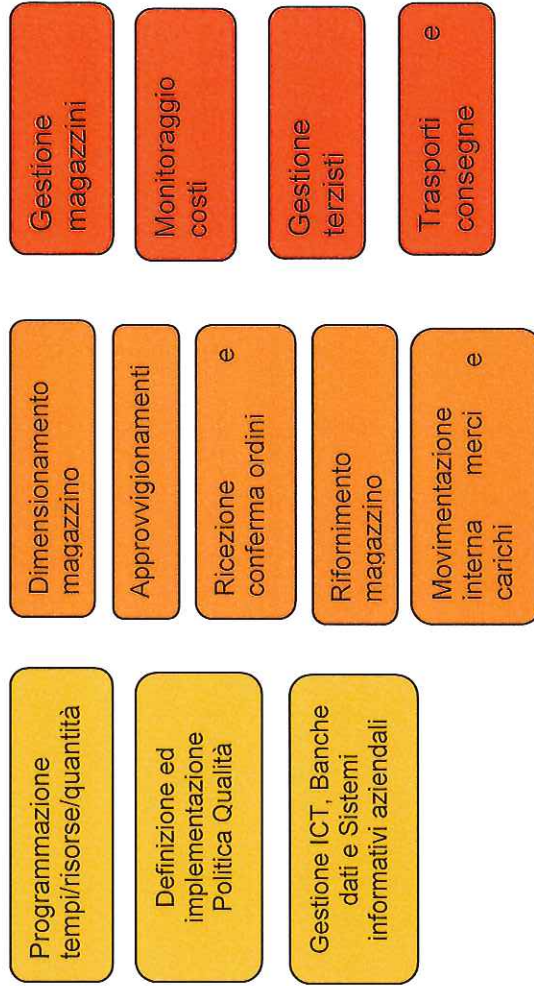
Area di attività



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



Area di attività

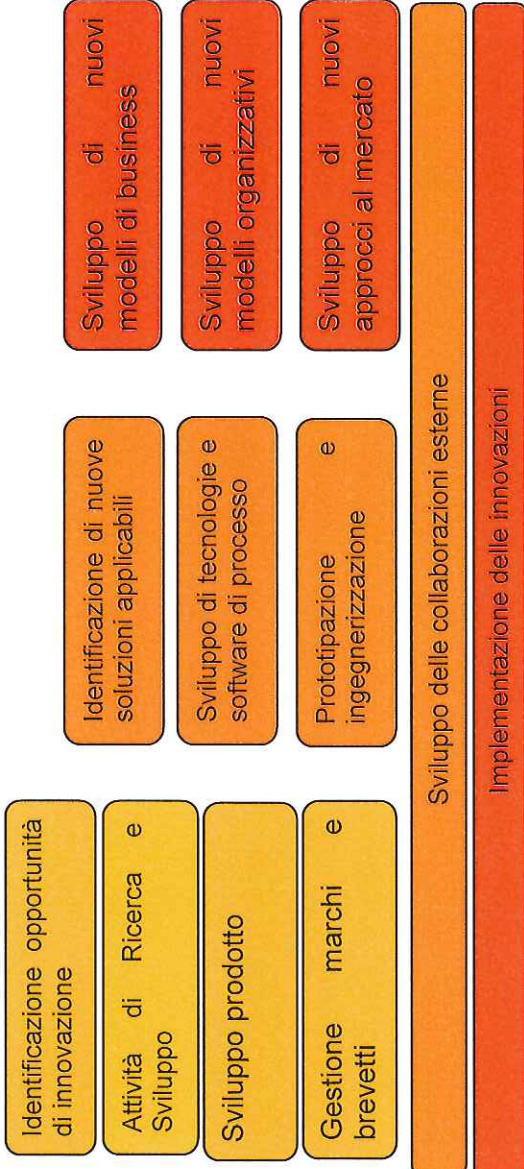




Processo trasversale: Innovazione e sviluppo del prodotto



Area di attività



## ALLEGATO B

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

### GESTIONE DEL SISTEMA QUALITA'

Applicazione delle procedure

Analisi delle non conformità

Analisi dei reclami

Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive

Ottimizzazione dei costi e dei processi

### GESTIONE DEL SISTEMA DI SICUREZZA

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

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

Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive

Ottimizzazione dei costi e dei processi

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

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

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

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

oltre 40 ore di formazione, modulo di 4 ore.

