



PIANO FORMATIVO cod_____¹

- **LINEA DI FINANZIAMENTO:**
- **Linea E** - per attività di formazione continua di sostegno alla occupazione femminile
- **Linea F** - per attività di formazione continua nel campo dell'alta formazione
- **Linea M** - per la prosecuzione della sperimentazione di interventi formativi in modelli organizzativi specifici, quali le micro imprese
- **Linea L** - per la prosecuzione della sperimentazione di interventi formativi in modelli organizzativi specifici, quali le filiere ed i distretti produttivi
- **Linea N** - per la prosecuzione della sperimentazione di processi di integrazione, quale quello che interessa i lavoratori stranieri
- **Linea O** - per la sperimentazione di interventi formativi in tipologie di innovazioni produttive, quali le energie rinnovabili

TITOLO DEL PIANO: LA FORMAZIONE PER COMPETERE

REGIONE LOMBARDIA

Di seguito si fornisce uno schema con le indicazioni di massima dei principali contenuti e caratteristiche cui le Parti Sociali possono attenersi nella predisposizione del Piano Formativo.

Il Piano Formativo sarà allegato al/i Progetto/i di Formazione presentati nell'ambito dello stesso Piano

CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO

¹ Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento	<p>■ Aziendale ■ Interaziendale ■ Territoriale ■ Distrettuale ■ Filiera ■ Settoriale ■ Intersettoriale ■ Individuale</p>
Settore/i produttivo/i	Sono ritenuti coerenti con il presente Piano i progetti formativi destinati ai lavoratori di imprese che afferiscono a tutti i settori/ambiti produttivi della regione Lombardia
Territorio/i	Regione Lombardia
Priorità Orientamenti Obiettivi specifici	<p>In accordo con gli Indirizzi concordati tra le Parti sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione per la realizzazione di interventi per la formazione continua, il presente piano formativo è basato sulla analisi previsionale delle tendenze dei settori e dei territori di riferimento e sulla corrispondente valutazione delle competenze professionali richieste.</p> <p>I presente piano formativo riguarda attività di tipo "preventivo" e/o "curativo". Entrambe le priorità sono strettamente correlate ed integrate tra loro in quanto, se pur basate su logiche diverse, rappresentano fasi cicliche o periodiche dei contesti produttivi.</p> <p>1. Hanno carattere preventivo tutti gli interventi diretti alla crescita della formazione continua finalizzati a migliorare la tenuta e la competitività dell'impresa sul mercato, affrontare le sfide dei nuovi mercati, prevenire crisi settoriali, territoriali o aziendali ed accrescere le competenze professionali e l'occupabilità dei lavoratori.</p> <p>La presente priorità si riferisce al soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori occupati per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - anticipare i bisogni di formazione; - aggiornare e migliorare le competenze professionali dei lavoratori rispetto alle opportunità di mercato, alle innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, alle modificazioni che intervengono nei processi produttivi, all'evoluzione delle professionalità e degli assetti normativi di riferimento; - adeguare la qualificazione professionali dei lavoratori.

ALLEGATO B

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.).

La presente priorità si riferisce al soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori occupati per:

- rispondere ai bisogni formativi specifici;
- riqualificare i lavoratori creando le condizioni per impieghi diversi nell'ambito del medesimo settore o di settori diversi;
- aggiornare le competenze professionali dei lavoratori rispetto alle opportunità di mercato, alle innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, alle modificazioni che intervengono nei processi produttivi, all'evoluzione delle professionalità e degli assetti normativi di riferimento;
- acquisire nuove qualificazioni professionali.

PRIORITÀ ED OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUATI SULLA BASE DEGLI ACCORDI REGIONALI

Confermando per ogni singola linea le Priorità macro, le Priorità specifiche e gli Obiettivi espressi all'interno dell'INVITO 3° - 2009 PER LA REALIZZAZIONE DI ATTIVITÀ DI FORMAZIONE CONTINUA le Parti Sociali della Lombardia individuano per le Linee afferenti a questo Piano Formativo priorità specifiche per la Regione Lombardia:

PRIORITA' DELLE PARTI SOCIALI DELLA LOMBARDIA
AREE DI INTERVENTO

LINEA F - ALTA FORMAZIONE

Quadro di contesto

Nel contesto dinamico ed in rapida evoluzione di questi ultimi anni sono emersi nuovi fattori di successo per la competitività e nuove modalità di gestione delle imprese.

Complessità, integrazione e flessibilità hanno spostato l'attenzione dagli aspetti prevalentemente strutturali del lavoro, a quelli maggiormente inerenti alle persone che operano nelle aziende. Con il passaggio all'economia post-fordista la ricerca del miglioramento continuo impone infatti, anche alle aziende di piccole e medie dimensioni, di affrontare in modo nuovo i punti chiave su cui si basa oggi la competizione economica: occorre investire in innovazione, gestione, riproduzione e trasferimento di saperi e conoscenze. In quest'ottica le risorse umane diventano un fattore fondamentale, che abilita i processi aziendali e la loro gestione.



L'investimento sulle competenze è un'esigenza vitale ed esso stesso un fattore critico di successo.

In questo scenario le Parti Sociali Lombarde si propongono l'obiettivo di:

- favorire un approccio allo sviluppo imprenditoriale, attraverso la crescita e la diffusione della cultura manageriale

ALLEGATO B

nella piccola impresa. La gestione del cambiamento e dell'innovazione, infatti, non possono essere ricondotte alla sola adozione di tecnologie, ma al contrario richiedono un'evoluzione delle modalità organizzative e gestionali, attraverso l'introduzione di pratiche manageriali avanzate.

- favorire l'acquisizione di competenze di elevato livello nei seguenti ambiti/processi aziendali:
 - ✓ APPROCCIO AL MERCATO - GESTIONE DEL CLIENTE
 - ✓ PRODUZIONE E LOGISTICA
 - ✓ RICERCA E SVILUPPO/INNOVAZIONE
 - ✓ RISORSE UMANE
 - ✓ VALORE SOCIALE
 - ✓ SISTEMA DI RELAZIONI

PRIORITA' DELLE PARTI SOCIALI LOMBARDE AREE DI INTERVENTO

LINEA E - OCCUPAZIONE FEMMINILE

La Regione Lombardia, a fronte della crisi economica e sociale ed in coerenza con gli obiettivi di rilancio dell'intero sistema territoriale, ha recentemente definito importanti atti a partire dal Patto per attraversare la crisi siglato con le Parti sociali. Riteniamo che, in tale contesto, la definizione di linee guida di indirizzo per la formulazione di ipotesi di formazione professionale indirizzata alle donne possa validamente contribuire sul piano dell'innovazione produttiva e della coesione sociale con la definizione di azioni positive volte alla riaffermazione del principio della parità tra uomini e donne.

