

ALLEGATO B



PIANO FORMATIVO cod_____¹

Linee: **7 - 8 - 9 - 10 - 11**

X FILIERE E DISTRETTI **X MICRO IMPRESE** **X ENERGIE RINNOVABILI**
X ALTA FORMAZIONE **X INVESTIMENTI TECNOLOGICI**

TITOLO: **INNOVAZIONE TECNOLOGICA, EFFICIENZA ENERGETICA
E COMPETENZE TECNICO-MANAGERIALI NELLE MICRO-IMPRESSE,
NELLE PMI E NEI DISTRETTI PRODUTTIVI DELLE MARCHE**

REGIONE MARCHE

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

PIANO FORMATIVO FINALIZZATO ALLO SVILUPPO DI (SPECIFICA RELATIVA UNICAMENTE ALLE LINEE 8 E 11) :

X PROGETTI DI FORMAZIONE AZIENDALI

X PROGETTI DI FORMAZIONE: COOPERAZIONE/RELAZIONE PRODUTTIVA E/O ORGANIZZATIVA

X ACQUISTO DI SERVIZI FORMATIVI ALLA INNOVAZIONE

¹Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento formativo	<p>- LINEE 7, 9 e 10: X Aziendale X Interaziendale X Territoriale X Distrettuale X Filiera X Settoriale X Intersettoriale X Individuale</p> <p>- LINEE 8 e 11: X Aziendale X Interaziendale X Pluriazendale X Individuale</p>
Settore/i produttivo/i	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Linea 7 – Le filiere ed i distretti produttivi:</i> sono ritenuti rispondenti al presente Piano i Progetti Formativi rivolti ai lavoratori delle imprese marchigiane aderenti a Fondo Artigianato Formazione, che rientrino nell'ambito dei settori riferibili ai diversi contesti e locazioni in regione delle filiere e dei distretti - <i>Linea 8 – Le micro-imprese:</i> sono ritenuti coerenti con il presente Piano i progetti formativi destinati ai lavoratori di imprese aderenti a Fondo Artigianato Formazione che afferiscono a tutti i settori/ambiti produttivi della regione Marche - <i>Linea 9 - Sostegno a specifiche tipologie di innovazioni produttive: le energie rinnovabili:</i> sono ritenuti rispondenti al presente Piano i Progetti Formativi rivolti ai lavoratori delle imprese marchigiane aderenti a Fondo Artigianato Formazione, che rientrino nell'ambito dei settori relativi a risparmio energetico e sostenibilità ambientale, reperimento, promozione, utilizzo e distribuzione di energia, impiantistica civile ed industriale, trasporti, servizi alle imprese - <i>Linea 10 - Alta formazione:</i> sono da ritenersi coerenti con il presente Piano formativo i progetti formativi destinati a lavoratori e imprese aderenti a Fondo Artigianato Formazione che operano in un qualsiasi settore economico-produttivo presente nel territorio delle Marche o che prevedono azioni formative di tipo innovativo, anche nell'ambito di nuove tipologie, settori o comparti di attività - <i>Linea 11 – Sostegno agli investimenti tecnologici:</i> sono ritenuti coerenti con il presente Piano i progetti formativi destinati ai lavoratori di imprese aderenti a Fondo Artigianato Formazione che afferiscono a tutti i settori/ambiti produttivi della regione Marche
Territorio/i	<p>Regione Marche</p>
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 sull'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 "<u>preventivo</u>" e/o "<u>curativo</u>". 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. Hanno carattere <u>preventivo</u> tutti gli interventi diretti alla crescita della formazione continua, finalizzati a migliorare la tenuta e</p>

ALLEGATO B

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.

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

- 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.

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

Oltre a confermare le priorità macro, le priorità specifiche e gli obiettivi previsti dal Fondo sul piano nazionale, le Parti sociali territoriali costituenti il Fondo individuano Priorità ed Obiettivi specifici, declinati per l'interno ambito regionale, per ciascuna delle seguenti Linee (così come introdotte dall'invito 1°-2011 del Fondo):

- *Linea 7 – Le filiere ed i distretti produttivi*
- *Linea 8 – Le micro-imprese*
- *Linea 9 - Sostegno a specifiche tipologie di innovazioni produttive: le energie rinnovabili*
- *Linea 10 - Alta formazione*
- *Linea 11 – Sostegno agli investimenti tecnologici*

1) PRIORITA' ED OBIETTIVI DELLE PARTI SOCIALI DELLA REGIONE MARCHE LINEA 7 – LE FILIERE ED I DISTRETTI PRODUTTIVI

In attuazione dei principi informanti la presente Linea 7 così come introdotta 1°-2011 del Fondo, un'articolazione del presente Piano è quella finalizzata a promuovere la realizzazione di azioni di formazione continua volte a sostenere le

ALLEGATO B

aziende appartenenti a filiere e a distretti produttivi, individuate alla stregua di settore, in grado di porre in essere fondamentali innovazioni organizzative, produttive e di rilancio del sistema socio-economico considerato nel suo complesso.

a) Priorità delle Parti sociali

Coerentemente con gli orientamenti espressi dal Fondo, le Parti sociali regionali intendono promuovere attività formative prioritariamente volte a:

- ✓ favorire la partecipazione dei lavoratori delle filiere e dei distretti produttivi, alla formazione continua;
- ✓ rafforzare la occupabilità delle persone;
- ✓ promuovere e sostenere lo sviluppo locale attraverso il rafforzamento delle filiere e dei distretti produttivi caratterizzanti il territorio regionale;
- ✓ stimolare e sostenere l'innovazione dei processi organizzativi, produttivi ed il miglioramento delle competenze distintive, di filiera e di distretto;
- ✓ sviluppare buone pratiche e/o scambi di esperienze tra i diversi territori regionali in ragione delle peculiari situazioni di sviluppo locale e delle possibili sinergie strategico/produttive e di mercato;
- ✓ sostenere le realtà di piccole piccolissime imprese all'interno delle filiere e dei distretti;
- ✓ rendere esplicite e rafforzare le competenze distintive di filiera e di distretto;
- ✓ creare reti di cooperazione economica, produttiva, organizzativa e professionale tra i diversi contesti e locazioni territoriali delle filiere e dei distretti.
- ✓ supportare la costruzione, la realizzazione ed il perfezionamento di un meccanismo finalizzato a raccordare i sistemi regionale, nazionale ed europeo di certificazione delle competenze professionali, in funzione del loro diffuso riconoscimento formale e della loro spendibilità all'interno dei differenti contesti lavorativi.

b) Obiettivi specifici delle Parti sociali

Considerato l'andamento attuale e le prospettive di mercato, è auspicabile un rilancio del sistema produttivo delle imprese di filiera e di distretto. Attraverso il presente Piano le Parti sociali intendono favorire la progettazione e realizzazione di attività formative a supporto della ripresa, finalizzate prioritariamente a:

- mettere a disposizione attività di formazione continua mirata;
- sostenere la competitività dei sistemi delle filiere e dei distretti produttivi attraverso lo sviluppo delle competenze delle persone;
- accompagnare i processi di cambiamento/ innovazione organizzativa e strategica;
- favorire la pianificazione strategica e gestione economico/finanziaria;
- supportare la gestione risorse umane, pianificazione della formazione;
- supportare la gestione commerciale e l'approccio al mercato delle imprese;
- migliorare le tecniche di produzione ed erogazione dei servizi;
- rendere più efficienti i sistemi di logistica e magazzino;
- accrescere la gestione del sistema qualità e ambiente;

ALLEGATO B

- accrescere la gestione del sistema di sicurezza;
- promuovere la bilateralità.

Le Parti sociali concordano infine sul fatto che nell'attuale fase congiunturale la formazione, specialmente quella svolta nei settori trainanti della ripresa economica quali filiere e comparti produttivi, rappresenta uno degli strumenti più importanti a disposizione delle aziende per innalzare il livello di competenze, la capacità di allearsi, il bagaglio di conoscenze della propria forza lavoro, quindi per alimentare la propria competitività interna ed esterna e la capacità di tenuta sul mercato.

