

ALLEGATO B



PIANO FORMATIVO cod_____¹

Linea 1

 **SVILUPPO TERRITORIALE**

TITOLO: PIANO PROVINCIALE ANCONA
REGIONE: MARCHE

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

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

CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO

¹Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento formativo	▪ Aziendale ▪ Interaziendale ▪ Territoriale ▪ Distrettuale ▪ Filiera ▪ Settoriale ▪ Intersettoriale ▪ Individuale
Settore/i produttivo/i	<p>Saranno ritenuti rispondenti al presente Piano ed a quelli ad esso allegati i progetti formativi rivolti ai lavoratori afferenti ad imprese aderenti al Fondo Artigianato Formazione che rientrino nell'ambito dei seguenti settori:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Meccanica di produzione, Macchine, Stampi, Elettrodomestici;○ Installazione Impianti;○ Manifattura Legno;○ Musicale;○ Tessile e Calzaturiero;○ Carta e Imballaggi;○ Nautica;○ Servizi alla Comunità;○ Servizi alla Persona;○ Elettronica e Informatica;○ Costruzioni;○ Grafica e Comunicazione;○ Benessere;○ Agroalimentare;○ Turismo e Cultura;○ Logistica;○ Energia;○ Chimica Farmaceutica. <p>In dettaglio, spiccano per ordine storico di appartenenza alla cultura lavorativa provinciale, i seguenti comparti:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ carta, cartotecnica e degli articoli da imballaggio;▪ metalli preziosi, degli articoli da regalo e degli articoli religiosi;▪ cantieristica navale;▪ logistica navale e intermodale;▪ farmaceutico;▪ trasformazioni petrolifere;▪ strumenti musicali tradizionali e high tech, altoparlanti;▪ elettronica, trasformatori e circuiti stampati;▪ produzione di stampi;

ALLEGATO B

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ tessile-abbigliamento (abiti, camicie, capospalla) e calzaturiero;▪ elettrodomestici;▪ macchine per l'agricoltura;▪ conserve alimentari, dolci e dolciumi (torroni, panettoni, biscotti), oli alimentari, prodotti ittici, salumi e insaccati, torrefazione di caffè, vini e spumanti;▪ cappe aspiranti e filtri;▪ legno e mobile (camerette, letti, mobili per ufficio e componibili);▪ plastica per stampaggi e assemblaggio di componenti per vari settori;▪ agroalimentare;▪ turismo. |
|--|---|

ALLEGATO B

Territorio/i	
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>Il presente Piano 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>Nel quadro degli indirizzi generali condivisi dalle Parti Sociali, il Piano conferma le seguenti priorità:</p> <p>1. Priorità ed orientamenti generali</p> <p>Il presente Piano si pone l'obiettivo di definire un sistema di percorsi/processi di apprendimento mediante i quali sviluppare le attitudini mentali, arricchire le competenze, migliorare le qualifiche tecniche e professionali in possesso dei lavoratori del settore, anche riorientando queste ultime in funzione dei nuovi fabbisogni espressi dal mercato.</p> <p>Valorizzare le competenze, aggiornare il sapere, al fine di rendere protagonisti delle proprie scelte ed evolvere con la propria professionalità sono, quindi, le priorità generali non solo della formazione diretta e finalizzata a riqualificare, consolidare, mantenere e migliorare con continuità temporale competenze e abilità del professionista, ma anche del Piano proposto, che si colloca in un periodo di cambiamento e/o di rinnovamento del settore della meccanica, che, in questo grave periodo congiunturale, più di ogni altro settore economico-produttivo, necessita di attenzione.</p> <p>Le priorità generali dello Sviluppo Territoriale da raggiungere, così come definite nell'invito 1°-2011, saranno dunque quelle di:</p> <ul style="list-style-type: none">• favorire lo sviluppo di nuove e migliori competenze a sostegno delle economie territoriali;• sostenere i processi di integrazione dei sistemi locali di sviluppo economico produttivo;• rafforzare le politiche di promozione e di sostegno allo sviluppo del mercato del lavoro dei territori;• sviluppare politiche di inclusione nel mercato del lavoro locale;• promuovere la certificazione delle competenze;• sviluppare la conoscenza della bilateralità. <p>2. Priorità regionali</p> <p>Il presente Piano intende promuovere le Priorità Regionali così come definite dalla Parti Sociali nell'ambito dell'Invito 1°-2011, sostenendo la presentazione e realizzazione di progetti formativi volti a:</p> <ul style="list-style-type: none">• promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative e produttive e di mercato;

ALLEGATO B

- favorire e sostenere processi di crescita professionale e di carriera;
- incentivare la partecipazione delle donne ai percorsi formativi e sostenere l'occupazione femminile, anche innovando/armonizzando l'organizzazione del lavoro (es: interventi sugli orari di lavoro):
 - a. per rafforzare l'occupazione/occupabilità e le pari opportunità nel mercato del lavoro, per ridurre le disparità di genere e valorizzare le competenze distintive;
 - b. per favorire percorsi di carriera, creando e/o rafforzando le responsabilità tecnico/organizzative;
- favorire la partecipazione dei lavoratori stranieri alla formazione continua:
 - a. per sostenere i processi di integrazione lavorativa e sociale;
 - b. per rafforzare la presenza nel mercato del lavoro;
 - c. per sostenere i processi di mobilità nei mercati del lavoro degli Stati dell' unione europea.

3. Obiettivi specifici

In relazione alle suddette priorità sono rilevabili le seguenti finalizzazioni per obiettivi:

- sostenere le persone e le organizzazioni nei processi di cambiamento;
- favorire politiche integrate di sviluppo locale;
- innovare i processi le metodologie e i modelli di erogazione della formazione continua;
- incentivare la partecipazione e le pari opportunità.

In particolare, per quanto attiene alla priorità specifica relativa all'occupazione femminile:

- favorire l'accesso alla formazione e la innovazione dei sistemi e dei processi organizzativi aziendali;
- affermare politiche e prassi di mainstreaming.

Inoltre, per quanto riguarda i lavoratori stranieri:

- mettere a disposizione attività di formazione continua mirata alla tipologia di utenza individuata;
- affermare politiche e prassi di "inclusione";
- realizzare azioni di pari opportunità.

ALLEGATO B

Finalità	<input checked="" type="checkbox"/> Competitività di Sistema <input checked="" type="checkbox"/> Sviluppo Locale <input checked="" type="checkbox"/> Competitività di impresa <input checked="" type="checkbox"/> Qualità prodotto/processo <input checked="" type="checkbox"/> Innovazioni
Validità e durata Piano	A valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito 1°-2011
Eventuale Interazione/Integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento	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)
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

ALLEGATO B

1. Lo scenario generale

1.1 Analisi socio-economica e produttiva generale

Scenario mondiale

Alcune prestigiose agenzie internazionali hanno presentato i risultati di studi sull'economia mondiale, dai quali emergono possibilità di ripresa economica mondiale nel 2012, salvo le imprevedibili dinamiche dei mercati azionari, che ad oggi rappresentano un fattore potenzialmente dirompente e assai poco preventivabile.