## ALLEGATO B

Il modulo formativo deve prevedere i seguenti contenuti:

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

**Monitoraggio e valutazione del raggiungimento delle finalità del piano**

**Le finalità del piano:**

- Competitività d'impresa e di sistema;
- Sviluppo Local;
- Rafforzamento delle competenze;
- Qualità prodotto/processi;
- Innovazione;
- Sostegno e diffusione formazione continua;
- Valorizzazione del capitale umano.

Saranno oggetto delle attività di monitoraggio e di valutazione attraverso un impianto di rilevazione e di analisi dei risultati. Tale impianto sarà applicato ai singoli progetti formativi realizzati nelle singole linee di riferimento.

**Indicatori:**

- Quota dei progetti approvati e realizzati;
- valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del Piano attraverso l'analisi dei progetti
- Dimensione aziende coinvolte;
- Settori attività economica delle aziende coinvolte;
- Numero aziende neo-aderenti coinvolte;
- Numero partecipanti coinvolti;
- Caratteristiche socio-anagrafiche partecipanti (come da categorie definite dal Fondo).

## ALLEGATO B

### MONITORAGGIO IN ITINERE E VALUTAZIONE SPEDITIVA DEL PERCORSO FORMATIVO

#### PREMESSA GENERALE

Questa attività verranno svolte sotto il controllo della Articolazione Regionale di Fondartigianato che ne coordinerà e curerà lo sviluppo in relazione con il Fondo.

#### OBIETTIVI DEL MONITORAGGIO IN ITINERE

Il monitoraggio mira a disporre in modo tempestivo di informazioni, relative alla qualità, alla pertinenza e all'andamento di ciascun percorso formativo, funzionali all'individuazione di eventuali criticità ed alla conseguente ricalibratura, anche attraverso azioni correttive dove possibili, al fine perseguire in modo efficace gli specifici obiettivi formativi oltre che la "certificazione delle unità di competenza", come da normativa vigente in Regione Emilia Romagna (Sistema Regionale delle Qualifiche: SRQ).

Questa non esclude o altera altre attività di monitoraggio specifico previste dal Fondo o messe in campo dai singoli soggetti preposti allo sviluppo delle attività formative ed indicate nei singoli progetti presentati sulla Linea 1 e 3; costituisce pertanto una base minima, anche metodologica, a disposizione per la progettazione degli interventi formativi in Emilia Romagna. Essa stessa è frutto dell'esperienza maturata e che si intende qualificare ed implementare.

L'Articolazione Regionale si riserva di sviluppare interventi di elaborazione statistica e relativa stesura di report sui dati raccolti in coordinamento con il Fondo.

#### PREMESSA

La metodologia e gli strumenti messi a disposizione per questo monitoraggio in itinere si caratterizzano per:

- il **COSTANTE PERCORSO DI ANALISI E CONFRONTO FRA GLI ENTI PARTNER** che hanno condiviso know how e sperimentato livelli di attuazione degli stessi con l'Articolazione Regionale;
- la **MODELLAZIONE DI UN NUCLEO COMUNE DI IMPIANTO** da adottare al fine di garantire omogeneità di approccio nella fase di analisi e valutazione dei risultati della formazione erogata a favore dei lavoratori e delle imprese operanti in Emilia Romagna.