2) PRIORITA' ED OBIETTIVI DELLE PARTI SOCIALI DELLA REGIONE MARCHE LINEA 8 – LE MICRO-IMPRESE

La Regione Marche presenta un tessuto imprenditoriale costituito principalmente da microimprese o PMI. Il dato è confermato dalle iscrizioni al Fondartigianato: l'83,57% delle imprese iscritte fino a dicembre 2009 ha da 0 a 5 dipendenti, contro il 10,39% che ne ha da 6 a 10 e il 3,99% che ne ha da 11 a 15.

Il settore predominante è quello della metalmeccanica, seguito da edilizia, impiantistica e legno. La distribuzione territoriale delle imprese è strettamente collegata alla localizzazione dei principali distretti produttivi, come quello del mobile nella provincia di Pesaro e Urbino e quello della calzatura nel maceratese.

Pur nella varietà delle situazioni possibili, sono ravvisabili tratti comuni nelle microimprese, in termini di soggettivizzazione e personalizzazione da parte dell'imprenditore delle attività aziendali, che possono ridurre e contenere la propensione allo sviluppo. Così, l'imprenditore diventa l'elemento attorno al quale ruotano gran parte delle decisioni aziendali e ciò può impedire o ostacolare un ottimale sviluppo dell'impresa e, in particolare, del suo capitale conoscitivo ed esperienziale.

a) Priorità ed Obiettivi delle Parti sociali

Considerato il contesto e le caratteristiche strutturali delle micro-imprese del territorio, le Parti Sociali della Regione Marche 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 consentano di elevare il grado di coinvolgimento e di delega all'interno dell'impresa;
- ✓ valorizzare la figura dell'imprenditore come perno dei processi di sviluppo e come gestore di processi di cambiamento, in cui i lavoratori e le lavoratrici possono (e devono) assumere ruoli proattivi.

b) 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

ALLEGATO B

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:

- l'introduzione di una nuova normativa di riferimento;
- l'adozione di una nuova tecnologia;
- la scelta di un nuovo assetto organizzativo;
- l'apertura di nuovi mercati;
- l'individuazione di nuovi prodotti/servizi di successo;
- l'introduzione e il mantenimento del sistema qualità.

3) PRIORITA' ED OBIETTIVI DELLE PARTI SOCIALI DELLA REGIONE MARCHE LINEA 9 – "ENERGIE RINNOVABILI"

In attuazione dei principi informanti la presente Linea 9 così come introdotta 1°-2011 del Fondo, un'articolazione del presente Piano è quella finalizzata a promuovere la realizzazione di azioni di formazione continua volte a sostenere le energie rinnovabili, considerate alla luce del consistente ruolo che esse possono avere (per gli effetti diretti e per le esternalità) all'interno del sistema socio-economico nel suo complesso.

Alla luce dei cambiamenti climatici in atto, è oggi indispensabile affrontare la questione energetica a livello globale, nazionale e territoriale, attuando politiche e promuovendo interventi che puntino all'efficienza, al risparmio energetico e allo sviluppo delle energie rinnovabili (solare, eolica, biomasse, geotermica, idroelettrica, in primis), per dare avvio ad un modello di sviluppo energetico pulito (quindi sostenibile), sicuro dal punto di vista degli approvvigionamenti e competitivo. L'impiego diffuso di fonti alternative di approvvigionamento consente infatti di ridurre non soltanto le emissioni di gas a effetto serra provenienti dalla produzione e dal consumo di energia, ma anche la dipendenza dalle importazioni di combustibili fossili (in particolare gas e petrolio), creando anche interessanti prospettive di crescita economica, anche sotto forma di nuovi posti lavoro.

Una tendenza, questa, ampiamente confermata dai dati prodotti in recenti analisi congiunturali e settoriali, effettuate da autorevoli enti di ricerca:

- Rapporto Isfol "Progetto Ambiente 2010":
 - Dallo studio sui dati 1993-2009 è emerso che ben l'80% di coloro che hanno completato un percorso formativo nel settore della green economy ha trovato lavoro entro sei mesi;
 - L'incremento di occupati nei settori energia ed ambiente nel 2009 rispetto al 1993 è stato del 41%, con un miglioramento dello stato occupazionale (dal 12,7% al 24,5%) soprattutto per le donne. Per quanto concerne la componente anagrafica, il 25% delle donne ed il 49% degli uomini occupati non superano i 45 anni d'età.
- Rapporto annuale Censis 2010:
 - Nel 2009 l'energia prodotta da fonti rinnovabili ha coperto il 16,5% del consumo nazionale e la produzione è aumentata del 24,5% in soli cinque anni;
 - Le stime sul fatturato complessivo della Green Economy italiana si aggirano già attorno ai 10 miliardi di euro e

ALLEGATO B

decisamente positive sono le previsioni circa l'impatto sul mercato del lavoro, soprattutto per quanto attiene il segmento delle energie rinnovabili, che prevedono da qui a dieci anni un potenziale occupazionale che varia (a seconda degli specifici comparti presi in considerazione) da 100.000 a 1.000.000 di nuovi addetti.

• Rapporto annuale Nomisma Energia 2010:

- Il fatturato dei principali comparti delle nuove rinnovabili è aumentato in cinque anni del 191% e nel 2009 ha superato i 5 miliardi di euro;
- L'occupazione diretta e dell'indotto è cresciuta nel corso del biennio 2009-2010 del 220% e sono più di 20.000 i posti di lavoro creati dallo sviluppo delle energie verdi.

In linea con la tendenza in atto nel resto del Paese, la regione Marche sta lavorando per favorire l'espansione della "green economy", con particolare riferimento alle energie alternative, attraverso l'attivazione di una normativa specifica (di recepimento di quella nazionale ed internazionale) e la concessione di finanziamenti di tipo strutturale in ambito energetico, ma anche finalizzati alla realizzazione di iniziative formative inerenti tale settore.

Sostenendo lo sviluppo delle energie rinnovabili in ambito locale e regionale, si intende, in particolare, porre in essere, sviluppare e rafforzare determinate linee di intervento, che sottendono differenti obiettivi: l'efficienza energetica, la produzione e la distribuzione di energia rinnovabile, il trasporto sostenibile, la fornitura di acqua, la depurazione, la gestione dei rifiuti, l'agricoltura e l'industria sostenibile.

Sulla base delle richieste provenienti dal mercato locale ed in relazione alle iniziative proposte ed attuate dalle policy regionali nella gestione del connubio Competitività/Innovazione e Tutela dell'Ambiente/Risparmio energetico, compito della formazione professionale, in generale, e di quella continua, in particolare, risulta essere quello di contribuire, attraverso la trasmissione di saperi ed abilità, alla soluzione delle problematiche esistenti in campo eco-energetico e, allo stesso tempo, alla crescita di un mercato dal potenziale ancora indefinito, promuovendo interventi formativi che possano essere di sostegno e di supporto all'innovazione ed al perseguimento di obiettivi comuni e condivisi da parte dei diversi attori sociali.

L'uso di fonti energetiche rinnovabili richiede nuove competenze tecnico-specialistiche, il che può passare attraverso la qualificazione di figure esistenti, ma anche attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro, ad hoc.

a) Priorità delle Parti sociali

Coerentemente con gli orientamenti espressi dal Fondo, le Parti sociali regionali intendono promuovere per la Linea considerata attività formative prioritariamente volte a:

- ✓ supportare i destinatari della formazione nella propria riqualificazione professionale, al fine di agevolarne e consolidarne la presenza nel mondo del lavoro, tramite il rafforzamento della propria "identità professionale", attraverso la valorizzazione delle esperienze formative e lavorative pregresse;
- ✓ prevedere percorsi formativi per l'aggiornamento, l'adeguamento ed il perfezionamento delle competenze di base, trasversali e tecnico-professionali dei lavoratori, che contribuiscano ad innalzare le singole performance lavorative, al fine di incrementarne la spendibilità nel mercato del lavoro marchigiano;
- ✓ favorire la competitività del sistema economico regionale, attraverso la qualificazione professionale, come fattore cardine dei processi innovativi;
- ✓ supportare la costruzione, la realizzazione ed il perfezionamento di un meccanismo integrato (regionale, nazionale,

ALLEGATO B

europeo) di certificazione delle competenze professionali.