Dopo aver registrato un +4% nel 2010, la crescita mondiale dovrebbe calare al 3% nel 2011, per poi riportarsi al 3,3% nel 2012. Il commercio mondiale dovrebbe aumentare dell'8% circa, sia nel 2011 che nel 2012, dopo essere riuscito a compensare nel 2010 il crollo registrato nel 2009.

Nel nuovo anno si prevede che i Paesi dell'OCSE registreranno un rallentamento delle attività economiche più marcato che nei Paesi emergenti. La ripresa mondiale vede una "zona euro" tuttora perdente, con un livello del PIL che solo alla fine del 2012 potrà riportarsi sui valori del 2008, grazie soprattutto agli sforzi di consolidamento del bilancio.

È in questo contesto che dovrebbe proseguire, anche nel 2011, il rallentamento delle insolvenze aziendali nel mondo (-4% nel 2010), che si attesteranno ad un -5%. Tuttavia, anche l'anno prossimo il loro livello resterà elevato.

Scenario europeo

Dopo aver registrato un +1,7% nel 2010, la zona euro dovrebbe crescere dell'1,3% nel 2011 e dell' 1,5% nel 2012. L'entità così modesta della crescita è la conseguenza del persistere di una domanda debole, influenzata, in particolare, da una disoccupazione che è aumentata ovunque tranne che in Germania, dalla moderazione salariale e da misure di austerità nei bilanci annunciate da molti Paesi, che resteranno in vigore almeno fino al 2013-2014: 100 miliardi di euro di tagli per la Francia, 80 per la Germania.

Le insolvenze aziendali, seppure in frenata, rimarranno su livelli significativi.

La progressiva ripresa dell'economia mondiale, quantunque meno decisa nel 2011, dovrebbe favorire un calo delle insolvenze (-5% nel 2011) in un numero maggiore di Paesi, ma non basterà comunque a compensare le cifre record del 2008 e 2009.

"Dopo aver agito su tutte le leve disponibili, segnatamente sui costi, le imprese, specialmente in Europa, hanno saputo trarre qualche utile lezione dalla Crisi e oggi sono meglio strutturate", afferma Michel Mollard, membro del Direttorio di Euler Hermes. !Prima di cogliere tutte le opportunità della ripresa del 2012 dovranno superare lo scoglio del 2011. In un contesto di debolezza della domanda globale in Europa, i rischi che corrono sono tuttora significativi. Il trend generale è però più positivo rispetto a qualche mese addietro".

Scenario nazionale

Il 2011 sarà un anno decisivo per la tenuta dell'economia italiana, stretta tra condizioni di finanza pubblica rese più stringenti dalla Crisi dell'euro, una ripresa debole (e al di sotto della media europea) e, come dicevamo, da attacchi speculativi di imprevedibile portata. La congiuntura economica internazionale ci aiuterà solo in parte, mentre resta alto il rischio di rinnovate turbolenze finanziarie in Europa. Servirebbero efficaci misure di politica economica per far guadagnare all'Italia spazi aggiuntivi di crescita. Unitamente ad uno stretto controllo dei conti pubblici, questo è il solo modo di evitare che il contagio della Crisi del debito sovrano si estenda anche al nostro Paese.

Sociale
Economico
Produttivo

ALLEGATO B

Nel 2011 dovrebbe proseguire la fase di espansione globale in atto, pur se a ritmi leggermente inferiori all'anno scorso. Ancora più netta risulterà la divaricazione negli andamenti delle maggiori aree e Paesi: da un lato, gli Stati Uniti e, ancor più, l'Europa alle prese con una fase di espansione nel complesso modesta e incapace di modificare in misura significativa l'elevata disoccupazione esistente; dall'altro il gruppo dei Paesi emergenti, con in testa la Cina e il resto dell'Asia del Pacifico, che crescerà tre o quattro volte di più dei Paesi tradizionalmente più ricchi.

È una divergenza che durerà nel tempo, in quanto riflette una transizione verso una "geografia economica" mondiale profondamente mutata rispetto al passato. Il successo della Cina e dell'India è destinato a consolidarsi e ad estendersi nei prossimi anni anche ad altri Paesi emergenti, in primo luogo in Asia, ma anche in America Latina (a partire dal Brasile) e nel continente africano.

L'Europa rimarrà un anello debole del quadro internazionale anche nel 2011. La sua crescita interna si prospetta assai modesta (intorno all'1,5%) e con forti divaricazioni tra le positive performance della Germania e delle altre economie nord-europee e il quasi ristagno dei Paesi più indebitati (i famosi Pigs). A pesare negativamente saranno soprattutto i piani di austerità fiscale che verranno applicati un po' ovunque, ma in particolare nei Paesi più deboli, oggi nel mirino dei mercati finanziari.

Come si è visto già all'inizio dell'anno, col forte rialzo dei costi del servizio del debito delle economie più deboli il rischio concreto è che qualcuna di queste ultime non riesca a finanziare i propri debiti e possa innescare un processo di default a catena. Di qui il timore che la crisi dei debiti sovrani continui a flagellare l'Europa anche nell'anno in corso.

Dal quadro europeo e internazionale fin qui delineato discendono una serie di implicazioni ed urgenze per la nostra economia. Un'assoluta priorità resta la linea del rigore e dello stretto controllo dei conti pubblici, che va anzi rafforzata. Ma la linea del rigore, da sola, non sarà un argine sufficiente. La possibilità che quanto avvenuto in Grecia e Irlanda contagi anche l'Italia dipenderà anche dalla dinamica di crescita della nostra economia: se questa sarà bassa o comunque inferiore alle aspettative, il rischio di una crisi del debito potrebbe estendersi anche a noi. Tanto più che nella nuova fase di ripresa globale in corso, la crescita italiana è rimasta nel complesso modesta (intorno all'1%) e si è mantenuta al di sotto della media europea. Una perdita di terreno che non è purtroppo nuova, ma risale alla fine degli anni Novanta.

È quindi urgente varare misure di politica economica che possano assicurare spazi aggiuntivi di crescita rispetto alla stanca dinamica in corso. Sono misure certamente note, a partire dalla riforma del fisco, del welfare e delle liberalizzazioni. Tenuto conto che la recente crisi e le turbolenze nell'area euro hanno reso ancora più stringenti le nostre condizioni di finanza pubblica, le politiche da varare dovrebbero unire misure dettate da ragioni di efficienza e dirette a sostenere l'economia nel breve termine, da un lato, e riforme strutturali che consentano risparmi di spesa e maggiore crescita a medio termine, dall'altro. In altri termini, è auspicabile una concentrazione di interventi finalizzati alla soluzione del problema centrale della nostra economia: quello di tornare a crescere. È in questo contesto che si inserisce il sistema economico e produttivo marchigiano.