Un primo elemento del mercato del lavoro:

- l'obiettivo del tasso femminile di occupazione fissato dagli accordi di Lisbona al 60% per il 2010 e il livello Lombardo ha raggiunto (58%) risulta comunque superiore al dato nazionale (46,6%), ma anche alla media europea (UE27) pari, nel 2006, al 57,2%.
- un ulteriore elemento positivo emerge nell'ambito dell'istruzione secondaria: i tassi di partecipazione agli studi in Lombardia evidenziano un'elevata presenza femminile anche in settori tecnici.

ALLEGATO B

In un quadro è complessivamente positivo, emergono però alcuni elementi di riflessione: anche in Lombardia permangono, infatti, rilevanti differenze di genere in termini di opportunità di accesso al mercato del lavoro e alle posizioni di responsabilità, un significativo differenziale retributivo e difficoltà a conciliare il lavoro retribuito con il ruolo di *care giver*, tradizionalmente femminile.

Sulla base del presente quadro le Parti Sociali definiscono come prioritarie le attività formative che mirano a:

- rafforzare l'occupabilità e le pari opportunità nel mercato del lavoro;
- ridurre le disparità di genere;
- valorizzare le competenze distintive;
- favorire percorsi di carriera creando e/o rafforzando le responsabilità tecnico/organizzative;
- favorire l'inserimento di giovani donne in settori di innovazione strategica
- innovare le forme organizzative le metodologie e gli strumenti di erogazione degli interventi di formazione;
- affermare politiche e prassi di mainstreaming.
- migliorare le opportunità di conciliazione tra carichi derivanti dal lavoro professionale e quelli conseguenti alle responsabilità di cura.

Considerata la situazione economica e sociale come quella attuale in cui gli effetti della crisi ricadono sulla stabilità dei posti di lavoro diventano prioritari gli interventi che creino occasioni di qualificazione, ricollocamento e "ri-qualificazione" al fine di contrastare i rischi di disoccupazione, discontinuità e dequalificazione lavorativa, sospensione dal lavoro delle lavoratrici.

Nello specifico, saranno ritenuti prioritari quei progetti formativi che, nella loro articolazione, prevedono un coinvolgimento attivo delle lavoratrici, una fase di orientamento, ed una erogazione di contenuti professionalizzanti tesi a formare competenze distintive nell'ambito dell'export.

Altrettanto formeranno oggetto di una positiva valutazione, i progetti che prevedano percorsi di progettazione dell'intervento formativo materiale attraverso il pieno coinvolgimento degli attori coinvolti, in questo intendendo le lavoratrici e le loro rappresentanze sindacali, i datori di lavoro, le istituzioni locali, lì dove necessario.

PRIORITA' DELLE PARTI SOCIALI LOMBARDE
PROSECUZIONE ED AMPLIAMENTO DI AZIONI SPERIMENTALI
LINEA M - MICROIMPRESE

Quadro di contesto

Le micro-imprese presenti sul territorio Lombardo sono molto diversificate per categorie e specificità di territorio

Le categorie delle microimprese

Le micro-imprese presenti sul territorio Lombardo possono essere distinte in 2 categorie

Micro-imprese da **job creation**, produttrici
di reddito ed a crescita limitata

Micro-imprese "gazzelle" produttrici
di ricchezza e destinate alla
crescita

Sono ravvisabili caratteristiche spesso implicite nelle microimprese di soggettivizzazione e personalizzazione da parte

ALLEGATO B

dell'imprenditore delle attività aziendali, che possono ridurre e contenere la propensione allo sviluppo. In tal senso si ridimensiona il modello organizzativo nella sua capacità più progettuale e strategica, che finisce per presentarsi invece come modello accentrato (autocratico), sia negli stili comunicativi, sia nella gestione delle attività, dove l'imprenditore, titolare, diventa l'elemento attorno al quale ruotano gran parte delle decisioni aziendali e che impediscono un reale sviluppo dell'impresa, ma in particolare del suo capitale conoscitivo ed esperienziale.

Considerato il contesto e le caratteristiche strutturali delle micro imprese del territorio, le Parti Sociali Lombarde definiscono come prioritarie attività che mirano a:

- coinvolgere le microimprese in processi di innovazione
- attivare un processo di apprendimento che combini l'apprendimento individuale con l'apprendimento organizzativo
- sostenere le microimprese nella fruizione di servizi di consulenza
- sostenere le microimprese nell'adozione di strategie di marketing e nell'utilizzo di tecniche e strumenti per la promozione e valorizzazione del proprio prodotto/servizio
- valorizzare la professionalità delle risorse umane attraverso percorsi di qualificazione, aggiornamento, riqualificazione che mirano ad elevare il grado di coinvolgimento e di delega all'interno dell'impresa
- valorizzare la figura dell'imprenditore come trainer di sviluppo e come gestore di processi di cambiamento, in cui i lavoratori e le lavoratrici assumono ruoli proattivi

La formazione come leva per lo sviluppo

Nel momento in cui si affronta il tema dello sviluppo delle risorse professionali nelle microimprese è necessario tenere in considerazione che le aree aziendali, i ruoli, le competenze non risultano sempre chiaramente delineati/circoscritti e che il più delle volte una singola figura agisce su una pluralità di ambiti

Per questo, si individuano come ambiti prioritari per la formazione:

- introduzione di una nuova normativa,
- adozione di una nuova tecnologia,
- scelta di un nuovo assetto organizzativo,
- apertura di nuovi mercati,
- individuazione di nuovi prodotti/servizi,
- introduzione del sistema qualità

PRIORITA' DELLE PARTI SOCIALI LOMBARDE

**PROSECUZIONE ED AMPLIAMENTO DI AZIONI SPERIMENTALI
LINEA L- FILIERE E DISTRETTI PRODUTTIVI**

La Regione Lombardia presenta un tessuto produttivo costituito da oltre 450.000 imprese di piccola e media dimensione, distribuite su tutto il territorio regionale e caratterizzate dalla forte specializzazione in termini tecnologici e di prodotto.