Tale impianto consente inoltre:

- la **RIELABORAZIONE** e la **SISTEMATIZZAZIONE** dei **DATI** e delle **INFORMAZIONI** raccolte sia a livello "micro", ovvero di ogni singola azienda, sia a livello "macro", ovvero ambito di attività e territorio di riferimento;
- la **RILEVAZIONE DELL'ANDAMENTO DI CIASCUN PERCORSO FORMATIVO, NONCHE' DEL PROGETTO NEL SUO COMPLESSO**;

## **ALLEGATO B**

- la **COMPARABILITA' TEMPORALE** dell'analisi con i monitoraggi futuri;
- una valutazione speditiva delle attività sviluppate e concluse attraverso alcuni indicatori (vedi sezione "VALUTAZIONE").

Il modello proposto prevede:

- La raccolta dei singoli progetti e relativa documentazione correlata all'atto dell'approvazione del progetto stesso quale base omogenea delle attività di monitoraggio in itinere e di valutazione di impatto speditiva (vedi sezione successiva);
- nelle fasi successive si procederà attraverso:
  - Un'attività preliminare di "pulizia" e sistematizzazione delle informazioni acquisite al fine di migliorarne la solidità e la possibilità di elaborazione;
  - Un'analisi della copertura dell'attività formativa svolta in termini di imprese e lavoratori coinvolti, sia rispetto all'universo delle imprese aderenti al fondo, sia rispetto all'universo delle imprese del sistema regionale;
  - Un'analisi quantitativa che permetta l'incrocio delle variabili disponibili per ricavare informazioni significative (rispetto alle attività previste/realizzate) riguardanti ore, corsi e materie per caratteristiche dei lavoratori (genere, età, inquadramento) e per caratteristiche aziendali (settori di attività, ragione sociale, classe dimensionale);
  - Un'analisi, attraverso l'elaborazione di una serie di indicatori quali-quantitativi, dell'efficacia/efficienza dell'attività formativa svolta (per impresa, contenuto formativo, caratteristiche dei lavoratori, ecc.);
  - Un'analisi dello scostamento tra le attività previste (ore, lavoratori, contenuto formativo, ecc..) e quelle effettivamente realizzate (possibile solo grazie ad una minuziosa "pulizia dei dati").

### **AMBITI OSSERVATI DAL MONITORAGGIO IN ITINERE**

Gli ambiti di osservazione sono:

#### **1. Frequenza ai corsi**

Il monitoraggio vuole in primis quantificare il rapporto tra partecipanti previsti in fase di progettazione e partecipanti effettivi in corso d'opera ed al termine delle attività formative. La fotografia della dimensione partecipativa restituita consentirà di indagare tempestivamente le cause di eventuali scostamenti e consentire alla direzione di progetto di intervenire per risolverle. Sono previste due rilevazioni:

- In itinere (realizzazione del 50% dell'attività);
- Ex-post (a conclusione delle attività).

## **ALLEGATO B**

### **2. Clima/atteggiamenti del gruppo d'aula**

Il raggiungimento di un buon clima d'aula, in cui si rilevino interesse, motivazione e capacità di ascolto da parte dei partecipanti, si evidenzino coesione del gruppo aula e un'efficace interazione con i docenti, è condizione essenziale per l'apprendimento. Per tale ragione la percezione dei docenti, del tutor/coordinatore, ma anche dei lavoratori di ciascun percorso formativo riguardo a tali elementi è essenziale per consentire di intervenire, laddove si rivelasse necessario, per ristabilire le premesse per un efficace apprendimento. La conoscenza del clima d'aula consente di agire sulle cause che possono determinare eventuali atteggiamenti non favorevoli al buon esito del percorso formativo.

### **3. Apprendimento**

Il monitoraggio indaga il grado di partecipazione attiva e di comprensione dei contenuti proposti con particolare attenzione alla rilevanza dell'adeguatezza della programmazione. In particolare il monitoraggio di questi aspetti risulta importante in quanto legato all'acquisizione delle competenze ed alla certificazione di esse.