1.2 Il contesto regionale

Storicamente, il territorio della regione Marche, in particolare per le filiere della meccanica della provincia di Ancona, ha rappresentato un punto di riferimento a livello nazionale nel settore degli stampi, delle lavorazioni plastiche, della componentistica funzionale, delle lavorazioni ed assemblaggio delle macchine. La consistente rilevanza demografica delle imprese del settore, il peso che tale settore ricopre nella determinazione dei risultati economici locali, il livello di permeabilità del tessuto socio-culturale, dimostrato dalla presenza significativa ed articolata di percorsi di istruzione e formazione specifici per il settore, testimoniano di un territorio in grado di sostenere la propria vocazione produttiva anche attraverso la produzione delle correlazioni necessarie alla propria sussistenza.

ALLEGATO B

Dalla recente indagine condotta della Banca d'Italia emerge che nel 2010 l'economia marchigiana è tornata a crescere, sebbene a ritmi contenuti.

Secondo le valutazioni di Prometeia, il PIL è cresciuto dell'1,3%, un valore analogo a quello nazionale. La ripresa è stata più intensa nella prima metà dell'anno, per poi affievolirsi.

Il quadro tracciato un anno fa evidenziava una ripresa debole e circoscritta ad alcune imprese eccellenti, solidamente radicate nei mercati internazionali, anche per effetto delle trasformazioni strategiche intraprese nell'ultimo decennio. Nel 2010 queste tendenze si sono confermate. In termini di risultati economici, l'eterogeneità tra le imprese si è mantenuta elevata. I segnali di ripresa riguardano soprattutto le imprese che hanno operato un riposizionamento strategico nei mercati di riferimento e che hanno adottato innovazioni di processo e di prodotto.

Le esportazioni hanno ripreso a crescere, dell'11,2%, recuperando però solo il 40% del calo subito nel 2009. Dall'inizio della Crisi, la performance esportativa delle Marche è risultata sistematicamente peggiore di quella media italiana.

La produzione industriale è salita del 3,6%. L'attività è aumentata per la meccanica anche nel settore degli elettrodomestici. Qui, rispetto ai livelli medi del 2007, la produzione è inferiore di circa il 10%.

Dopo un anno di netta contrazione, gli investimenti fissi lordi delle imprese industriali sono tornati a crescere. In un contesto caratterizzato da elevata incertezza e da margini ancora ampi di capacità produttiva inutilizzata, le previsioni delle aziende inducono a ritenere che nel corso del 2011 il processo di accumulazione sarà debole.

Il ritorno a una crescita sostenuta dell'occupazione è ostacolato da livelli produttivi distanti da quelli antecedenti la Crisi e da un'incidenza ancora elevata degli occupati in Cassa integrazione guadagni. La dinamica occupazionale è stata diversa tra i settori: a fronte di una crescita nei servizi, l'occupazione è ancora calata nell'industria in senso stretto.

In base ai dati di Italia Lavoro, gli accordi sottoscritti per il 2010 nelle Marche hanno previsto interventi di CIG in deroga per 3.116 aziende (per circa l'80% artigiane e industriali con meno di 15 addetti, perlopiù escluse dal sistema di Cassa Integrazione in base alla normativa vigente), un numero massimo di 18.362 lavoratori (15.653 nel 2009), un totale di 16,4 milioni di ore autorizzate negli accordi (9,7 nel 2009) e una spesa stimata di oltre 135 milioni di euro (100 milioni nel 2009). Del valore complessivo di aziende interessate dalla CIG in deroga, solo poco più del 4% opera nel settore della meccanica, che però incide molto di più in termini di ore autorizzate.

Gli interventi hanno riguardato maggiormente le province di Pesaro-Urbino (un terzo del totale, in termini di ore) e di Ancona (25%). In termini di ore autorizzate, nel 2010 le aziende artigiane hanno beneficiato del 72,2% degli interventi di CIG in deroga.

2. Le dinamiche economiche della Provincia di Ancona

Il sistema economico anconetano, come quello marchigiano in generale, sta attraversando, con tutta evidenza, una fase di transizione ed incertezza, in cui tutte le imprese stanno facendo i conti con gli effetti della Crisi mondiale. Tuttavia, la stessa Provincia di Ancona mostra segnali contraddittori: nel terzo trimestre del 2010 le esportazioni sono cresciute del 6,8%. Al contrario, non accenna ad arrestarsi il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, quasi raddoppiata rispetto allo stesso periodo del 2009, con elevati incrementi anche degli interventi in deroga (Indagine congiunturale trimestrale sulle aziende manifatturiere Confindustria Marche III/2010). Inoltre, dai risultati dell'Analisi Censis (Linea 2), emerge uno scarso ottimismo rispetto al futuro, pur a fronte di una crisi affrontata, tutto sommato, piuttosto bene.

Sicuramente pesa, in tal senso, la conformazione del sistema economico, incentrato su attività manifatturiere tradizionali e

ALLEGATO B

caratterizzato da imprese mediamente piccole, spesso conto-terziste, con tutti i limiti che questo comporta in termini di competitività, soprattutto in chiave internazionale. Tuttavia, la provincia é riuscita a coniugare in maniera efficace l'attività manifatturiera dell'entroterra con la spiccata vocazione commerciale e di produzione dei servizi della zona costiera.

In particolare, l'industria più sviluppata é quella metalmeccanica, indirizzata a produzioni diversificate: da quelle cantieristiche alle componenti elettriche, fino agli apparecchi elettronici come i circuiti stampati e le apparecchiature per il controllo della qualità. Questo comparto è molto condizionato dagli andamenti del mercato internazionale. La Provincia, tuttavia, grazie alle grandi potenzialità offerte dal porto, recita un ruolo importante. Per quanto riguarda la cantieristica, le infrastrutture e la posizione geografica di Ancona hanno dato vita ad un distretto nautico riconosciuto a livello mondiale per la produzione di yacht e superyacht. Inoltre, ciò che ha favorito lo sviluppo di questo settore è la presenza di grandi leader del mercato, degli indotti di subfornitura di altissima qualità e di servizi dedicati alla nautica da diporto (Rapporto annuale 2010 dell'Osservatorio regionale del Mercato del Lavoro delle Marche). Del resto, la crisi della cantieristica ha impedito a questo settore di fungere da volano per lo sviluppo e per la riqualificazione di altri settori in difficoltà.

Focalizzando l'attenzione sulle criticità del sistema produttivo della Provincia di Ancona, si possono identificare le seguenti:

- il sistema produttivo provinciale, come quello regionale in generale, in particolare il settore dell'industria manifatturiera, è basato sul modello tradizionale della piccola media impresa a basso contenuto tecnologico;
- le imprese sono sottoposte ad una forte concorrenza estera e le difficoltà delle esportazioni sono riconducibili per lo più a ritardi strutturali accumulati nel corso dell'ultimo decennio;
- le PMI artigiane della provincia di Ancona si trovano ad affrontare un calo della produzione, del fatturato, delle commesse. Molte lavorano al di sotto della propria capacità produttiva e in alcuni casi si arriva addirittura al di sotto del 50% (dati congiunturali da Barometro CNA);
- le imprese risultano avere una limitata propensione agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo, atteggiamento, questo, che limita la capacità di innovazione;
- la bassa specializzazione del comparto dei servizi.