In regione si stanno consolidando sistemi produttivi che vedono una forte interrelazione nel legame tra settori e sottosettori orientati a specifici mercati finali, assumendo la configurazione di vere e proprie filiere produttive. Alcune di queste filiere hanno oramai una presenza distribuita in tutta la regione, con attività decentrate anche a livello nazionale e internazionale, ma spesso trovano ancora il loro baricentro in aree ad alta concentrazione territoriale ed eccellenza produttiva rappresentate dai distretti industriali.

Le filiere che le Parti sociali individuano come destinatarie prioritarie del Piano Formativo sono:

MOTORISTICA

La regione presenta un panorama di aziende diffuso su tutto il territorio con dei punti di eccellenza nelle province di Milano, Brescia Como Varese e Lecco con una grande varietà di produzioni, dalle automobili alle macchine utensili, dai motocicli alle macchine movimento-terra, dalle pompe alternative agli accessori e componenti oleodinamici.

I segmenti della filiera sono

- o L'industria dei motori
- o I mezzi di trasporto (gli automezzi, i motocicli, le auto)
- o Il settore oleodinamico
- o L'industria delle macchine utensili, robot ed i sistemi per l'automazione e la componentistica elettronica e meccanica

ALLEGATO B

MECCANICA INDUSTRIALE

La Regione Lombardia è una delle regioni italiane con la più alta presenza di industrie nel settore metalmeccanico. La forte tradizione industriale ha consentito la nascita ed il consolidarsi di molte imprese specializzate nei vari settori della metalmeccanica, ed in modo particolare quello dell'industria meccanica tradizionale.

Il comparto delle industrie per la fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici comprende: le industrie di produzione di componentistica per auto, di macchine per l'industria alimentare, di macchine automatiche per l'imballaggio ed il confezionamento, di macchine utensili, robot e i sistemi per l'automazione, di macchine per il tessile e di macchine per falegnameria e lavorazione del legno. Il comparto delle industrie per la fabbricazione di strumenti ed apparecchi di precisione comprende le macchine per il settore medicale.

I segmenti della filiera sono

- L'industria delle componentistiche dell'auto
- L'industria della meccanica per il settore alimentare
- L'industria delle macchine automatiche per l'imballaggio ed il confezionamento
- L'industria delle macchine utensili, robot ed i sistemi per l'automazione
- L'industria delle macchine per falegnameria e lavorazione del legno
- L'industria della meccanica di precisione per il medicale

MODA

La filiera della moda è uno degli elementi attrattivi non solo della Regione, ma anche dell'intera nazione, infatti rappresenta uno dei simboli dell'immagine della creatività italiana nel mondo.

Alcuni tra i più importanti stilisti del mondo hanno in Lombardia i propri centri design e di produzione che contribuiscono ad aumentare il valore del settore. La filiera è composta da imprese tessili e dell'abbigliamento e da imprese che operano nei settori della pelletteria e delle calzature.

All'interno della filiera è possibile definire quattro importanti componenti, quali **'industria della maglieria, l'industria delle confezioni, l'industria della pelletteria e delle calzature.**

I segmenti della filiera sono:

- Il settore del tessile-abbigliamento
- L'industria della maglieria e l'industria e delle confezioni

ALLEGATO B

- L'industria della pelletteria e delle calzature e le imprese delle pelli e degli accessori in cuoio
- L'industria delle calzature

ARREDAMENTO

La filiera dell'arredamento in Lombardia è costituita da imprese distribuite in tutto il territorio regionale anche se non sono troppo collegate tra di loro. Sono presenti degli operatori di notevole dimensione nazionale ed internazionale, sebbene la stragrande maggioranza delle imprese abbia meno di 10 addetti. Nel territorio regionale importanti sono la produzione del mobile imbottito e del salotto nell'area della Brianza.

I segmenti della filiera sono:

- l'industria del legno e del mobile
- il polo del salotto e del mobile imbottito e il polo delle cucine
- l'industria delle macchine per la falegnameria e lavorazione del legno

BIO-MEDICALE

Il settore della produzione delle apparecchiature destinate al medicale assume in Lombardia un ruolo di attrazione di livello nazionale. La Regione ha sempre dimostrato un'attenzione particolare al tema della salute dei cittadini, infatti sono molte le strutture ospedaliere e le cliniche, pubbliche e private, distribuite in tutto il territorio lombardo. Inoltre la gran parte degli addetti di tale settore sono concentrati nel territorio regionale, dove esistono aree di importanza nazionale ed internazionale. La gran parte delle imprese conta meno di 50 dipendenti, anche se, in termini di dinamica imprenditoriale alla crescita, occorre rimarcare il ruolo e la presenza accanto a queste piccole imprese, di alcune grandi imprese fondate da imprenditori locali e più tardi rilevate da multinazionali italiane e straniere. I comparti principali sono l'industria del bio-medicale, l'industria delle protesi ed in misura minore le industrie della farmaceutica e della cosmetica, tutte concentrate in specifiche aree.

PRIORITA' DELLE PARTI SOCIALI LOMBARDE

PROSECUZIONE ED AMPLIAMENTO DI AZIONI SPERIMENTALI

LINEA N - LAVORATORI STRANIERI

La Regione Lombardia è la regione dove i lavoratori stranieri rappresentano il 27% dei lavoratori complessivi (la media nazionale è del 15,5%) e dove la percentuale di donne, sull'insieme dei residenti stranieri, ha raggiunto quota 50%.

La presenza di lavoratori stranieri è caratterizzata soprattutto nelle province più industrializzate come Milano, Brescia, Bergamo, Como, ma anche nella bassa padana per le lavorazioni alimentari.

In virtù del principio di pari opportunità le Parti Sociali ritengono che oltre alle attività formative volte all'inserimento ed all'integrazione (come l'abbattimento delle barriere linguistiche) il personale dipendente straniero sia destinatario di tutte le attività formative definite in questo piano.