b) Obiettivi specifici delle Parti sociali

Considerato l'andamento attuale e le prospettive di crescita del mercato delle rinnovabili, attraverso il presente Piano le Parti sociali intendono favorire progettazione e realizzazione di attività formative finalizzate prioritariamente a:

- ✓ coinvolgere prevalentemente le imprese artigiane fino a 15 dipendenti operanti nel settore delle energie rinnovabili, del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale;
- ✓ sostenere una rinnovata competitività delle microimprese e delle PMI, con particolare riferimento a quelle del settore impiantistico e di produzione di beni/servizi strumentali alla promozione e diffusione delle energie alternative in ambito regionale, prima, nazionale ed internazionale, poi;
- ✓ valorizzare una coscienza diffusa sui vantaggi connessi all'utilizzo dei principali sistemi alimentati dalle energie rinnovabili (in particolare quella solare, eolica e geotermica, attualmente maggiormente diffuse sul territorio);
- ✓ promuovere la salvaguardia dell'ambiente ed il risparmio energetico, attraverso la riduzione delle emissioni inquinanti e un maggior ricorso alle fonti rinnovabili all'interno dei singoli territori;
- ✓ attivare il monitoraggio e l'azione contro la precarietà energetica, accrescendo la competenza degli operatori del settore sul tema energia-ambiente;
- ✓ favorire l'innalzamento degli inquadramenti occupazionali e creare nuova occupazione;
- ✓ favorire la conoscenza delle norme e degli strumenti necessari per poter attuare politiche di tutela ambientale, risparmio energetico e di propulsione ed affermazione della green economy;
- ✓ favorire la promozione dei sistemi integrati qualità-sicurezza-ambiente all'interno delle aziende artigiane e delle PMI territoriali.

Le Parti Sociali concordano sul fatto che nell'attuale fase congiunturale la formazione, specialmente quella svolta nei settori trainanti della ripresa economica e dell'innovazione produttiva, rappresenti uno degli strumenti più importanti a disposizione delle aziende per alimentare la propria competitività e la capacità di tenuta nel mercato in cui si muovono.

4) PRIORITA' ED OBIETTIVI DELLE PARTI SOCIALI DELLA REGIONE MARCHE LINEA 10 – “ALTA FORMAZIONE”

Il possesso di competenze e la capacità di agirle in un contesto lavorativo costituiscono un elemento imprescindibile per l'occupabilità e l'occupazione dei lavoratori e, allo stesso tempo, sono alla base della capacità delle aziende – in particolare delle piccole e medie aziende (PMI) artigiane – di competere sul mercato. La formazione continua è finalizzata a migliorare il livello di qualificazione e sviluppare le capacità tecnico-professionali dei lavoratori, consolidandone la figura professionale, assicurandone la stabilità occupazionale e consentendo alle aziende di generare valore attraverso il lavoro delle proprie risorse umane.

La formazione gioca un ruolo primario anche nel supportare l'adattabilità alla continua evoluzione organizzativa, tecnica, tecnologica e, in generale, dei modi di fare business, in un mercato globalizzato e sempre più concorrenziale. Sono sempre più

ALLEGATO B

importanti, anche nelle PMI, figure con una formazione di eccellenza, sia nell'ambito tecnico sia in quello manageriale, poiché proprio il possesso di capacità e conoscenze di primo piano può consentire alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo significativo e duraturo. L'alta formazione vuole offrire una risposta diretta e mirata a queste esigenze, partendo dalle caratteristiche del tessuto economico e produttivo e dai fabbisogni delle aziende e dei lavoratori.

Assieme alla crescita di capacità tecniche e manageriali risulta indispensabile consolidare uno stretto rapporto tra il settore produttivo ed economico e i soggetti che sono impegnati nella ricerca e nell'alta formazione di carattere universitario. La letteratura recente ha evidenziato come la "fuoriuscita" della conoscenza (*knowledge spillover*) dagli ambiti originari di produzione, come le Università e i Centri di Ricerca, possa stimolare un substrato di innovazione a carattere diffuso. Si è dimostrato, però, che la conoscenza non viene interamente trasmessa attraverso forme codificate, come la pubblicazione dei risultati sulle riviste scientifiche o il deposito di brevetti. Vi è, dunque, un'ampia componente di conoscenza che resta "personale", cioè incorporata nelle persone che l'hanno prodotta. Uno scienziato di frontiera o un tecnologo di punta fanno molte più cose di quelle che riescono a scrivere o a formulare per esteso: secondo alcuni autori, la componente trasferita in forma codificata non supera il 30% del totale, quindi il restante 70% rischia di rimanere una *possibilità di innovazione e sviluppo del contesto produttivo ed economico non sfruttata, quindi persa*. Se questo è vero, allora la componente personale e non completamente codificata della conoscenza si deve e si può trasferire attraverso interazioni *face-to-face*, come, ad esempio, la formazione e, magari proprio grazie alla conoscenza diretta sviluppata durante la formazione, attraverso la collaborazione e la definizione di progetti o attività congiunte con i soggetti del tessuto produttivo ed economico. Per queste ragioni, è cruciale stimolare e supportare un rapporto sempre più stretto e collaborativo tra le aziende e i soggetti che fanno ricerca e alta formazione di eccellenza, promuovendo attraverso la formazione non solo il passaggio di conoscenze e competenze, ma anche la costruzione rapporti diretti di collaborazione. In questa prospettiva, risulta prioritaria anche la formazione degli attori che agiscono o possono agire da ponte e da mediatori tra lavoratori, aziende e i soggetti che fanno ricerca e alta formazione, come le Parti Sociali, le organizzazioni di categoria, gli enti bilaterali.

a) Priorità delle Parti sociali

Nel quadro delle finalità e degli orientamenti generali delineati, le Parti Sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione hanno individuato la priorità di una formazione di eccellenza a carattere tecnico e manageriale, elemento indispensabile per le aziende artigiane, che devono potersi confrontare con una competizione sempre più globale attraverso la capacità di produrre valore per il cliente sfruttando competenze specialistiche, innovazioni tecniche e tecnologiche e – appunto – solide capacità manageriali e gestionali.

Le priorità individuate nell'ambito dell'Alta Formazione sono le seguenti:

- ✓ promuovere lo sviluppo di conoscenze e competenze ad alto contenuto tecnico e/o manageriale per le persone che operano nelle aziende, promuovendo e rafforzando un ruolo proattivo dei lavoratori verso la crescita della competitività aziendale;
- ✓ sostenere processi di integrazione tra i diversi sistemi di formazione, realizzando la possibilità di percorsi professionalizzanti e qualificanti per i lavoratori, in un'ottica di personalizzazione delle carriere e dei percorsi di sviluppo personale e professionale, in accordo con le indicazioni provenienti dal contesto economico, produttivo e sociale;
- ✓ favorire approcci e strategie innovative di sviluppo aziendale, di processo e/o prodotto e tecnologico, in particolare cogliendo e sfruttando in azienda i possibili vantaggi dell'evoluzione tecnica e delle più recenti forme di organizzazione

ALLEGATO B

e gestione;

- ✓ trasferire conoscenze ed esperienze risultanti dalla ricerca, dall'innovazione e dall'evoluzione, utili alle migliori performance ed al successo competitivo, sostenendo il rafforzamento del dialogo tra tutti i soggetti pubblici e privati del settore produttivo, economico, della ricerca e dell'alta formazione (in primis Università e Centri di Ricerca).

Lo sviluppo e il consolidamento di un rapporto di collaborazione con i centri del sapere costituisce una priorità specifica per la crescita di competitività del tessuto produttivo ed economico.

b) Obiettivi specifici delle Parti sociali

In relazione alle suddette priorità, sono rilevabili le seguenti finalizzazioni:

- ✓ mettere a disposizione attività di formazione continua mirata per ruoli di significativa responsabilità e/o figure professionali con competenze al alto contenuto tecnico;
- ✓ accompagnare i processi di cambiamento/innovazione organizzativa e/o di prodotto;
- ✓ sostenere la competitività aziendale e dei sistemi produttivi locali;
- ✓ rafforzare il ruolo e il possibile valore aggiunto dei sistemi diffusi di piccola e piccolissima impresa nella società della conoscenza, anche promuovendo forme di collaborazione di rete e servizi di supporto.