I punti di forza del sistema produttivo sembrano invece essere i seguenti:

- in un contesto globale di apertura dei mercati e degli scambi commerciali, si registra un forte dinamismo imprenditoriale e una grande flessibilità del sistema produttivo;
- la presenza di alcune grandi imprese, che, potenzialmente, possono fare da traino alle imprese più piccole sia per quanto riguarda l'acquisizione di commesse, che per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico e l'innovazione;
- la presenza di un Centro Universitario (Università Politecnica delle Marche) e di servizi rivolti all'innovazione. Questo elemento è da intendersi come una grossa potenzialità da sfruttare e, probabilmente, poco sfruttata dal tessuto produttivo caratteristico della provincia di Ancona;
- i casi di successo di imprese spin-off in settori fortemente innovativi. Da questo punto di vista, va rilevato che l'Università Politecnica delle Marche mostra una più recente emersione del fenomeno degli spin-off accademici rispetto al dato nazionale. Questo dato viene ritenuto un segnale incoraggiante di vitalità futura;
- la vocazione turistico-territoriale, soprattutto per quanto riguarda l'offerta in ambito enogastronomico e culturale, in alternativa e complemento alle classiche vacanze balneari;
- la presenza di un porto polivalente, che può favorire sia le attività produttive che quelle di servizio connesse.

A fronte dei rischi connessi ad un sistema produttivo come quello accennato, l'idea che emerge da parte di studiosi ed analisti è l'esigenza di uno "svecchiamento" del modello tradizionale dell'industria manifatturiera, attraverso l'innovazione tecnologica e la

ALLEGATO B

ricerca, per un rilancio deciso della produttività e della competitività sul mercato.

È presumibile che la Crisi porterà ad un sistema produttivo molto diverso dal precedente, non necessariamente in senso negativo, ma questo metterà alla prova la capacità degli imprenditori di seguire l'evoluzione del mercato globale.

Da questo punto di vista, non si possono trascurare le opportunità emergenti nei seguenti comparti:

- green economy;
- domotica;
- turismo enogastronomico;
- cultura.

2.1 Analisi dei dati rilevati presso il Registro delle Imprese

La scomposizione del saldo per natura giuridica degli operatori che si sono iscritti e cancellati dal Registro delle Imprese nel primo trimestre del 2011 conferma la tendenza in atto da anni, che vede il rafforzamento delle società di capitale a scapito delle altre forme, in particolare delle imprese individuali. La maggioranza dei soggetti iscritti al 31 marzo 2011 è rappresentata ancora da quest'ultima categoria (58,7% del totale), ma in tre mesi sono state perse quasi 300 unità, mentre le società di capitale hanno incrementato in modo consistente la loro presenza.

I settori di attività che hanno fornito un maggiore contributo al determinarsi del saldo negativo sono l'agricoltura, il commercio all'ingrosso e al dettaglio (con una grossa volatilità dovuta ad un elevato numero di iscrizioni e di cancellazioni), le costruzioni e l'industria manifatturiera. La riduzione numerica, comunque, ha investito l'economia nel suo complesso, senza particolari distinzioni di settore.

Passando ad analizzare i dati del secondo trimestre 2011, si evidenzia un saldo complessivo delle attività esercitate nella provincia di +354 unità.

Di grande importanza per valutare lo stato dell'economia locale è il monitoraggio dell'andamento delle ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni, nelle due forme di ordinaria e straordinaria. Essa costituisce il principale ammortizzatore sociale del Paese, garantendo al lavoratore delle imprese in difficoltà un reddito sostitutivo alla retribuzione.

2.2 Occupazione e ricorso alla Cassa Integrazione

Nella provincia di Ancona anche il 2010 si è caratterizzato per un perdurare del ricorso delle imprese all'autorizzazione di ore di CIG, sia ordinaria sia soprattutto straordinaria, arrivando ad un totale di ore autorizzate di circa due milioni e mezzo.

Nel periodo gennaio-maggio 2010 le ore di Cassa Integrazione complessivamente autorizzate nella provincia di Ancona sono state circa 2.400.000. Se all'andamento tendenziale si somma quello congiunturale, dato dal confronto con i 5 mesi immediatamente precedenti, che vede diminuite le ore autorizzate (tra agosto e dicembre del 2009, le ore di CIG autorizzate erano infatti circa 465.000), appare evidente che la crisi economica stia dispiegando in pieno i suoi effetti sull'occupazione locale e non sembra aver attenuato la sua forza, ma al contrario il ricorso a questo strumento di sostegno della forza-lavoro delle imprese in difficoltà appare intensificato. Infatti, nei primi 5 mesi di quest'anno le ore autorizzate in provincia hanno quasi raggiunto il valore cumulato nel primo trimestre 2010.

Si sta modificando, però, la tipologia di intervento richiesto dalle imprese, con un crescente peso delle ore di Cassa Integrazione Ordinaria: tra gennaio e maggio di quest'anno quasi la metà (49,5%) delle ore autorizzate riguarda interventi ordinari, volti a sostenere imprese in difficoltà temporanea e transitoria, che nello stesso periodo del 2009 pesavano appena per il 13,8% sul

ALLEGATO B

	<p>totale provinciale.</p> <p>Il 50,5% delle ore autorizzate (l'altra metà) sono invece relative a interventi straordinari (erano l'86,2% nello stesso periodo del 2009), i quali hanno lo scopo di fronteggiare crisi, ristrutturazioni, riorganizzazione, conversioni produttive e altre situazioni di difficoltà di tipo strutturale.</p> <p>Le ore autorizzate di Cassa Integrazione Ordinaria risultano in calo sia se poste a confronto con lo stesso periodo del 2009, con un decremento del 39,7%, sia rispetto al quadrimestre immediatamente precedente, sebbene in misura meno intensa (-19,5%). Per quanto riguarda le ore di Cassa Integrazione Straordinaria, si evidenzia un'espansione contenuta dal punto di vista tendenziale (+20,3%), mentre in termini congiunturali, vale a dire rispetto al periodo agosto-dicembre 2009, la crescita appare minima (+10,3%).</p>
Mercato	<p>Le prospettive economiche a livello provinciale sono analoghe a quella regionale e nazionale: le recenti notizie sui mercati internazionali, sui listini azionari e sui titoli di Stato lasciano presupporre che la crisi in atto si protrarrà.</p> <p>Il terzo trimestre del 2010, tuttavia, in controtendenza rispetto ai dati nazionali, ha confermato la ripresa dell'export delle imprese della provincia di Ancona. Nei primi nove mesi dell'anno si sono infatti esportate 2.340 milioni di euro, con un incremento dell'11,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Anche le importazioni hanno registrato un considerevole aumento, pari al 31,5%, corrispondente a 2.236 milioni di euro. Il saldo della bilancia commerciale è ancora in attivo, ma solamente per 104 milioni di euro: si tratta di un dato particolarmente significativo, visto che solamente tre anni prima l'attivo era di circa 1 miliardo di euro (Informazioni economico-statistiche della Camera di Commercio di Ancona). Questi dati evidenziano una lenta uscita da questa fase di contrazione, dato particolarmente rilevante per un'economia locale tradizionalmente molto orientata alle esportazioni.</p> <p>È evidente che le PMI integrate nelle dinamiche del commercio internazionale abbiano pagato la contrazione della domanda mondiale.</p> <p>Tuttavia, i fattori che incidono sulla possibilità di una ripresa, come più volte rilevato sopra, sono diversi:</p> <ul style="list-style-type: none">- le limitate dimensioni delle imprese;- la struttura tradizionale della PMI, che ha la tendenza a limitare i finanziamenti per la R&S e, di conseguenza, verso l'innovazione;- gli elevati costi di produzione rispetto ai Paesi dell'Est Europeo;- il disinteresse verso il sistema della formazione, che viene percepito come un costo/perdita di tempo, invece che come un'opportunità per la qualificazione dei lavoratori. <p>In un contesto competitivo internazionalizzato come quello attuale, per molte imprese di determinano sfide inedite: la localizzazione diffusa dei luoghi di produzione, la lontananza tra i vari siti, la diversità e la numerosità dei fornitori e dei mercati, la necessità di garantire servizi post-vendita differenziati, la pianificazione dell'attività di ricerca e sviluppo a supporto della commercializzazione dei prodotti all'estero.</p> <p>L'internazionalizzazione è un'opportunità se la struttura organizzativa ed amministrativa aziendale viene accuratamente adeguata, altrimenti rischia di far perdere rapidamente il vantaggio competitivo pregresso.</p>