PRIORITA' DELLE PARTI SOCIALI LOMBARDO

PROSECUZIONE ED AMPLIAMENTO DI AZIONI SPERIMENTALI

LINEA O - ENERGIE RINNOVABILI

Dai dati dell'Arpa, risulta che negli ultimi vent'anni, **si è ormai stabilizzato un aumento di due gradi della temperatura** rispetto alla media registrata nei decenni precedenti. L'impegno a contrastare effetto serra e le politiche necessarie a realizzarlo non sono affatto incompatibili con le necessità della ripresa economica: è sempre più evidente infatti che la transizione verso un'economia a basso contenuto di carbonio può portare grandi vantaggi in termini di sviluppo e di lavoro. La crisi climatica è strettamente connessa a quella energetica, dovuta all'aumento del costo dei combustibili fossili e alla esauribilità degli stessi, ovvero alla fine del greggio a basso prezzo per l'aumento dei costi di estrazione. La soluzione in termini di sostenibilità ambientale della crisi energetica porta con sé benefici sul piano della crisi economica. Analogamente, imboccare la strada dell'economia verde apre scenari positivi per il superamento della crisi economica. La Lombardia in Italia può contribuire a confermare il ruolo di leadership dell'Europa nella lotta ai cambiamenti climatici e nell'innovazione tecnologica. E' da questa consapevolezza che bisogna partire per curare l'economia della nostra regione, per recuperare con la *green economy* i posti di lavoro andati perduti in altri settori produttivi. La crisi economica deve essere anche per l'ER l'incentivo per un gigantesco sforzo di trasformazione dei sistemi industriali e delle infrastrutture, orientando le iniziative di stimolo economico verso progetti che riducano l'impatto ambientale delle attività produttive e

ALLEGATO B

contribuiscano alla lotta ai cambiamenti climatici. Nell'attuale situazione di crisi economica, c'è il rischio che riaffiori la tendenza ad indebolire il sistema delle tutele ambientali cavalcando l'equazione semplicistica che la difesa dell'ambiente comporti un aggravio dei costi e quindi sia antieconomica. Al contrario, è importante impegnarsi a confermare e rafforzare le politiche di difesa dell'ambiente.

In accordo con le politiche di investimento Lombarde le Parti Sociali ritengono prioritario il sostegno alla formazione professionale nel settore delle Energie rinnovabili e alle attività orientate all'efficienza energetica.

Oltre alla formazione tecnico/professionalizzante, le Parti Sociali ritengono prioritarie attività formative che consentano ai destinatari di:

- **Identificare e applicare procedure e normative nazionali, comunitarie ed internazionali in materia di efficienza energetica, tenendo conto degli impatti ambientali e di sicurezza;**
- **Individuare le variabili di contesto che incidono sul consumo di energia, applicando le conoscenze sul funzionamento dell'ecosistema e sulle prestazioni energetiche ed ambientali dell'organizzazione;**
- **Evidenziare le criticità, effettuando azioni di monitoraggio e proponendo alternative tecniche e gestionali per migliorare le prestazioni energetiche ed ambientali.**
- **Definire un programma di adeguamento e manutenzione di edifici ed impianti produttivi che ottimizzi la continuità di funzionamento e riduca i consumi ed i costi energetici.**
- **Sviluppare azioni e misure volte al miglioramento dell'efficienza energetica, valutando le potenzialità di nuove tecnologie e fonti energetiche rinnovabili in coerenza con gli obiettivi definiti, le risorse economiche e gli investimenti necessari.**
- **Sviluppare interventi di efficientamento energetico**
- **Orientare l'intervento energetico in maniera coerente con le politiche dell'organizzazione, analizzando quanto offerto dai sistemi di finanziamento.**

Collaborare all'implementazione di un sistema di gestione integrato ambiente - sicurezza

ALLEGATO B

Finalità	■ Competitività di Sistema ■ Sviluppo Locale ■ Competitività di impresa ■ Qualità prodotto/processo ■ Innovazioni
Validità e durata Piano	a valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito: 3° - 2009.
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:</i> (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro

ALLEGATO B

Sociale Economico Produttivo	<p>IL QUADRO DI RIFERIMENTO</p> <p>La regione Lombardia costituisce la realtà sociale, economica e produttiva più importante in Italia, testimoniata dalle oltre 700.000 imprese in essa operanti che occupano complessivamente oltre 3.700.000 addetti.</p> <p>Lo scenario economico degli ultimi dieci anni ha realizzato complessivamente una crescita dei posti di lavoro molto più elevata dell'incremento della popolazione residente, accompagnata da un incremento significativo del numero delle imprese e del valore aggiunto.</p> <p>Gli ultimi anni sono stati però caratterizzati da un parziale arresto della crescita quantitativa delle imprese e dei posti di lavoro non imputabile esclusivamente al momento congiunturale. In particolare si sono evidenziate difficoltà nel mantenimento delle quote di mercato e nei ritmi di crescita che sono stati inferiori alle altre grandi regioni europee.</p> <p>La crescita economica è stata accompagnata da una forte spinta all'internazionalizzazione con il conseguente decentramento di quote significative di produzione in paesi a più basso costo del lavoro, con rilevanti conseguenze sul tessuto economico delle piccole imprese contoterziste ed in particolari di quelle appartenenti al settore tessile.</p> <p>Nel quadro economico regionale assume una forte rilevanza il settore della piccola e media impresa e dell'artigianato, quest'ultimo composto da circa 260.000 imprese appartenenti ai vari settori produttivi con un numero di addetti superiore a 600.000 unità. Il mondo dell'artigianato è caratterizzato dalla ridotta dimensione delle imprese (di queste oltre due terzi sono senza dipendenti e la media degli addetti è di tre) e da una forte diffusione sul territorio, con particolare concentrazione nei distretti produttivi del settore tessile, metalmeccanico, arredamento, ecc..</p> <p>La situazione economica e produttiva dell'artigianato e della piccola impresa della Lombardia è connessa all'andamento più complessivo del settore industriale per il quale lavorano in subfornitura. Sotto questo aspetto sono state coinvolte nel processo di decentramento produttivo con pesanti ripercussioni sul numero delle imprese e degli addetti, in particolare nei settori tessile e metalmeccanico. Le imprese di produzioni e di servizi rivolte al consumatore finale continuano a risentire della caduta dei consumi.</p> <p>Tutto ciò comporta la necessità per le piccole e medie imprese e per l'artigianato di introdurre profondi cambiamenti sia nella struttura produttiva che nei rapporti con il mercato.</p>
------------------------------------	---

ALLEGATO B

Mercato	<p>Le prospettive economiche a livello Lombardo sono analoghe a quelle a livello Italia: la crisi in atto si prevede che si protrarrà per il anche per il 2° semestre autunno-inverno. Le prospettive dell'economia regionale si mantengono intensamente negative per tutti i comparti; solo nei settori dei servizi si riscontra qualche prospettiva di stabilizzazione. Il calo degli ordinativi, già in atto nei semestri precedenti, mette in mostra una paurosa picchiata, compromettendo le prospettive anche per il semestre primavera-estate, e rinviando a tempi non prevedibile la ripresa dell'economia.</p> <p>C'è stata una qualche resistenza alla riduzione degli ordinativi da parte delle aziende del comparto dei servizi (un'azienda su 3); nel settore edile la crisi immobiliare ha determinato un calo generalizzato degli ordinativi per quasi 7 aziende su 10, solo di poco migliori le prospettive nel comparto delle manifatture.</p>
---------	---