Si evidenzia, inoltre, l'importanza e la priorità della formazione e dell'aggiornamento professionale degli operatori delle Parti Sociali e dei soggetti ad esse collegati, oltre agli enti bilaterali dell'artigianato, che operano sul territorio a stretto contatto con lavoratori, artigiani e aziende.

5) PRIORITA' ED OBIETTIVI DELLE PARTI SOCIALI DELLA REGIONE MARCHE LINEA 11 – "SOSTEGNO AGLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI"

L'innovazione dei processi aziendali è un'attività complessa, che richiede lo sviluppo simultaneo dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e/o delle tecnologie tra essi collegati. Tutto viene ricondotto all'obiettivo finale di miglioramento che l'impresa stabilisce a monte, quando decide di investire in tecnologie, mobili (es: software) o immobili (es: macchinari). Tutto questo nella consapevolezza che le pratiche, gli strumenti di controllo, ma soprattutto le risorse umane vanno riqualificate e aggiornate in linea con l'innovazione inserita in azienda.

a) Priorità ed obiettivi specifici delle Parti sociali

Sulla base di queste considerazioni, le Parti Sociali della Regione Marche hanno assunto in pieno le finalizzazioni della Linea contenute nell'Invito, ovvero:

- ✓ mettere a disposizione attività mirate di formazione continua;
- ✓ stimolare scelte di cambiamento/ innovazione delle tecnologie impiegate;
- ✓ accompagnare i processi riorganizzativi che possono derivare da nuovi investimenti tecnologici;
- ✓ sostenere la competitività aziendale e dei sistemi produttivi locali.

Con l'obiettivo di sostenere al meglio le imprese nei processi di innovazione, le Parti sociali territoriali ritengono coerenti con la

ALLEGATO B

	<p>presente Linea progetti che perseguano obiettivi formativi riconducibili ai seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ <u>strategico-sistemico</u>, relativo all'implementazione di innovazioni a livello aziendale;✓ <u>dell'apprendimento</u>, relativo alle conoscenze e alle capacità che i partecipanti possono acquisire al termine dell'intervento formativo. <p>In particolare, in esito ai percorsi formativi i partecipanti dovranno essere in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ applicare i principi e le tecniche necessarie per accrescere le proprie competenze professionali, per adattarsi ai cambiamenti organizzativi e produttivi previsti dall'azienda;➤ applicare principi, tecniche e strumenti per gestire le innovazioni di processo dal punto di vista della produzione e dell'organizzazione.
--	--

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	<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

Descrizione contesto e sua evoluzione

ALLEGATO B

Sociale
Economico
Produttivo

1. INTRODUZIONE

I dati disponibili sull'andamento dell'economia nel 2010 e nei primi mesi del 2011 mostrano come l'inversione di tendenza dell'economia mondiale sembra almeno avviata, ma l'andamento della ripresa pare aver subito a partire dal secondo semestre 2010 un rallentamento. Si riscontra, peraltro, un atteggiamento più dinamica ed aggressivo da parte delle Economie emergenti, a fronte di un andamento più cauto da parte delle Economie avanzate.

Unioncamere segnala nel rapporto "Imprese ed economie territoriali verso la ripresa" [dicembre 2010] che la pausa - fisiologica in ogni ripresa - che segue il rimbalzo dovuto alla costituzione delle scorte, rende ancora più evidenti i timori per alcuni problemi strutturali che ancora devono trovare soluzione, quali il lento aggiustamento delle posizioni debitorie delle famiglie e del sistema finanziario sulle due sponde dell'Atlantico, lo smaltimento dell'*overinvestment* accumulato nel settore immobiliare e il venir meno della leva fiscale, a causa del fatto che il debito pubblico è andato a sommarsi a quello privato. Il peso degli aggiustamenti necessari renderà più lenta la velocità di ripresa di tutti i Paesi avanzati.

Posizionata in questo quadro, l'economia italiana, dopo un 2009 caratterizzato da una caduta del 5,0% del prodotto interno lordo, alla quale hanno contribuito tutte le componenti della domanda, nel corso del 2010 ha fatto segnare un recupero dell'attività produttiva, trainato dalla domanda estera netta e dall'accumulo di capitale fisso, che tipicamente tendono ad anticipare le altre componenti della crescita nel processo di uscita dell'economia dalla crisi.

Gli scenari di sviluppo delle economie locali italiane di Unioncamere - Prometeia indicano per il 2010 una crescita del Pil italiano dell'1,2%, traendo impulso proprio dalla componente estera, agevolata dalla ripresa del commercio internazionale, assieme al deprezzamento dell'euro. Le esportazioni nel 2010 dovrebbero confermare una crescita del 7,3%, per poi scendere al 5,2% nel biennio 2011-2012. Il rallentamento previsto nel 2011 è imputabile alla decelerazione del commercio mondiale e al contestuale apprezzamento dell'euro. Sul fronte della domanda interna, anche se in recupero nell'anno in corso, l'evoluzione dei consumi delle famiglie risulta ancora molto debole (0,4%), frenata dall'andamento del reddito disponibile. Gli indicatori di congiuntura sull'andamento delle vendite forniti dall'indagine congiunturale Unioncamere su commercio e servizi suggeriscono ancora una debolezza dei consumi privati, anche se nel terzo trimestre, rispetto all'anno scorso, è diminuito il numero degli imprenditori del commercio che vedono negativamente l'orizzonte di fine anno, mentre è aumentato il numero di coloro che nutrono attese positive sulle vendite nell'ultimo trimestre. Nel 2011 la dinamica dei consumi rimarrà ancora assai moderata (0,7%), esplicando uno sviluppo più intenso nel biennio successivo (1,7% in media). Per quanto riguarda, invece, gli investimenti, si rilevano situazioni diversificate, con una ripresa della componente in macchinari e attrezzature e in mezzi di trasporto, mentre le indicazioni congiunturali suggeriscono un andamento ancora incerto dell'attività nelle costruzioni. Comunque sia, gli investimenti totali a fine 2010 hanno segnato una crescita del 2,2%, dopo la forte caduta del 2009 (- 12,1%).

La ripresa economica a cavallo tra 2010 e 2011 appare diversificata anche nelle diverse regioni e territori italiani: dovrebbe interessare prevalentemente il Nord-Est, caratterizzato da una crescita dell'1,8%, seguito dal Nord-Ovest (1,5%), mentre si prevede una crescita inferiore alla media nazionale al Centro (0,9%) e al Sud (0,4%). Nel complesso, lo scenario territoriale evidenzia come siano le regioni settentrionali a guidare la graduale ripresa dell'economia italiana, dopo avere sperimentato nei momenti di crisi la contrazione maggiore dell'attività economica.

Volendo effettuare un confronto con gli altri Paesi UE, si può notare che la recessione in Italia ha avuto caratteristiche lievemente peggiori rispetto agli altri, tenuto conto, in particolare, del peso del settore manifatturiero, particolarmente colpito dalla Crisi. Anche la fase di ripresa è caratterizzata da una maggiore debolezza.

ALLEGATO B

Nel complesso, nell'area euro la recessione ha riportato le lancette del PIL indietro di tre anni. Il divario rispetto al punto di massimo è stato finora recuperato per circa metà della sua ampiezza. In tutto questo, il bilancio per l'economia italiana è stato particolarmente pesante, anche a causa della bassa crescita sperimentata nell'ultimo decennio.

2. LE DINAMICHE DELL'ECONOMIA NELLA REGIONE MARCHE

Nella regione Marche, la Crisi ha maturato i suoi effetti anche nel corso del 2010, ma ha registrato un alleggerimento. Le maggiori difficoltà hanno riguardato e riguardano ancora i principali settori manifatturieri regionali, ma per ognuno di essi (meccanica, legno-mobilità, calzature e tessile e abbigliamento) la situazione sta progredendo. In particolare, la dinamica dell'artigianato delle calzature si distingue come la meno critica, con un terzo delle aziende che segna una ripresa. Resta tuttavia molto difficile la situazione di altre aziende manifatturiere, come quelle che producono gomma e plastica, alimentari, strumenti musicali. Per le imprese artigiane manifatturiere prevalentemente terziste la situazione risulta notevolmente differenziata tra settore e settore: meno difficile per meccanica e tessile-abbigliamento, più difficile per legno, mobilità e manifatture diverse. Al di fuori del manifatturiero, l'alleggerimento della Crisi vale anche per i servizi alle persone e alle famiglie.