### **4. Coerenza tra progettazione dei contenuti e programmazione didattica**

Il monitoraggio indaga l'adeguatezza della durata e dei contenuti del percorso formativo nonché la coerenza della programmazione rispetto alle esigenze di continuità dell'azione formativa, alle esigenze organizzative dell'impresa e dei lavoratori.

### **5. Adeguatezza/efficacia delle metodologie**

Il monitoraggio indaga l'adeguatezza delle modalità didattiche adottate (Lezioni, Esercitazioni, Studi di caso, Coaching e Project Work). La conoscenza di questi elementi può essere propedeutica ad ulteriori approfondimenti sulle modalità di integrazione, coordinamento e dosaggio tra le stesse e sulla loro adeguatezza ai fini dell'apprendimento.

Tutti le aree saranno analizzate attraverso l'elaborazione di specifici indicatori, strettamente connessi tra loro che, oltre a fornire indicazioni rispetto la progettazione di percorsi formativi futuri destinati ad utenze similari, consentiranno di approfondire le ragioni di eventuali difformità rispetto agli obiettivi di apprendimento individuati in fase di progettazione.

## **MODALITÀ DI OSSERVAZIONE**

Gli attori coinvolti saranno i COORDINATORI/TUTOR D'AULA e i DOCENTI o altri indicati dai soggetti attuatori dell'attività formativa.

## **ALLEGATO B**

### **MODALITÀ**

Il modello proposto prevede una serie di strumenti (descritti a seguire) che consentono lo sviluppo di una duplice analisi, quantitativa e qualitativa. L'obiettivo primario rimane l'individuazione di eventuali criticità rilevate alla realizzazione del 50% delle ore di formazione previste in ciascuna edizione.

Nello specifico sono state predisposte una scheda di rilevazione delle criticità (ma anche dei punti di forza replicabili). La scheda raccoglie le informazioni capaci di riassumere ed esplicitare la percezione dei compilatori riguardo alle diverse dimensioni oggetto di monitoraggio.

Le informazioni desumibili attraverso la scheda di rilevazione, acquisite dal Comitato di Monitoraggio, costituiscono la base informativa "grezza" che tramite le opportune procedure di sistematizzazione andranno ad alimentare il DATAWAREHOUSE RELAZIONALE che consentirà di procedere con le elaborazioni statistiche che verranno utilizzate per individuare e PORRE IN ATTO EVENTUALI INTERVENTI CORRETTIVI-MIGLIORATIVI.

I dati armonizzati e sistematizzati in formato elettronico andranno a costituire, inoltre, la base informativa, insieme alla tavola di riepilogo dei dati sulla frequenza raccolti a fine edizione e ai verbali del Comitato di Monitoraggio, da cui verranno estratte le informazioni necessarie alla realizzazione del rapporto di monitoraggio.

### **TEMPISTICHE DELLA RILEVAZIONE**

A metà percorso i coordinatori compilano la scheda di rilevazione delle criticità e la trasmettono al Comitato di monitoraggio. Alla fine del percorso è prevista, invece, la convocazione da parte del coordinatore di una riunione con la partecipazione di docenti e tutor, nel corso della quale sono valutati la frequenza, il clima, l'andamento del percorso, la coerenza della progettazione e della programmazione didattica, l'adeguatezza delle metodologie. Gli output di tale valutazione, sono raccolti attraverso un tableau semplificato e sono trasmessi al comitato di monitoraggio il quale li elabora e li utilizza per la redazione del rapporto di monitoraggio.

### **INDICATORI PRESI A RIFERIMENTO**

Gli indicatori presi a riferimento sono 16 e afferiscono alle 5 macroaree citate in precedenza:

1. Frequenza ai corsi;
2. Clima/atteggiamenti del gruppo d'aula;
3. Apprendimento;
4. Coerenza tra progettazione dei contenuti e programmazione didattica;
5. Adeguatezza/efficacia delle metodologie.