ALLEGATO B

<i>Descrizione processi e loro evoluzione</i>	
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</p>

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

Mercato	<p>Il concetto di competizione all'interno del mercato ha assunto, col passare degli anni, significati e connotazioni strategicamente diversi.</p> <p>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.</p>
---------	---

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>L'opinione prevalente attribuisce alle piccole e medie imprese una limitata capacità innovativa. Si giunge a questa conclusione senza tenere conto delle modalità specifiche di operare del sistema di piccole imprese e applicando ad esse le modalità riscontrate nella grande impresa. Si assume infatti che l'incidenza della spesa in Ricerca e Sviluppo sul fatturato o sul valore aggiunto sia il fattore esplicativo principale dell'attività innovativa delle imprese. Vi sono tuttavia molteplici ragioni che inducono a non accettare in maniera acritica e univoca questa conclusione. Non si vuole sostenere che non vi sia un problema di innovazione nel sistema di piccole e medie imprese italiane, ma semplicemente che questo problema non può essere ricondotto semplicemente alla dimensione d'azienda. Vi sono piccole imprese fortemente innovative, così come vi sono imprese di medie e grandi dimensioni scarsamente innovative. Se è vero che l'innovazione nasce e si diffonde all'interno di un sistema di relazioni, fra imprese e fra imprese e centri di ricerca, ne deriva che occorre prestare attenzione al sistema di relazioni e ai cambiamenti che in essi si sviluppano per far fronte al nuovo contesto competitivo. Il punto da cui partire per una corretta impostazione del problema è quindi l'analisi dei cambiamenti che subisce il processo di innovazione in un contesto caratterizzato da fenomeni di globalizzazione e di internazionalizzazione delle imprese, avendo ben presente che la rapidità del cambiamento impone un'accelerazione del processo di innovazione e di riposizionamento delle imprese dei paesi industrializzati rispetto a quelle dei paesi a basso costo. Queste abilità sono sedimentate nelle reti di competenze a cui le imprese attingono per il loro funzionamento e che permettono in ogni momento di ottenere le specifiche</p>

ALLEGATO B

	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.
Prodotto/i	

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

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi

Per quanto riguarda il *macroprocesso gestionale-organizzativo* i principali ambiti di intervento sono:

- pianificazione strategica e direzione aziendale
- gestione commerciale
- gestione degli approvvigionamenti
- gestione segretariale
- gestione delle risorse umane
- gestione economico-finanziaria
- organizzazione della produzione e produzione
- gestione del sistema di sicurezza
- gestione del sistema di qualità
- gestione del magazzino e della logistica
- erogazione del servizio
- gestione dei processi di terziarizzazione ed outsourcing

Per quanto riguarda il *macroprocesso tecnico-produttivo*, i principali ambiti sono:

- progettazione e disegno
- il processo produttivo: produzione, automazione e specializzazione,
- il processo di erogazione del servizio
- innovazione dei prodotti e dei servizi
- innovazione delle procedure di intervento
- nuove tecnologie dell'ITC nella gestione e nella produzione
- installazione
- tutela dell'ambiente
- sicurezza sul lavoro
- qualità

ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>La qualità nella formazione</p> <p>Per svolgere in maniera ottimale il suo ruolo di investimento, l'azione formativa deve essere fortemente e intrinsecamente legata alla missione, ai valori, alle strategie e alla dimensione organizzativa e produttiva del sistema di riferimento, in sostanza deve essere centrata sulle esigenze e le necessità dell'utente. Tutto questo significa farsi carico della relazione con il complesso sistema di clienti e committenti (lavoratori, imprese, parti sociali, Fondartigianato) e assumere una logica fatta di impegni reciproci correttamente formalizzati.</p> <p>In riferimento all'agire formativo si può parlare di qualità quando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pianificazione e progettazione formativa non sono una semplice <i>somma</i> di iniziative ma hanno una robusta logica portante interna che le collega tra loro e al contesto di riferimento.• La formazione non risolve solo i problemi di formazione, ma i risultati dell'agire formativo si estendono oltre di essa, a livello della persona, del lavoratore e dell'impresa.• L'intero processo è monitorato sia nel suo complesso che fase per fase, in modo da raggiungere non solo gli obiettivi progettuali, ma di raggiungerli nella qualità e nella quantità con cui erano stati richiesti, previsti e concordati.• La relazione tra cliente e fornitore è chiara e trasparente, e riduce al massimo ambiguità di relazione e di comunicazione con le quali spesso vengono rimosse o nascoste le naturali difficoltà di una pratica per sua natura così complessa.• L'agire segue un approccio preventivo e a medio - lungo termine, in modo da dare prospettiva all'azione formativa e peso strategico ai risultati ottenuti.• Si progetta e si opera nell'ottica del miglioramento continuo, analizzando l'esperienza passata, criticità, errori e insuccessi, per imparare e migliorare processi e procedure del presente e del futuro.• Vengono proposti e definiti obiettivi formativi specifici, con una chiara visione del punto da cui si è

ALLEGATO B

partiti e del punto in cui si intende arrivare, cioè del "sapere fare dopo".

- Si ha sempre chiaro e il target a cui si rivolge l'intervento di formazione (persone, settori, aziende, ruoli), individuando la modalità di erogazione più opportuna e adeguata.

LG 1. *Definizione dei macroprocessi di riferimento.*

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

LG 2. *Definizione del target e dell'utenza.*

Il progetto formativo deve tener conto della dimensione d'impresa. Infatti non solo il modello formativo, ma anche le modalità stesse di organizzazione pratica del percorso formativo sono influenzate dalle caratteristiche dimensionali dell'impresa (o del consorzio di imprese) a cui si rivolge.

LG 3. *Considerare le necessità lavorative dell'utenza.*

Occorre considerare attentamente la scelta del contesto, dell'area e del territorio dove realizzare il percorso formativo. Per assicurare la presenza del maggior numero di lavoratori e ridurre al minimo i disagi alle imprese, vanno ridotte al minimo le complicazioni logistiche e le differenze legate all'organizzazione del lavoro che caratterizza le diverse imprese.