ALLEGATO B

Descrizione processi e loro evoluzione

ALLEGATO B

Lavorativi	<p>La caratteristica principale dell'“economia della conoscenza” è rappresentata dalle trasformazioni dei processi lavorativi, che tendono sempre più ad essere caratterizzati da contenuti di conoscenza in continua evoluzione, dalla rielaborazione di antiche conoscenze, da aspetti relazionali, di creatività e di iniziativa personale; tutte componenti caratteristiche di quello che possiamo definire “lavoro di qualità”.</p> <p>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 l'azienda.</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 ed all'alta qualità produttiva raggiunta. Tuttavia, nell'attuale situazione dell'economia globalizzata questo modello, esso è minato dalla consuetudine del lavoro isolato, con scarsa volontà di confronto, comunicazione e collaborazione. È in tale direzione che il presente Piano Formativo intende agire, nella consapevolezza che le metodologie di trasferimento delle competenze, di gestione delle differenze incidano sia sui processi gestionali-organizzativi sia 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 oggi 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 avrà così la possibilità di essere concorrenziale sul mercato.</p> <p>In quest'ottica, i processi organizzativi considerato maggiormente rilevanti afferiscono a:</p> <ul style="list-style-type: none">o l'organizzazione dei processi produttivi, in termini di: gestione integrata dell'ordine con il coinvolgimento di ufficio acquisti, logistica, produzione e commerciale;o l'orientamento alla qualità della produzione ed al contenimento dei costi;o la gestione di clienti e fornitori e dei relativi processi;o la gestione dei dati aziendali, attraverso il ricorso a tecnologie che consentano il monitoraggio costante delle performance aziendali, nonché la stima previsionale;o la gestione delle relazioni interne, in un'ottica di responsabilizzazione e di coinvolgimento del personale. <p>Le PMI sentono quindi fortemente la necessità di sviluppare abilità operative e di gestione di tipo innovativo.</p> <p>La piccola o micro-impresa, inoltre, è consapevole del fatto che il principale capitale che possiede sia costituito dai collaboratori interni. Dando a queste persone consapevolezza del ruolo strategico che rivestono è possibile perseguire l'obiettivo della crescita del business, pur mantenendo le dimensioni aziendali.</p>

ALLEGATO B

Innovazione	<p>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>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 costituiscono lo scenario in cui operano le aziende al giorno d'oggi. Esiste una sostanziale differenza tra processi di sviluppo e processi di gestione.</p> <p>L'innovazione dei processi aziendali non va ricondotta al puro e semplice acquisto di nuove 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>
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, più esso risultava vincente. Poi la competizione si è spostata sulle imprese e, infine, verso gli anni '90 sui territori: in sostanza, nonostante la globalizzazione, più un sistema territoriale è competitivo, più le aziende che vi appartengono riescono ad essere competitive. È quindi la capacità di mettere a sistema molteplici risorse e capacità che risulta vincente.</p> <p>La storia che contraddistingue le aziende del territorio rispecchia l'evoluzione generale della PMI marchigiana, in cui il titolare rappresenta, anche in realtà più organizzate e strutturate, la figura di riferimento per quanto riguarda l'approccio al mercato dell'azienda. Anche in presenza di uffici commerciali e marketing, è ancora l'imprenditore o il gruppo di soci a farsi carico dell'analisi del mercato, della valutazione della concorrenza, e soprattutto della ricerca dei clienti e della loro cura nelle prime fasi di relazione commerciale. In periodi di forte spinta all'internazionalizzazione, questa prassi tende ad essere modificata, portando l'imprenditore ad operare in team con l'ufficio commerciale-marketing (quando c'è), a cui si affida il mantenimento e la gestione della relazione commerciale in funzione di competenze specialistiche riconosciute e su cui vengono effettuati investimenti in formazione. Le strategie percorribili dalle imprese contemplano, oltre all'internazionalizzazione: l'aumento del livello di qualità della produzione, l'ampliamento di servizi offerti (lavorazioni ad elevato valore aggiunto, lavorazioni accessorie che i competitor non forniscono). Alla base c'è la volontà di strutturare una relazione con il cliente che riduca al massimo il tasso di sostituibilità dell'azienda subfornitrice.</p>