I soggetti presentatori dei progetti dovranno rendere disponibili al termine delle attività gli elaborati di progetto e di approvazione, nonché i dati rilevati e la strumentazione utilizzata.

## ALLEGATO B

### VALUTAZIONE SPEDITIVA IN ESITO DEL MONITORAGGIO IN ITINERE DELLE ATTIVITA' FORMATIVE SVILUPPATE

#### OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE CONNESSA AL MONITORAGGIO IN ITINERE

Questa fase, direttamente connessa alle fasi di monitoraggio in itinere, discendono dalle premesse, motivazioni ed obbiettivi di quest'ultimo; pertanto, esse stesse non sono esaustive di altre previste, quindi prevedibili, nella singola attività progettata.

Tale impianto, inoltre, così articolato, consente:

- la RIELABORAZIONE e la SISTEMATIZZAZIONE dei DATI e delle INFORMAZIONI raccolte sia a livello "micro", ovvero di ogni singola azienda, sia a livello "macro", ovvero ambito di attività e territorio di riferimento;
- la RILEVAZIONE DEGLI IMPATTI DELLA FORMAZIONE SULL'AZIENDA E SUI LAVORATORI;
- in caso di successive ed analoghe progettazioni, la RICALIBRATURA DELL'IMPIANTO PROGETTUALE IN UN'OTTICA DI MIGLIORAMENTO CONTINUO.

#### OBIETTIVI SPECIFICI DELLA VALUTAZIONE

Il dispositivo di valutazione del progetto ha l'obiettivo di evidenziare gli effetti della formazione sui comportamenti lavorativi dei partecipanti (in particolare su quegli aspetti che favoriscono il miglioramento delle performance aziendali) nonché sullo sviluppo di risorse personali e professionali (valutazione dei risultati formativi), mediante il confronto tra la situazione percepita dai partecipanti e dalle imprese da cui provengono prima della partecipazione all'attività di formazione e a conclusione di essa.

Il dispositivo si propone di rilevare in tal modo i benefici professionali derivanti dalle competenze acquisite in esito al percorso formativo, pur tenendo conto del fatto che il trasferimento degli apprendimenti nel contesto lavorativo non è unicamente connesso all'efficacia del percorso formativo, ma anche a fattori che possono essere estranei alla formazione (es.: condizioni organizzative, sistemi gestionali, disponibilità di risorse strumentali).

#### FINALITA'

L'utilità del dispositivo di valutazione è riconducibile all'esigenza di comprendere le ricadute della formazione consentendo al soggetto erogatore di avere indicazioni di vario livello:

- la possibilità di confermare/riconsiderare il percorso formativo, o singoli aspetti di esso (contenuti, metodologie, organizzazione ecc.) per successivi interventi rivolti ad utenze analoghe;



## ALLEGATO B

- il miglioramento della qualità complessiva dell'offerta formativa rivolta ai lavoratori;
- la co-progettazione con i soggetti interessati di percorsi integrativi e/o di follow-up;
- l'efficiamento del processo di acquisizione e validazione delle competenze al fine di accompagnare le lavoratrici e i lavoratori nella ricostruzione di un profilo professionale riconosciuto a livello regionale (SRQ - Sistema Regionale delle Qualifiche).

### **MODALITA' DI VALUTAZIONE**

Gli attori coinvolti saranno: Tutor, Responsabili Aziendali, Partecipanti, Comitato di Direzione, Esperti .

Il modello di valutazione si fonda sull'utilizzo di strumenti utili a rilevare ed acquisire gli indicatori presi a riferimento.

Lo schema di rilevazione delle informazioni prevede due sezioni:

- una composta da item sottoposti simmetricamente sia al lavoratore sia al responsabile dell'impresa, messe a punto per rilevare l'impatto generato dalla formazione, le aspettative, i contenuti ritenuti prioritari, la propensione alla partecipazione a percorsi formativi futuri e la disponibilità ad eventuali altri momenti di confronto;
- una specifica sezione che raccoglie le informazioni relative alle caratteristiche del partecipante (chiamato anche a valutare la qualità dell'intervento formativo e del gruppo d'aula) e le modalità/motivazioni di selezione dei lavoratori coinvolti nel processo formativo.