LG 4. *Sviluppare un'ottica di sistema senza trascurare le specificità.*

E' fortemente auspicabile che gli interventi di formazione siano rivolti a gruppi (anche piccoli) di imprese o consorzi, accomunati dal tipo di servizio, di prodotto e dalla medesima domanda formativa; questo consente di strutturare la domanda di formazione all'interno di percorsi unificanti e contemporaneamente permettendo la diffusione e ricaduta delle conoscenze. Bisogna, che anche quando si opera a livello di piccoli gruppi e di piccole imprese, si sappia mantenere un'ottica di sistema.

LG 5. *Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità.*

E' necessario scegliere con grande ocularità i luoghi di formazione. E' necessario disporre di laboratori e di idonee attrezzature e materiali. Da questa esigenza nasce l'invito ad individuare Imprese di eccellenza che, nel periodo di minor utilizzazione degli impianti, possano essere disponibili ad ospitare i corsi.

ALLEGATO B

	<p>LG 6. <i>Organizzare percorsi di formazione brevi nel tempo ma frequenti e mirati.</i> Appare opportuno considerare con attenzione la possibilità che i corsi siano realizzati con un numero minimo indispensabile di ore ma ripetuti nel tempo (<i>formazione continua</i>) e che il corpo docente sia costituito da soggetti che abbiano recentemente operato nel settore o che tuttora vi operino con riconosciute ed eccellenti capacità.</p> <p>LG 7. <i>Stagionalità.</i> Nell'organizzare la formazione occorre prestare la massima attenzione alla stagionalità produttiva, cioè alla presenza di periodi di picchi lavorativi/produttivi che richiedono la presenza di tutto il personale al completo. Picchi dovuti a: festività nazionali e locali, eventi straordinari, mostre e fiere, periodi di ferie, chiusura di impianti e stabilimenti, riduzione del personale. Occorre valutare queste esigenze per ogni singolo comparto.</p> <p>LG 8. <i>Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale.</i> Dove e quando è necessario, è opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità/specializzazioni territoriali e produttive del settore, e sappiano progettare e mettere a punto una offerta formativa coerente con tali specificità/specializzazioni. Tipicamente queste diversità si realizzano nei distretti industriali e nei sistemi produttivi locali di piccole e medie imprese.</p>
Strumenti	<p>Nell'ambito delle attività saranno a disposizione del gruppo in formazione:</p> <ul style="list-style-type: none">- lavagna a fogli mobili- lavagna luminosa- videoproiettore- videoregistratore- attrezzature tecniche e tecnologiche specifiche
Modalità organizzative	<p>Ciascun intervento formativo sarà organizzato, ponendo attenzione a:</p> <ol style="list-style-type: none">a) Setting di apprendimento: individuare adeguati luoghi per la formazione, sia per quanto riguarda l'accessibilità da parte dei lavoratori, sia per quanto riguarda le attrezzature tecniche ed informaticheb) Disponibilità di materiale di consumo: rendere disponibili per esercitazioni pratiche e simulazioni materiali di consumo in quantità sufficiente e di qualità adeguatac) Tempistica: conciliare i carichi di lavoro dell'azienda e gli impegni di formazione, programmando date ed

ALLEGATO B

	<p>orari</p> <p>d) Ricorsività: dare continuità agli interventi formativi, attraverso interventi formativi brevi/mirati, ma programmati in un lasso temporale prolungato, nell'ottica di un piano di sviluppo articolato e non di interventi "spot"</p> <p>e) Verifica degli apprendimenti: prevedere momenti e strumenti per la verifica degli apprendimenti, per la messa a punto di eventuali azioni di rinforzo</p> <p>f) Verifica degli impatti della formazione: prevedere momenti e strumenti per la verifica degli impatti della formazione, previo la stipula tra le parti coinvolte di un patto</p> <p>g) Ottemperanza agli adempimenti burocratici del Fondo: adottare la modulistica prevista per la gestione dei percorsi, rispettando tempi e modalità di trasmissione</p>
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	La documentazione oggetto di formazione sarà fornita dai docenti esperti e riprodotta con fotocopiatore dall'ente gestore. Saranno fornite documentazioni didattiche di vario tipo: dispense, testi, schede tecniche, cd rom.

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

Premessa

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

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









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

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

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

ALLEGATO B

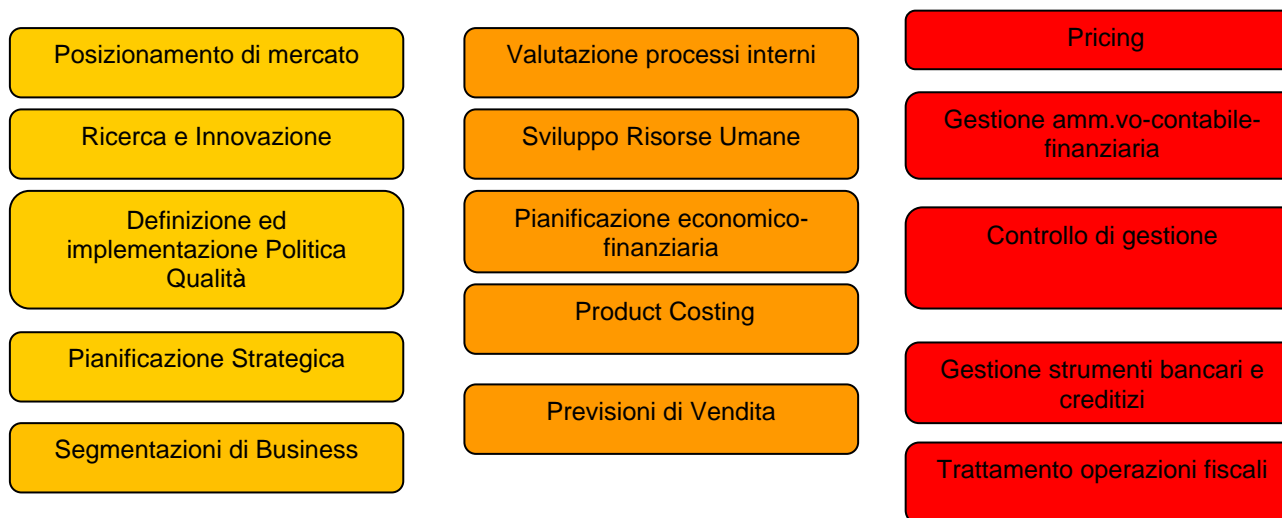
Pertanto, le iniziative formative che faranno riferimento al presente Piano dovranno sviluppare conoscenze e competenze riconducibili alle attività specifiche di ciascun processo aziendale, di seguito illustrati:

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

Processo di riferimento: Pianificazione strategica e gestione economico-finanziaria



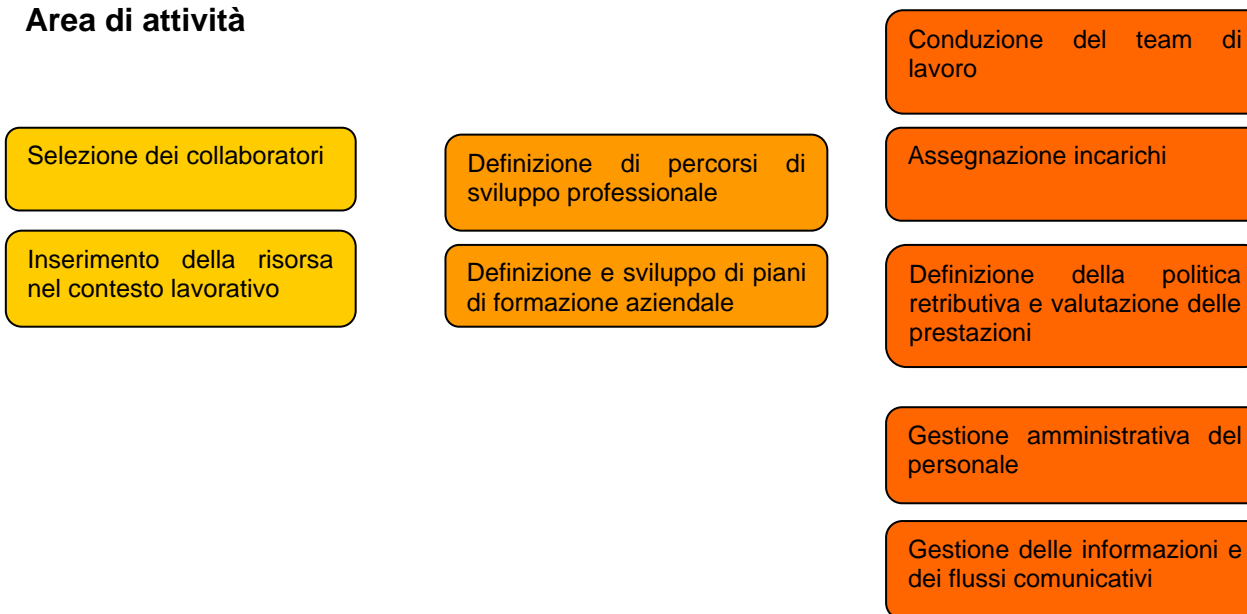
Area di attività



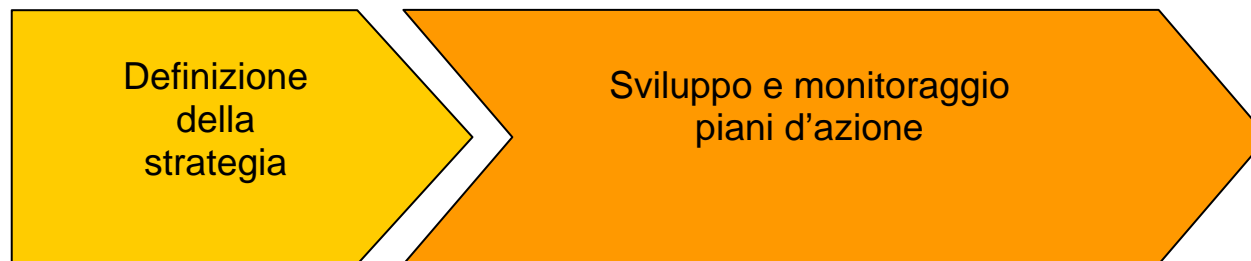
Processo di riferimento: Gestione risorse umane