ALLEGATO B

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.</p> <p>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 possa 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.</p> <p>Il punto da cui partire per una corretta impostazione del problema è quindi l'analisi dei cambiamenti che subisce il processo di innovazione in un contesto caratterizzato da fenomeni di globalizzazione e di internazionalizzazione delle imprese, avendo ben presente che la rapidità del cambiamento impone un'accelerazione del processo di innovazione e di riposizionamento delle imprese dei Paesi industrializzati rispetto a quelle dei Paesi a basso costo. Queste abilità sono sedimentate nelle reti di competenze a cui le imprese attingono per il loro funzionamento e che permettono in ogni momento di ottenere le specifiche soluzioni a problemi che emergono nell'attività di produzione innovativa. Si tratta di un tessuto produttivo ricco delle competenze dei singoli individui, ma anche di competenze sedimentate nelle reti di relazioni che collegano le imprese a molteplici livelli, attraverso le quali si riescono a trovare i contatti con altre reti di competenze, a volte anche distanti sia in termini spaziali che tecnici.</p> <p>Sul fronte dell'innovazione tecnologica, le realtà produttive del territorio si contraddistinguono per una naturale ed indispensabile attenzione alla "manutenzione", ovvero al costante aggiornamento delle tecnologie produttive a sostegno delle strategie aziendali.</p> <p>Evidentemente privilegiate risultano le tecnologie connesse ai sistemi di progettazione e di produzione, in cui il ruolo rivestito dai sistemi "Computer Aided" è predominante, sia per quanto riguarda i software di progettazione bi e tridimensionale, sia per quanto riguarda i sistemi di interfaccia con le tecnologie di produzione (CAM per macchine utensili e centri di lavoro). Il livello di informatizzazione raggiunto anche dalle lavorazioni meccaniche più tradizionali richiede di per sé competenze più estese, sia culturali che tecnico specialistiche.</p> <p>Parallelamente alle tecnologie produttive, l'innovazione si ramifica e si diffonde anche a livello organizzativo, laddove lo <i>stress timing</i> e il rispetto di precisi standard qualitativi imposti dal mercato comportano l'implementazione di procedure orientate alla qualità e di sistemi di gestione aziendali sempre più integrati, aperti ed estensibili alle differenti funzioni aziendali.</p>

ALLEGATO B

Prodotto/i	<p>Considerando le imprese terminali, il ruolo riservato all'innovazione di prodotto, pertanto ai processi di ricerca e progettazione a sostegno di tale innovazione, si registra una notevole rilevanza di tali processi sull'attività aziendale.</p> <p>L'innovazione, in questi casi, si presenta sia come innovazione sostanziale del prodotto finito (progettazione di prodotti innovativi) sia come innovazione di processo (con particolare riferimento allo studio di tecnologie produttive su nuovi materiali). Per quanto riguarda, invece, le aziende subfornitrici, l'innovazione di prodotto risulta spesso meno strategica di quanto non sia quella tecnologica e di processo ed in ogni caso essa è strettamente collegata alle esigenze e specifiche progettuali dei partner committenti.</p>
------------	---

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>In relazione ai fabbisogni formativi, si ravvisa la necessità, in particolare, di sostenere le competenze relazionali, in virtù di una diversa organizzazione del lavoro emergente, incentrata su processi e team. Ciò perché emergono modelli di leadership che mettono le persone al centro, ma anche nelle condizioni di assumersi maggiori responsabilità. L'obiettivo è di stimolare il coinvolgimento del personale nei processi aziendali, così come capacità di <i>problem solving</i>.</p> <p>L'impiego di manodopera straniera determina, poi, necessità specifiche, in primis di comprensione linguistica. Così, il binomio "sicurezza sul lavoro-comprensione linguistica" rappresenta una questione particolarmente critica da affrontare. Anche nell'ambito di un'indagine condotta dall'Istituto Italiano di Medicina Sociale sui settori esposti a rischio è stato evidenziato come i lavoratori stranieri non comunitari costituiscano una delle categorie maggiormente esposte a rischio di infortuni. I motivi che possono spiegare questa situazione sono legati alla particolare condizione di questi lavoratori, che si trovano in circostanze oggettive, sotto il profilo comunicativo-relazionale, di maggior difficoltà rispetto alla media dei lavoratori autoctoni. La scarsa conoscenza della lingua italiana rappresenta una variabile di forte incidenza nella comprensione, da parte dei lavoratori extra-comunitari, non soltanto delle informazioni relative al corretto svolgimento delle procedure lavorative, ma anche delle richieste e degli avvertimenti finalizzati alla loro incolumità.</p> <p>I fabbisogni formativi di natura relazionale individuati dal Piano Formativo sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none">o acquisire strumenti e tecniche comunicative per la gestione delle relazioni con il cliente, per rafforzare la persona e l'azienda nell'esprimere un efficace orientamento verso la clientela;o acquisire competenze linguistiche e alfabetico-funzionali per la comunicazione interpersonale declinata sulle diverse situazioni comunicative occorrenti nella relazione lavorativa con clienti, partner e colleghi;o potenziare capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane, per coloro che hanno la responsabilità di altre persone (come i responsabili di produzione), fornendo strumenti necessari per valorizzare e motivare i propri collaboratori;o sviluppare la capacità di lavorare per processi ed in team;o potenziare le capacità comunicative del gruppo di lavoro delle singole organizzazioni aziendali, anche tenendo conto delle eventuali differenze linguistiche.

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Di processo	<p>Come evidenziato nel PFN in relazione ai fabbisogni formativi inerenti le competenze di processo, il presente Piano intende rispondere a fabbisogni afferenti a due principali macro-processi:</p> <p>Gestionale-Organizzativo:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ pianificazione e programmazione della produzione e, in particolare, fabbisogni inerenti le capacità di gestione dei flussi materiali e di informazioni all'interno dell'azienda e fra azienda e relativi clienti e fornitori, al fine di ottimizzare cicli, tempi e metodi di produzione;▪ amministrazione e gestione dei dati aziendali e, in particolare, fabbisogni inerenti lo sviluppo di abilità necessarie alla gestione, elaborazione e valutazione dei dati per una più puntuale pianificazione e gestione aziendale;▪ rapporti con clienti e fornitori e, in particolare, fabbisogni inerenti il potenziamento delle competenze atte a fornire una più solida gestione delle relazioni con interlocutori esterni, anche al fine di sviluppare migliori pratiche di valutazione;▪ gestione dei processi di internazionalizzazione, tramite l'approfondimento delle competenze linguistiche, per presidiare i rapporti con i mercati internazionali (clienti e fornitori);▪ conoscenza delle attuali normative e opportunità in materia di risparmio energetico e di eco-sostenibilità. <p>Tecnico-Produttivo:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ il processo produttivo, con particolare riferimento allo sviluppo di competenze tecnico-professionali specifiche delle attività di montaggio e assemblaggio meccanico ed elettromeccanico, alle tecnologie per ridurre il " <i>Time-to-Market</i>" dei nuovi prodotti, all'adozione di tecniche che permettano il contenimento dei tempi e dei costi di sviluppo. Tra queste il <i>Rapid Manufacturing</i> (o Produzione Rapida) e la <i>Reverse Engineering</i> stanno assumendo un ruolo di crescente importanza nel settore della progettazione, realizzazione e collaudo dei prodotti e delle relative attrezzature di produzione;▪ uso di nuove tecnologie ITC nella gestione e nella produzione, con riferimento allo sviluppo delle competenze necessarie all'utilizzo di nuovi strumenti e metodologie di lavoro, in particolare per quanto riguarda l'utilizzo di centri di lavoro CNC e i relativi linguaggi di programmazione;▪ la progettazione ed il disegno industriale, con particolare riferimento allo sviluppo di competenze tecnico-professionali specifiche per la corretta lettura di disegni e complessivi, anche presentanti standard progettuali e di riferimento internazionali;▪ la specializzazione produttiva, con particolare riferimento allo sviluppo e potenziamento delle competenze tecnico-professionali indispensabili a garantire elevati standard qualitativi del prodotto;▪ la sicurezza nei luoghi di lavoro, con riferimento alle capacità della valutazione dei rischi legati al corretto utilizzo delle macchine e delle attrezzature in tutte le fasi del processo produttivo.