Tutti gli strumenti contengono valori per riassumere e semplificare la percezione del compilatore riguardo alle diverse dimensioni oggetto di valutazione. I valori raccolti sono sintetizzati ed elaborati dal gruppo di lavoro attraverso opportune procedure statistiche che consentono l'integrazione e la sistematizzazione delle informazioni raccolte.

È prevista per ciascuno dei tutor, la consegna degli Strumenti 1V ai partecipanti e 2V al referente dell'impresa. Tali strumenti saranno compilati dagli interessati dopo 30 giorni dalla conclusione della formazione e riconsegnati al tutor del corso.

I materiali di tutti i percorsi saranno messi a disposizione della Direzione di Progetto che disporrà, attraverso il supporto del gruppo di lavoro di un'appendice statistica che raccoglie i dati e di un rapporto finale di valutazione.

I relativi esiti sono raccolti, sintetizzati ed elaborati nei successivi 60 gg.

### **INDICATORI, STRUMENTI E DOCUMENTAZIONE**

Per quanto concerne il dettaglio degli indicatori presi a riferimento, della strumentazione utilizzata e della documentazione in esito alla valutazione essi sono parte del materiale utilizzato per la stesura del Piano e acquisibili presso l'Articolazione Regionale del Fondo.

## ALLEGATO B

--

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

## ALLEGATO B

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione	<p><b>La polifunzionalità.</b></p> <p>La formazione per l'artigianato è per sua natura multidimensionale, non è raro che la stessa utenza esprima necessità e bisogni riguardanti la cultura imprenditoriale e manageriale, l'acquisizione di nuove competenze indispensabili per le diverse funzioni aziendali, l'aggiornamento della professionalità tecnica per mantenere elevati standard di prodotto e lavorazione. Questa multidimensionalità della formazione deriva essenzialmente da due fatti: 1) la varietà dell'artigianato, un sistema produttivo che non si è mai omologato ai modelli della grande impresa fordista della produzione in serie e che presenta fortissimi elementi di specificità organizzativa e produttiva in cui confluiscono quasi tutti i settori e comparti produttivi; 2) la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano.</p> <p>Per questo motivo nelle imprese artigiane è molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni. L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità raggiunto nelle imprese artigiane. Ovvero ciò che determina un tratto distintivo dell'organizzazione del lavoro interno all'azienda, ed è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.</p>
Profili professionali	<p><b>La flessibilità funzionale e organizzativa.</b></p> <p>Considerata dagli stessi artigiani (a seconda dei punti di vista) come una delle più importanti caratteristiche e/o necessità del modello produttivo e organizzativo artigiano, la flessibilità funzionale si riferisce alla possibilità di ogni lavoratore dell'impresa di essere in grado di ricoprire qualunque ruolo e qualunque mansione, di essere cioè intercambiabile all'interno</p>

## ALLEGATO B

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.

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.

### **AZIENDE/TERRITORI**

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



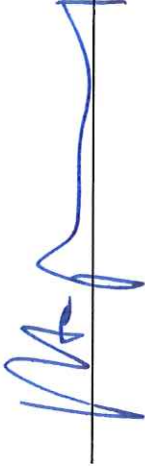

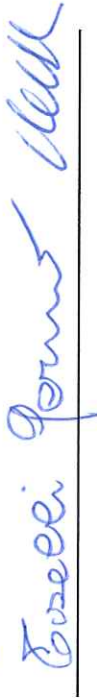


**ALLEGATO B**

**PROGETTO/I**

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

ALLEGATO B

REGIONE EMILIA - ROMAGNA

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

Data 23 Dicembre 2016