Si consideri che le difficoltà per le imprese artigiane della regione riguardano, dal lato della domanda, più la componente locale e nazionale che non quella estera, il che – unitamente ad altri interventi necessari – fa sì che la strada del potenziamento delle competenze di ordine strategico e manageriale di queste imprese – nella fattispecie per la conquista di maggiori spazi sui mercati esteri – sia imprescindibile. Proprio sotto il profilo internazionale e con particolare riferimento alle esportazioni, l'exploit migliore è stato quello del comparto delle macchine elettriche ed elettroniche, seguito da meccanica ed abbigliamento; sul versante delle dimensioni, meglio le aziende medio-grandi rispetto alle più piccole ed artigiane. Il primo Paese di destinazione dell'export marchigiano è la Francia, mentre il primo Paese di importazione è la Cina. Prendendo in esame il terzo trimestre 2010, il tasso di disoccupazione complessivo delle Marche è diminuito di un punto percentuale rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, attestandosi al 5,6%. Il tasso di occupazione, tuttavia, è calato anch'esso di un punto percentuale, a causa della riduzione del numero di occupati, attestandosi al 63% della popolazione tra 15 e 64 anni.

3. I DISTRETTI PRODUTTIVI DELLE MARCHE

Le Marche hanno il maggior numero di distretti (27, come la Lombardia); tali distretti hanno una forte incidenza sull'economia regionale (rappresentano l'81,8% dei sistemi produttivi locali regionali e occupano il 73,4% di addetti regionali) e una consistenza numerica significativa (oltre 180.000 addetti manifatturieri e oltre 450.000 complessivi).

La regione, area tipica del made in Italy nel periodo pre-crisi, ha fatto registrare sempre valori di crescita dell'occupazione manifatturiera e di quella complessiva. Questo soprattutto per il distretto degli strumenti musicali di Recanati, i distretti calzaturieri di Civitanova Marche, Montegranaro, Sarnano, quelli dei beni per la casa di Fano, Urbino, Sassocorvaro, Piandimeleto, Pesaro, quelli dell'abbigliamento di Senigallia, Sant'Angelo in Vado e quello dell'utensileria di metallo di Pergola. La configurazione territoriale dell'Italia distrettuale racconta di un triangolo industriale formato dalla Lombardia, dal Veneto e

ALLEGATO B

dalle Marche, che assieme a Toscana, Umbria ed Emilia Romagna rappresentano oltre il 70% della produzione distrettuale nazionale.

3.1 Situazione odierna e previsioni per il futuro

Nel primo trimestre 2011, secondo un'indagine di Unioncamere su 24.083 imprese dell'intero sistema dei distretti produttivi delle Marche (quindi non solo aziende industriali, ma anche imprese artigiane e microimprese fino a 9 addetti), il calzaturiero ha avuto una crescita superiore al 5% rispetto allo stesso periodo del 2010. Bene anche meccanica ed elettronica. In calo il ricorso alla Cassa Integrazione.

E' stato in particolare il distretto delle pelli, cuoio e calzature a trainare l'economia marchigiana tra gennaio e aprile dell'anno in corso, grazie ad una crescita della produzione del 5,3%, del fatturato del 4,7 e degli ordinativi del 5,8 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Positivi anche i dati della meccanica, con un incremento del 2,3% di fatturato e ordinativi e una crescita della produzione dell'1,7%.

L'industria delle macchine elettriche ed elettroniche vede al contrario una contrazione della produzione (-1,2%), ma comunque un aumento di fatturato (+3,9%) e ordinativi (+3,2%). I primi mesi del 2011 sono statati invece difficili per le industrie tessili e dell'abbigliamento, per le quali la Crisi è proseguita con un calo di produzione, fatturato e ordinativi di poco inferiore al 5%.

Negativi anche i dati del distretto del mobile, che registra una contrazione superiore al 3% di produzione e fatturato e del 2,3% degli ordinativi. Più contenute le difficoltà del settore alimentare, con una produzione che diminuisce dello 0,9% e gli ordinativi del 2,3%, mentre il fatturato rimane stabile.

Le imprese manifatturiere marchigiane hanno visto un incremento nel primo trimestre del 2011 dello 0,8% del fatturato e dello 0,9% degli ordinativi, mentre la produzione ha perso lo 0,1%. Particolare la situazione delle aziende artigiane, che hanno incrementato la produzione (+1,6 per cento) più del fatturato (+0,1), avendo scelto di tenere bassi i prezzi per non perdere clienti.

"Complessivamente - ha commentato il presidente Unioncamere Marche Alberto Drudi - il sistema produttivo marchigiano sta dimostrando di tenere e riprende a crescere, ma ci aspettiamo dati ancora migliori dalla rilevazione di fine giugno, perché ben il 33% delle imprese da noi consultate prevede un aumento di produzione e fatturato e il 58% pensa di mantenere i livelli attuali. Ad essere pessimisti sull'andamento delle loro attività è solo il 9% del campione intervistato". Ad aver rallentato la crescita nel primo trimestre dell'anno, secondo l'indagine congiunturale Unioncamere, è stato il fatturato export, che non è cresciuto secondo le aspettative per le piccole imprese e le imprese artigiane, che hanno registrato addirittura un calo del 4,4%, che ha inciso sui dati complessivi della congiuntura marchigiana, che va decisamente meglio per le imprese che esportano, perché la domanda interna continua a rimanere ferma.

Il buon andamento del calzaturiero trova conferma nei dati territoriali che vedono la crescita maggiore nella provincia di Fermo (oltre il 3,5 per cento di tutti gli indicatori), mentre nelle altre province la situazione è rimasta più o meno quella dell'anno precedente. Una curiosità che è anche un segnale di voglia di crescere ed allargare i propri orizzonti, riguarda le imprese che dispongono di un sito web: sono passate dal 41,7 al 48,5%. Ormai, quindi, ad essere on-line è un'impresa marchigiana su due. Buone notizie arrivano dalla Cassa Integrazione, che nel primo trimestre del 2011 ha visto un calo di 660.000 ore (da 6,7 a poco più di 6 milioni di ore). Un calo che ha riguardato soprattutto la Cassa Integrazione in deroga, ma anche quella straordinaria, mentre la gestione ordinaria ha visto un aumento di 21.000 ore.

3.2 Focus sull'Export

I distretti industriali dell'Italia centrale intravedono un po' di luce in fondo al tunnel della crisi: secondo un'indagine di Intesa San Paolo in Toscana, Emilia-Romagna, Marche e Abruzzo, nel secondo trimestre 2010 la ripresa dell'export è stata confortante, anche se, comunque, le vendite non sono ancora ritornate ai livelli pre-crisi. Numeri più positivi arrivano dai distretti marchigiani, dopo i crolli a due cifre che ancora caratterizzavano l'export fino al trimestre precedente. Lo studio evidenzia un ottimo +24,3%, che ristabilisce anche un differenziale positivo con le performance della media distrettuale italiana. Da segnalare anche il ritorno alla crescita dei flussi di export del distretto delle cappe aspiranti ed elettrodomestici di Fabriano (Ancona), in calo dalla fine del 2007. Bene anche le calzature di Fermo e la 'jeans valley' di Montefeltro, dopo la serie ininterrotta di crolli a due cifre perdurata sino al secondo trimestre del 2010.

4. INNOVAZIONI PRODUTTIVE NELLA REGIONE MARCHE

4.1 I SETTORI TRADIZIONALI

Il sistema regionale dell'innovazione è l'insieme delle strutture, attività e relazioni presenti fra le tre principali categorie di soggetti coinvolti nei processi di produzione della conoscenza e, appunto, di innovazione: centri di ricerca, imprese, operatori pubblici. A questi vanno aggiunti soggetti "facilitatori", quali centri per il trasferimento tecnologico, camere di commercio, associazioni di imprese.