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
(altro)	

ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<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 ed 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">o Pianificazione e Progettazione Formativa non sono una semplice sommatoria di iniziative, ma hanno una robusta logica portante interna, che le collega tra loro e al contesto di riferimento;o la Formazione non risolve solo i problemi di formazione, ma i risultati dell'agire formativo si estendono oltre, al livello della persona, del lavoratore e dell'impresa;o l'intero processo è monitorato sia nel suo complesso che fase per fase, in modo non solo da raggiungere gli obiettivi progettuali, bensì raggiungerli nella qualità e nella quantità con cui erano stati richiesti, previsti e concordati;o 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;o l'Agire segue un approccio preventivo e di medio-lungo termine, in modo da dare prospettiva all'azione formativa e peso strategico ai risultati ottenuti;o 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;o vengono definiti Obiettivi formativi specifici, con una chiara visione del punto da cui si è partiti e del punto a cui si intende arrivare ("sapere fare dopo");o si ha chiaro il target a cui si rivolge l'intervento di formazione (persone, settori, aziende, ruoli), individuando la modalità di erogazione più opportuna. <p>Alcuni punti cardine devono essere:</p> <ul style="list-style-type: none">o 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;o 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;o 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 per ridurre al minimo i disagi alle imprese, vanno ridotte il più possibile le complicazioni logistiche e le differenze legate all'organizzazione

ALLEGATO B

- del lavoro che caratterizzano le diverse imprese;
- o sviluppare un'ottica di sistema, senza trascurare le specificità: è 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;
 - o disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità: è necessario scegliere con accuratezza i luoghi di formazione. È 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;
 - o organizzare percorsi di formazione brevi nel tempo, ma frequenti e mirati: appare opportuno considerare con attenzione la possibilità che i corsi siano realizzati con un numero minimo indispensabile di ore, ma ripetuti nel tempo (formazione continua) 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;
 - o stagionalità: nell'organizzare la formazione occorre prestare la massima attenzione alla stagionalità produttiva, cioè alla presenza di periodi di picchi lavorativi/produttivi che richiedono la presenza di tutto il personale al completo. Possono essere 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;
 - o organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale: dove e quando è necessario, è opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità/specializzazioni territoriali e produttive del settore e sappiano progettare e mettere a punto un'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.
- Nel rispetto dei principi dell'educazione degli adulti, il Piano Formativo favorirà l'attuazione di metodologie attive, che garantiscano ai singoli soggetti coinvolti di porsi come "promotori" stessi dell'azione formativa.
- Utilizzando un approccio metodologico prevalentemente basato sui principi dell'*"action learning"*, l'obiettivo diventa infatti quello, da un lato, di sviluppare conoscenze e metodologie coerenti non solo con le esigenze del lavoro e della prassi professionale, ma anche con le aspettative e le motivazioni di ogni lavoratore, e, dall'altro, di ancorare i singoli progetti formativi alla realtà concreta (di lavoro e organizzativa) dell'utente, promuovendo il collegamento stretto fra il processo di apprendimento individuale e i cambiamenti organizzativi attesi.
- Sulla base di tali assunti il docente diventa "regista della formazione" e i partecipanti gli "attori protagonisti". Sulla scorta di tale impostazione, modalità d'apprendimento quali *"role-playing"*, *"case-analysis"*, *"work-group"* e *"problem-solving"*, assieme ad esercitazioni pratiche, renderanno l'acquisizione concettuale interattiva e duratura nel tempo.
- Verranno utilizzate e preferite le seguenti pratiche metodologiche:
- o l'integrazione degli attori di impresa (imprenditori artigiani + lavoratori) nei contesti formativi formali (aula), attraverso forme metodologiche che rafforzino i processi di trasmissione dei saperi chiave e di apprendimento collettivo;
 - o l'integrazione fra apprendimento formale non formale (fra aula e *training on the job*), di modo che i primi servano a migliorare i modi con cui sono svolti i secondi;
 - o la capacitazione alla gestione del fattore produttivo "sapere".

ALLEGATO B

Strumenti	<p>In funzione degli argomenti specifici che verranno individuati all'interno dei singoli progetti rispondenti al presente Piano, dovranno essere utilizzati strumenti e materiali idonei allo svolgimento dei singoli percorsi e delle unità formative.</p> <p>In via esclusivamente esemplificativa vengono individuati strumenti quali:</p> <ul style="list-style-type: none">o lavagne luminose;o lavagne a fogli mobili;o PC con videoproiettore;o dispense strutturate, abstract legislativi, testi specialistici. <p>In relazione all'utilizzo di laboratori tecnici, professionali e della attività di <i>training on the job</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ attrezzature;✓ impianti;✓ strumentazioni specifiche.
Modalità organizzative	<p>I progetti rispondenti al presente Piano dovranno prevedere modalità organizzative rispondenti alle richieste del Fondo e, in particolare, all'Invito 1-2011.</p> <p>In generale, ciascun processo di formazione da presentarsi nell'ambito del presente Piano integrato dovrà sviluppare essenzialmente, compiutamente e con efficacia, i seguenti STEP SEQUENZIALI:</p> <ul style="list-style-type: none">• AUDIT INIZIALE• PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE• EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE• ATTESTAZIONE DELLE COMPETENZE• MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE <p>Le modalità organizzative attraverso le quali verranno attivati e sviluppati i processi di apprendimento relativi alle attività formative da realizzarsi, dovranno inoltre essere elaborate tenendo conto di:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>un più stretto collegamento tra lavoro e apprendimento in seno alla formazione professionale continua;</i>• <i>un collegamento più sistematico d'apprendimento volontario con processi formativi caratterizzati da esperienze pratiche;</i>• <i>l'integrazione fra apprendimento teorico e pratico;</i>• <i>l'apprendimento autorganizzato e cooperativo in gruppi;</i>• <i>la partecipazione attiva degli interessati alla strutturazione dei processi d'apprendimento.</i> <p><i>Quando possibile al termine di un percorso formativo saranno previste e promosse delle procedure di attestazione e certificazione delle competenze; verrà inoltre introdotta una sperimentazione del libretto formativo del cittadino.</i></p> <p>Bisognerà altresì prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>una fase di accoglienza iniziale funzionale all'esplicitazione degli obiettivi e delle finalità dell'intervento;</i>• <i>un momento di sensibilizzazione al tema della formazione continua, con particolare attenzione alla descrizione delle</i>

ALLEGATO B

	<p><i>potenzialità di Fondartigianato;</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>interventi di monitoraggio iniziale (volti alla rilevazione delle aspettative e delle motivazioni alla base dell'adesione dell'intervento formativo, nonché di valutazione delle competenze di ingresso), in itinere (al fine di indagare gli scostamenti di segno positivo o negativo rispetto alle aspettative iniziale, nonché di valutare il livello di apprendimento raggiunto), finale (con lo scopo ultimo di valutare il livello di competenze raggiunto, nonché il grado di soddisfacimento del percorso intrapreso), ex-post (es: indagine di follow-up volta ad indagare l'effettiva ricaduta dell'esperienza formativa vissuta in relazione al ruolo ed alla funzione ricoperti dal soggetto in formazione).</i>
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

Alla luce dell'analisi settoriale dei fabbisogni emersi ed evidenziati all'interno del presente Piano, la formazione aziendale da realizzarsi all'interno della linea A dell'Invito 1-2011 di Fondartigianato dovrà tenere conto del fatto che 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, etc) e la razionalità sociale (il sistema degli scambi fra individui e contesto, la distribuzione dell'autorità e del potere, i riferimenti valoriali, etc).