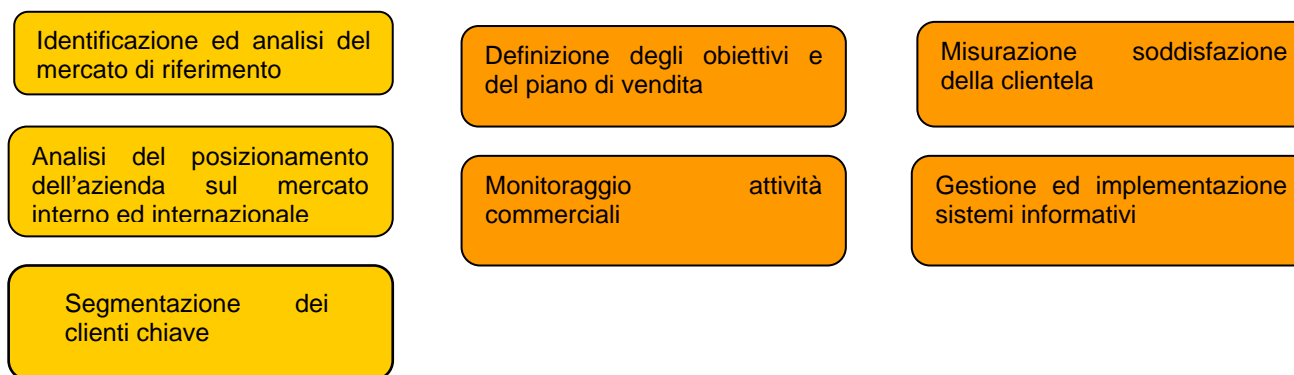
Area di attività



Processo di riferimento: Gestione commerciale – Approccio al mercato



Area di attività

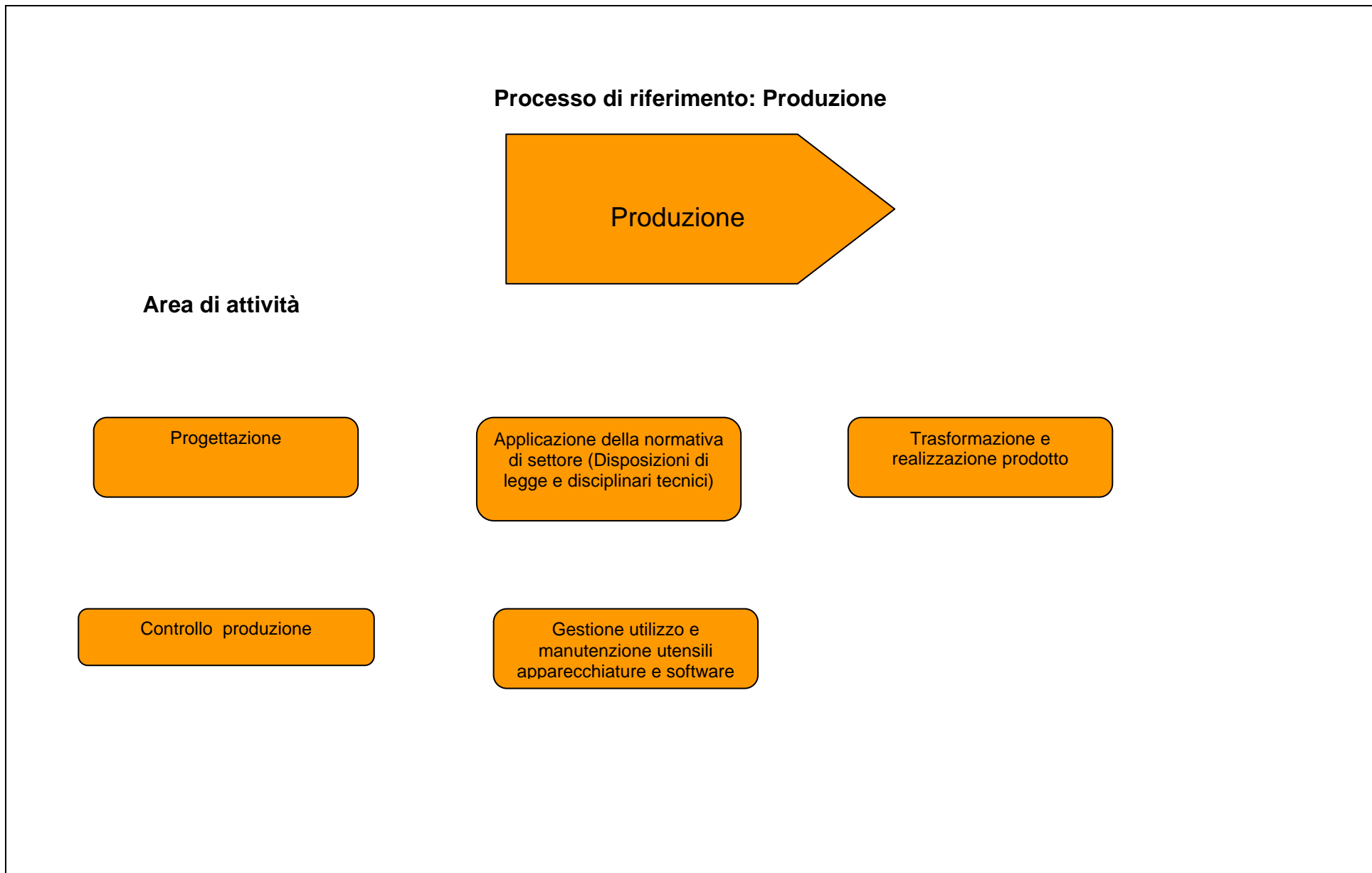


Processo di riferimento: Gestione commerciale – Relazioni con la clientela

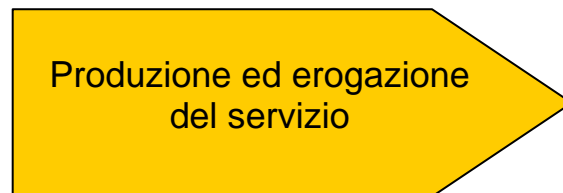


Area di attività





Processo di riferimento: Produzione ed erogazione del servizio



Area di attività

Identificazione del
fabbisogno del cliente

Accoglienza ed
assistenza al cliente

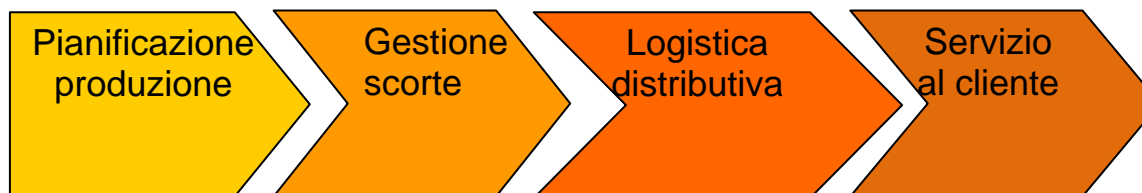
Predisposizioni spazi ed
attrezzature

Adozione di
metodiche e tecniche
per l'erogazione del
servizio

Monitoraggio del servizio

Erogazione del servizio

Processo di riferimento: Logistica e magazzino



Area di attività



Processo trasversale: Innovazione



Area di attività



ALLEGATO B

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

GESTIONE DEL SISTEMA QUALITÀ

Applicazione delle procedure

Analisi delle non conformità

Analisi dei reclami

Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive

Ottimizzazione dei costi e dei processi

GESTIONE DEL SISTEMA DI SICUREZZA

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

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

Individuazione e messa in atto di azioni correttive/preventive

Ottimizzazione dei costi e dei processi

ALLEGATO B

Priorità dell'intervento

"PREVENTIVO":

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

"CURATIVO":

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

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione

Ruoli

La polifunzionalità.

La formazione per l'artigianato è per sua natura multidimensionale, non è raro che la stessa utenza esprima necessità e bisogni riguardanti la cultura imprenditoriale e manageriale, l'acquisizione di nuove competenze indispensabili per le diverse funzioni aziendali, l'aggiornamento della professionalità tecnica per mantenere elevati standard di prodotto e lavorazione. Questa multidimensionalità della formazione deriva essenzialmente da due fatti: 1) la varietà dell'artigianato, un sistema produttivo che non si è mai omologato ai modelli della grande impresa fordista della produzione in serie e che presenta fortissimi elementi di specificità organizzativa e produttiva in cui confluiscono quasi tutti i settori e comparti produttivi; 2) la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano.

Per questo motivo nelle imprese artigiane e' molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni. L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità raggiunto nelle imprese artigiane. Ovvero ciò che determina un tratto distintivo dell'organizzazione del lavoro interno all'azienda, ed è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.

ALLEGATO B

Data 03/06/2010

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