Il sistema regionale dell'innovazione delle Marche si caratterizza per i seguenti aspetti:

- o il sub-sistema della ricerca è caratterizzato pressoché esclusivamente dalla presenza di centri di ricerca pubblici (Università);
- o il sub-sistema delle imprese è caratterizzato da una bassa propensione alla spesa in attività di ricerca e sviluppo;
- o vi è una significativa presenza di centri per il trasferimento tecnologico pubblico-privati, i quali svolgono una funzione di raccordo fra imprese e sistema della ricerca (regionale e non).

Particolare interesse rivestono, nella regione, i modelli di innovazione delle imprese appartenenti ai settori definiti tradizionali, cioè pelli, cuoio e calzature, legno, mobili e arredamento e tessile-abbigliamento. Questi settori costituiscono da sempre il cuore dell'attività produttiva della Regione, ma negli ultimi anni hanno dovuto affrontare diverse sfide competitive, fra cui la crescente concorrenza dei Paesi emergenti.

Ciò ha portato a ripensare le strategie di azione e soprattutto le modalità di innovazione, che in passato risultavano soprattutto legate a miglioramenti di processo, anche al fine di consentire un abbassamento dei costi di produzione. Nell'analisi svolta nel 2010 dalla Regione Marche con il supporto dell'Università Politecnica delle Marche, dal titolo "Il Sistema Regionale della Ricerca e dell'Innovazione: un'analisi dei progetti presentati dalle imprese nel periodo 2003/2009", sono stati esaminati gli ambiti di ricerca e di innovazione proposti dalle imprese appartenenti ai settori tradizionali. Questo studio ha consentito di capire se l'attenzione delle imprese è ancora concentrata sulle tecnologie tradizionali, o se ci si stia spostando verso nuove tecnologie, in grado di migliorarne la competitività.

La distribuzione geografica dei progetti presentati da imprese appartenenti ai settori tradizionali risulta in linea con le specializzazioni che connotano le diverse realtà provinciali.

ALLEGATO B

Un dato particolarmente interessante è la scarsa numerosità dei progetti riconducibili ai settori tradizionali sul totale di quelli presentati nei due bandi in esame. Ciò testimonia il fatto che nei bandi che promuovono progetti innovativi con elevato contenuto di ricerca, le imprese di questi settori non sono presenti in modo significativo.

Relativamente alla tipologia di innovazione, si evidenzia la preminenza di innovazioni di prodotto rispetto a quelle di processo; da ciò si può dedurre un'inversione di tendenza da parte di queste imprese, pur tenendo conto che si tratta di progetti selezionati da esperti per la loro validità tecnico-scientifica e, pertanto, maggiormente innovativi (Tabella 1).

Il settore del legno, mobile e arredamento è quello in cui si concentrano le maggiori innovazioni di prodotto, mentre nelle imprese del tessile e abbigliamento prevalgono quelle di processo.

Tab. 1 - Progetti per tipologia di innovazione e per settore produttivo

Settore Produttivo	Tipologia di innovazione			Totale
	innovazione di prodotto	innovazione di processo	innovazione di prodotto/processo	
Legno, mobili e arredamento	14	4	2	20
Pelli, cuoio e calzature	8	7	4	19
Tessile-Abbigliamento	2	6		8
Totale	24	17	6	47

Per quanto concerne gli ambiti tecnologici, il numero maggiore di progetti riguarda l'area delle "necessità umane", all'interno della quale sono comprese le tecnologie di lavorazione della calzatura e del mobile (Tabella 2).

Tab. 2 - Progetti per tipologia di innovazione, ambito e classe tecnologica.

Ambito e classi tecnologiche	Tipologia di innovazione			Totale
	innovazione di prodotto	innovazione di processo	innovazione di prodotto/processo	
Human Necessities	1	4	3	21
Applicazioni mediche	1			1
Calzature	4	3	2	9
Mobili e articoli domestici	9	1	1	11
Physics	3	4		7
Altri sistemi o strumenti	1			1

ALLEGATO B

Sistemi informatici	1	4		5
Strumenti musicali, acustica	1			1
Performing Operations; Transporting	2	4		6
Altre lavorazioni		3		3
Lavorazione di sostanze plastiche	2	1		3
Chemistry; Metallurgy	1		3	4
Altro chimica	1		2	3
Tinture, vernici, resine naturali			1	1
Textiles; Paper		3		3
Trattamento tessili		3		3
Mechanical Engineering	1	2		3
Elementi di ingegneria		2		2
Riscaldamento, ventilazione	1			1
Fixed Construction	2			2
Costruzioni e suoi elementi	2			2
Totale	2	17	6	46

Passando ad esaminare le classi tecnologiche, alcuni elementi interessanti di differenziazione si colgono nei progetti sviluppati nell'ambito delle lavorazioni e della chimica. Nel primo caso si tratta di innovazioni di prodotto che comportano l'utilizzo di nuove lavorazioni di materiali plastici. Nel caso della chimica, analizzando la classe "altro", si può notare che le tecnologie implementate sono relative a nuove pelli o strati che vengono introdotte nelle imprese attraverso innovazioni sia di prodotto sia di processo.

La propensione registrata dal sistema delle imprese a sviluppare in prevalenza progetti con un elevato grado di innovazione (come emersa nell'analisi riferita alla totalità dei progetti) non si riscontra nei settori tradizionali (*Tabella 3*).

ALLEGATO B

Tab. 3 - Progetti per grado di innovazione e per settore produttivo

Grado di innovazione	Settore produttivo			Totale
	Legno-Mobile-Arredamento	Pelli, cuoio e	Tessile-Abbigliamento	
Alto	9	4	2	15
Medio	4	9	4	17
Basso	5	6	1	12
<i>Totale</i>	18	19	7	44

In questo caso, infatti, la maggioranza dei progetti sviluppati ha un grado di innovazione medio o basso. Inoltre, oltre la metà delle innovazioni con elevato grado di innovazione vengono implementate nel settore del mobile, mentre negli altri due settori (calzature e abbigliamento) prevalgono progetti di livello medio. Il maggior grado di innovazione dei progetti presentati dalle imprese del mobile potrebbe essere giustificato dalle maggiori possibilità di differenziazione presenti in questo settore, ad esempio attraverso l'utilizzo di nuovi materiali o con l'integrazione di applicazioni che fanno riferimento alla domotica.

Il settore produttivo che maggiormente collabora con l'esterno si conferma quello del legno, mobile e arredamento, mentre le imprese degli altri settori tendono a sviluppare autonomamente progetti innovativi. Va inoltre sottolineato che più della metà delle imprese che collabora con l'esterno lo ha fatto sviluppando progetti con Università e Centri di Ricerca.

4.2 IL SETTORE DELLE ENERGIE RINNOVABILI

I problemi legati all'energia si prestano, per le loro caratteristiche, a differenti interpretazioni. L'elevato ricorso al petrolio come fonte energetica da parte di un Paese può essere valutato in diversi modi:

- come un costo per il sistema economico, più o meno sostenibile a seconda del suo prezzo di mercato in un dato momento,
- come un rischio politico per l'indipendenza e la sicurezza nazionale, da evitare a prescindere dal suo costo economico;
- come un problema di ordine ambientale, legato all'inquinamento prodotto dal consumo di questa fonte.

In altre parole, la percezione della natura del problema da affrontare è un fattore determinante rispetto alle sue possibili soluzioni.

Nel corso degli ultimi decenni, l'interpretazione del problema energetico è cambiata, influenzando l'evoluzione delle politiche energetiche. Dalla fine della seconda guerra mondiale fino alla metà degli anni '80, le principali preoccupazioni sono state di tipo economico o legate all'indipendenza nazionale, mentre successivamente hanno acquisito un peso crescente quelle di ordine ecologico. L'attenzione politica e sociale per le fonti rinnovabili e per la riduzione delle emissioni inquinanti è andata aumentando in tutti i Paesi industrializzati e ha avuto una 'consacrazione' nel 1997, con il Protocollo di Kyoto. In seguito, gli interventi normativi della Ue hanno iniziato a disegnare il quadro entro cui i Paesi membri devono muoversi e gli obiettivi che

ALLEGATO B

devono perseguire con le loro politiche.