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

- o una relativa alle risorse tecniche (i mezzi tecnologici, i modelli, i metodi);
- o una relativa all'organizzazione delle risorse necessarie per la realizzazione del processo/della performance (le procedure, le tecniche di programmazione, gestione e controllo, etc);
- o 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, etc).

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 e di interfunzionalità, i processi che definiscono il *core* di una organizzazione produttiva.

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

- ✓ Pianificazione strategica e gestione economico/finanziaria;
- ✓ Gestione risorse umane, pianificazione della formazione;
- ✓ Gestione commerciale e approccio al mercato;
- ✓ Produzione ed erogazione del servizio;
- ✓ Logistica e magazzino;
- ✓ Innovazione.

Nel dettaglio:

Pianificazione strategica e gestione economico/finanziaria:

Strategia:

- ✓ Posizionamento sul mercato;
- ✓ Ricerca e Innovazione;
- ✓ Definizione ed implementazione Politica Qualità;
- ✓ Pianificazione Strategica;
- ✓ Segmentazioni di Business.

ALLEGATO B

Pianificazione delle risorse:

- ✓ Valutazione processi interni;
- ✓ Sviluppo Risorse Umane;
- ✓ Pianificazione economico-finanziaria;
- ✓ Product Costing;
- ✓ Previsioni di Vendita.

Gestione e controllo:

- ✓ Pricing;
- ✓ Gestione amministrativa-contabile-finanziaria;
- ✓ Controllo di gestione;
- ✓ Gestione strumenti bancari e creditizi;
- ✓ Trattamento operazioni fiscali.

Gestione risorse umane, pianificazione della formazione:

Selezione inserimento risorse umane:

- ✓ Selezione dei collaboratori;
- ✓ Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo.

Sviluppo risorse umane:

- ✓ Definizione di percorsi di sviluppo professionale;
- ✓ Definizione e sviluppo di piani di formazione aziendale.

Gestione commerciale – Approccio al mercato:

Definizione della strategia:

- ✓ Identificazione ed analisi del mercato di riferimento;
- ✓ Analisi del posizionamento dell'azienda sul mercato interno ed internazionale;
- ✓ Segmentazione dei clienti-chiave.

Sviluppo e monitoraggio piani d'azione:

- ✓ Definizione degli obiettivi e del piano di vendita;

ALLEGATO B

- ✓ Monitoraggio attività commerciali;
- ✓ Misurazione soddisfazione della clientela;
- ✓ Gestione ed implementazione sistemi informativi.

Gestione commerciale – Relazioni con la clientela:

Pianificazione attività sui clienti:

- ✓ Segmentazione portafoglio clienti per priorità.

Sviluppo della relazione con il cliente:

- ✓ Sviluppo iniziative di fidelizzazione del cliente;
- ✓ Sviluppo rapporti di partnership con il cliente;
- ✓ Rilevazione soddisfazione della clientela;
- ✓ Gestione forza vendita;
- ✓ Erogazione servizi post-vendita;
- ✓ Adozione di tecniche e strumenti per l'internazionalizzazione;
- ✓ Gestione dei reclami;
- ✓ Gestione ed implementazione sistemi informativi;
- ✓ Assistenza alla clientela.

Produzione:

Progettazione:

- ✓ Applicazione della normativa di settore (Disposizioni di legge e disciplinari tecnici);
- ✓ Trasformazione e realizzazione prodotto;
- ✓ Gestione utilizzo e manutenzione utensili apparecchiature e software;
- ✓ Controllo produzione.

Produzione ed erogazione del servizio:

- ✓ 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.

Logistica e magazzino:

ALLEGATO B

Pianificazione produzione:

- ✓ Programmazione tempi/risorse/quantità;
- ✓ Approvvigionamenti.

Gestione scorte, dimensionamento magazzino:

- ✓ Rifornimento magazzino;
- ✓ Movimentazione merci e carichi.

Logistica distributiva:

- ✓ Gestione magazzini;
- ✓ Monitoraggio costi;
- ✓ Gestione terzisti.

Servizio al cliente:

- ✓ Ricezione e conferma ordini;
- ✓ Gestione delle priorità;
- ✓ Misurazione livello di qualità del servizio.

Innovazione:

Innovazione di prodotto:

- ✓ Studio di opportunità;
- ✓ Attività di Ricerca e Sviluppo;
- ✓ Gestione marchi e Brevetti.

Innovazione di processo:

- ✓ Individuazione di nuove soluzioni applicabili;
- ✓ Gestione delle collaborazioni esterne.

Innovazione organizzativa:

- ✓ Gestione delle informazioni;
- ✓ Utilizzo di sistemi informatici;
- ✓ Organizzazione aziendale e del lavoro.

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

GESTIONE DEL SISTEMA QUALITA':

ALLEGATO B

- ✓ 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.

PROMOZIONE DELLA BILATERALITÀ:

- ✓ ciascun intervento proposto, sia esso di aggiornamento, adeguamento o di riqualificazione professionale, dovrà prevedere al proprio interno un momento specifico da dedicarsi alla presentazione ed alla promozione del sistema regionale della bilateralità nell'artigianato, con particolare riferimento, da un lato, ai principi generali che ne regolano il funzionamento e, dall'altro, alle funzioni svolte ed alle prerogative assolute da parte dell'E.B.A.M.

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.

ALLEGATO B

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione	
Ruoli	<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 di lavorazione. Questa multidimensionalità della formazione deriva essenzialmente da due aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none">o la <i>varietà dell'artigianato</i>: 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;o la <i>centralità della persona</i> nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano. <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, a 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 e che è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.</p>
Profili professionali	<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 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.</p> <p>La <i>flessibilità funzionale e organizzativa</i> 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, con effetti rilevanti in termini di innovazione e di aggiornamento produttivo.</p> <p>Il presente Piano Formativo si orienta, quindi, verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa, tenendo conto dei livelli di flessibilità funzionale ed organizzativa tipici dell'impresa artigiana. Si tratta di aggiornare le competenze di figure e profili professionali esistenti e operanti all'interno dell'impresa.</p>

ALLEGATO B

<p>AZIENDE/TERRITORI (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)</p>	Aziende aderenti a Fondartigianato ed operanti nei vari settori che insistono sul territorio provinciale.
---	---

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

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

Data _____