Sul fronte nazionale, parallelamente ai processi di liberalizzazione e privatizzazione che hanno coinvolto i principali segmenti energetici (elettricità e gas) a partire dalla metà degli anni '90, si è assistito allo spostamento di alcune competenze-chiave dal governo centrale agli enti locali. Questa evoluzione è il frutto di diversi processi. Dal punto di vista generale, l'ultimo decennio è stato caratterizzato da diverse riforme amministrative e costituzionali, che hanno aumentato il peso dei governi locali nelle scelte di politica energetica. Come nelle altre Regioni, anche nelle Marche questa evoluzione è stata rafforzata da diversi fattori, fra cui hanno svolto sicuramente un ruolo importante l'affermarsi di nuovi paradigmi organizzativi per le imprese a rete, la crescente attenzione per il risparmio e l'efficienza energetica e per le fonti rinnovabili, la crescente preferenza per una modalità di produzione distribuita di energia, l'integrazione fra le politiche energetiche e quelle di sviluppo sostenibile (a volte legate a processi partecipativi, come nel caso di Agenda 21). I primi elementi del decentramento si sono avuti con i provvedimenti del 1991, che hanno autorizzato le Regioni ad adottare Piani Energetici Regionali (PER) per il risparmio energetico e la promozione delle fonti rinnovabili. In seguito, le riforme amministrative del 1997 e del 1998 hanno trasferito ulteriori competenze in campo energetico ai governi locali, incluso il processo di autorizzazione per le reti elettriche sotto i 150 kV e quello per la costruzione di impianti per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili, da rifiuti e da fonti convenzionali sotto i 300 Mwt. Oltre alle Regioni, un ruolo sempre più importante è affidato alle Province ed ai Comuni. Le prime hanno il compito di approvare e attuare il Piano-Programma per il risparmio energetico e l'uso delle fonti rinnovabili (Piani Energetici Provinciali, PEP), nonché di autorizzare l'installazione e l'esercizio degli impianti non riservati alle competenze dello Stato e delle Regioni. I Comuni devono invece approvare programmi e attuare i progetti atti a qualificare energeticamente il sistema urbano nei vari campi di intervento, mantengono i rapporti con le aziende municipalizzate e possono aderire a processi partecipativi (Tabella 4).

Tab. 4 - Le competenze delle Regioni, delle Province e dei Comuni in campo energetico

Competenze delle Regioni
- Predisposizione dei Piani Energetici Regionali
- Funzioni amministrative in tema di energia, ivi comprese quelle relative alle fonti rinnovabili, all'energia nucleare, al petrolio ed al gas
- Sviluppo e qualificazione dei servizi energetici di interesse regionale, procedure di autorizzazione, d'intesa con gli Enti Locali interessati
- Programmi di incentivazione e sostegno allo sviluppo socio-economico ed ambientale della Regione (Fondi Strutturali 2001-2006, incentivazione della competitività delle piccole e medie imprese, fondi "Carbon Tax", 1% accise benzine ecc.)
- Normativa di indirizzo e coordinamento degli Enti locali per le funzioni loro delegate, attuativa di leggi nazionali, standard di qualità per livelli di inquinamento ambientale in aree critiche, livelli di prestazione servizi, sistemi e impianti, specifiche
Competenze delle Province

ALLEGATO B

- Attuazione (con programmazione di interventi) della pianificazione territoriale e settoriale della Regione a livello provinciale
- Stesura del Piano Territoriale di Coordinamento (legge 142/90) per la regolamentazione e l'indirizzo dell'attività amministrativa dei Comuni in certi settori e per materie di interesse intercomunale
- Funzioni di carattere tecnico-amministrativo e gestionale già delegate dalla Regione o in trasferimento in attuazione del decreto legislativo 112/98 (v. autorizzazioni di impianti per la produzione di energia fino a 300 MW termici)
- Valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche, programmazione di interventi risparmio energetico e promozione delle fonti rinnovabili

Competenze dei Comuni

- Amministrazione e gestione dei servizi ai cittadini (rifiuti solidi urbani, trasporti, illuminazione pubblica ecc.)
- Piano Energetico Comunale (legge 10/91, art. 5 ultimo comma)
- Monitoraggio dell'ambiente cittadino
- Eventuale adesione ad Agenda XXI
- Rapporti con le Aziende municipalizzate

Nonostante una puntuale l'applicazione delle suddette strategie di decentramento, se si esamina il contesto energetico generale delle Marche, sul versante della domanda e dell'offerta, si può notare come esso non differisca in modo sostanziale dalla situazione presente a livello nazionale, prevalendo ancora oggi il consumo di energia proveniente da fonti tradizionali e di natura fossile.

Sul versante della domanda (usi finali), i trasporti rappresentano il settore più energivoro della Regione (circa il 40% dei consumi), seguito dal settore civile (circa il 30%) e dall'industria (circa il 25%). L'analisi dei consumi per fonte di energia, invece, evidenzia il dominio dei prodotti petroliferi (oltre il 40% dei consumi) e dei combustibili gassosi (quasi il 40%). Rispetto a quest'ultima fonte fossile di approvvigionamento, va segnalato come in questi stia assumendo grande rilevanza nel dibattito sociale, economico ed istituzionale della comunità marchigiana l'ipotesi di un progetto relativo alla costruzione di un "rigassificatore" da parte dell'azienda API di Falconara Marittima (AN): se dal punto di vista occupazionale la realizzazione di tale nuovo impianto potrebbe favorire la stabilità lavorativa degli addetti presso l'azienda (contrastando, quindi, le prospettive che prevedono un'imminente crisi, che potrebbe investire questa grande impresa), agevolando, inoltre, l'aumento del personale impiegato attraverso l'indotto, sotto il profilo prettamente ambientale la sua attivazione potrebbe causare un sostanziale aumento delle emissioni inquinanti nell'atmosfera, con ripercussioni sulla salute dei cittadini e, più in generale, sulle possibilità di sviluppo eco-compatibile del territorio.

Guardando alla situazione in chiave dinamica, si può notare una crescita complessiva dei consumi negli ultimi dieci anni. Per quanto riguarda il settore elettrico, le Marche sono fra le regioni italiane soggette a maggiore incremento della domanda negli ultimi anni. Tuttavia, la produzione di tale fonte è stata sempre modesta ed anche se nell'ultimo decennio si è sviluppata notevolmente – il deficit è passato da valori attorno all'80% a valori attorno al 50% – tuttora le Marche si connotano per una forte dipendenza dell'importazione di energia.

Dalla fine del 2002, la potenza installata complessivamente nella Regione è andata crescendo, sino al 2006, con una leggera riduzione nel 2007.

Per quanto riguarda le fonti utilizzate, vi è una forte prevalenza delle fonti convenzionali, mentre le rinnovabili incidono solo

ALLEGATO B

per il 27,25%.

In relazione al termoelettrico, la produzione energetica viene effettuata principalmente da due centrali (Jesi-Energia a Jesi e Api Energia a Falconara), che erogano a tempo pieno per circa 8.000 ore annue. La centrale Enel di Camerata, invece, produce pochissima energia, per lo scarso utilizzo dovuto all'anzianità degli impianti (*Tabella 5*).

Tab. 5 - Potenza efficiente lorda nelle centrali termoelettriche delle Marche.

Sede	Produttore	Tipo impianto	2	2
Falconara	API Energia	Int. Gas. Comb.	281,	281,
Jesi	Jesi-Energia	Ciclo Comb. Cogener.	150,	150,
Camerata P.	Enel Prod.	Turbogas	104,	104,
Altri produttori			1	2
Autoproduttori			7	6
Totale potenza di produzione termoelettrica			631,	623,

Fonte: Studio sulla dipendenza energetica delle Marche, Confindustria Marche, Ancona, 2009.

Rispetto alla struttura del mercato elettrico, il ruolo delle imprese controllate dagli enti locali (*ex-municipalizzate*) è marginale. In tutto il territorio si possono contare solo tre aziende *multiutility* – a proprietà interamente pubblica – di piccola dimensione, attive nella produzione (soprattutto con centrali idroelettriche) e nella distribuzione a livello comunale. Una è situata nella provincia di Ancona e due nella provincia di Macerata e vedono la partecipazione di diversi comuni geograficamente contigui.

Nel campo della produzione elettrica da fonti rinnovabili, gli interventi prioritari previsti si concentrano sull'energia eolica e sulle biomasse (*Tabella 6*). Nel primo caso gli interventi sono considerati "auto-sostentanti", perché già economici di per sé o in possesso di sistemi di incentivazione nazionali e/o comunitari (es.: certificati verdi e certificati bianchi) che ne consentono l'implementazione a prescindere dal sostegno economico della Regione. Nel secondo caso, invece, gli interventi sono "da sostenere", perché i costi – anche in presenza di incentivazioni provenienti da altri canali – non ne consentono l'attuazione e realizzazione nelle "modalità e quantità previste e auspicabili". In particolare, rientrano fra gli interventi "ammessi in via prioritaria al beneficio delle risorse eventualmente disponibili da parte della Regione Marche" tutte le misure per la creazione di filiere territoriali delle biomasse e del biodiesel provenienti da colture dedicate e da residui agro-forestali.

Tab. 6 - Obiettivi di sfruttamento fonti rinnovabili previsti dal Piano Energetico Ambientale Marche in MW

Fonte	Idraulico	Solare - fotovoltaico	Eolico	Biomasse/ Bioqas	Totale
MW	20	30	160	60	270

Tra le diverse fonti rinnovabili, alle biomasse è dedicata un'attenzione particolare. Esse, infatti, non solo sono indicate come

ALLEGATO B

“una delle opzioni più concrete in termini di potenziale energetico e di sviluppo tecnologico”, ma si sottolinea come “potrebbero contribuire fattivamente al rilancio delle attività agricole, forestali e zootecniche, che nella Regione rappresentano – da sempre – un importante tassello dell’economia locale ed elemento prioritario di conservazione del territorio, che può favorire la diversificazione produttiva di una pluralità di soggetti imprenditoriali”. Anche in questo caso, quindi, a considerazioni di tipo energetico-ambientale si affiancano considerazioni legate alla possibilità di intervenire per governare lo sviluppo locale e regionale attraverso il coinvolgimento di diversi attori attivi nel territorio (aziende, istituzioni ed agenzie, parti sociali).

4.2.1 LE POLICY ECO-ENERGETICHE REGIONALI

In questi ultimi anni stiamo assistendo a quella che viene definita la cosiddetta “Rivoluzione Verde” delle imprese: un processo che si sta avviando nella direzione di una gestione maggiormente consapevole e razionale delle risorse e delle materie prime. I dati recenti confermano, infatti, una sempre maggiore attenzione da parte delle imprese a tematiche inerenti le fonti rinnovabili ed il risparmio energetico.

Attualmente, in Italia per soddisfare il fabbisogno energetico si consumano circa 185 Mtep di energia totale, utilizzando diverse fonti primarie. Il 31% dell’energia elettrica e il 44% dell’energia termica (combustibili) vengono utilizzati in ambito residenziale, in uffici e aree commerciali.

Anche in ambito regionale, questo tema si impone come un “must”, anche ai fini della competitività delle imprese. Dal punto di vista istituzionale, anche all’interno della regione Marche energie rinnovabili ed impatto ambientale sono problematiche di estrema attualità, le quali sono state trattate nell’ambito del Programma Operativo FESR 2007/2013, approvato dalla Giunta Regionale, al punto di identificare al suo interno quali priorità, accanto ad altri, due assi di intervento, concernenti, rispettivamente:

a) Innovazione ed Economia della Conoscenza: obiettivo generale di tale macroarea riguarda l’attenzione della Regione Marche al miglioramento della competitività del sistema produttivo, attraverso un sostegno mirato e selettivo al sistema regionale della ricerca industriale e dell’innovazione nelle PMI, ponendo particolare attenzione alle relazioni sistemiche, ossia alla valorizzazione delle possibili forme di cooperazione, integrazione, partenariato tra i soggetti pubblici e privati coinvolti;

b) Energia, protezione dell’ambiente e dei rischi naturali: l’obiettivo risulta essere quello di contribuire al perseguimento di uno sviluppo equilibrato e sostenibile del territorio regionale. Le priorità d’intervento sono finalizzate alla promozione di una nuova cultura ambientale, che miri ad una maggiore efficienza nell’utilizzo delle energie, alla prevenzione e gestione dei rischi, nonché al recupero di situazioni ambientali critiche (si ricordi la Legge n. 6 del 04.04.2004 approvata dalla Giunta Regionale su “Disciplina delle Aree ad Elevato Rischio di Crisi Ambientale”, nonché, la Strategia Regionale d’Azione Ambientale per lo Sviluppo Sostenibile - ST.R.A.S.S. 2005-2010 che ha avuto l’obiettivo di avviare la Marche sulla strada della sostenibilità energetica ed ambientale”).

Al pari di quanto è accaduto in altre regioni, anche nelle Marche il passaggio verso un maggiore intervento in campo energetico si è avuto a partire dagli anni Duemila. Già nel 1999, a dire il vero, è stato recepito il d.lgs. 112/98 (legge regionale 10/99) e dal 2000 al 2003 è stata emanata una serie di leggi per favorire ed incentivare il risparmio energetico e

ALLEGATO B

lo sviluppo di fonti rinnovabili. In seguito, il passo verso la formulazione di una più compiuta e consapevole politica regionale è avvenuto attraverso la formulazione del Piano Energetico-Ambientale Regionale (PEAR), approvato dal Consiglio regionale nel febbraio 2005.

Con l'entrata in vigore del P.E.A.R., la Regione ha stabilito la volontà istituzionale di voler attuare degli interventi di miglioramento del sistema energetico, di incentivazione all'utilizzo delle energie rinnovabili, di una rinnovata ricerca alla sostenibilità del costruire, fornendo un importante ed innovativo strumento per l'attuazione di politiche di risparmio energetico diffuse e per l'incentivazione all'utilizzo di fonti alternative attraverso impianti ad alta efficienza di rendimento (solari, eolici, a biomasse). I risultati osservabili a qualche anno di distanza dall'approvazione del PEAR non sono ancora di facile valutazione. Una prima verifica degli interventi previsti dal PEAR è stata effettuata dall'Università Politecnica delle Marche per la Confindustria Marche nello "Studio sulla dipendenza energetica delle Marche". Questa ricerca ha analizzato, fra le altre cose, lo stato di avanzamento del PEAR, sia per quanto riguarda le fonti rinnovabili sia per la generazione distribuita di tipo cogenerativo, raccogliendo le informazioni sui progetti presentati ed approvati dall'entrata in vigore del PEAR fino all'ottobre del 2008 (Tabella 7).

Tab. 7 - Previsioni del PEAR, progetti presentati ed approvati al 2008.

Tipologia impianto	Previsione del Pear		Progetti presentanti		Progetti approvati	
	MW	GWh/a	MW	GWh/a	MW	GWh/a
Fonti rinnovabili						
Eolico	160,00	400,0	206,75	493,7	25,00	50,00
Solare fotovoltaico	20,00	27,0	9,00	11	9,00	11,00
Idraulico	20,00	40,0	28,00	80,8	6,68	19,8
Biomasse-biogas	60,00	198,0	20,72	154,8	9,48	75,2
TOTALE	260,00	665,0	264,47	740,3	50,16	156
Generazione distribuita di tipo cogenerativo						
Autoproduzione (<3MW)						
Gruppi consortili (3-20MW)	460,00	1850,0	26,20	117,9	6,60	44,5
TOTALE	460,00	1850,0	26,20	117,9	6,60	44,5

Fonte: Studio sulla dipendenza energetica delle Marche, Confindustria Marche, 2009.

Dai dati riportati si può notare come sul versante dei distretti energetico-industriali con generazione distribuita di tipo cogenerativo non si siano fatti ancora concreti passi avanti, mentre, per quanto riguarda le rinnovabili, qualche traguardo è stato raggiunto. Sembrano, tuttavia, permanere notevoli problemi, soprattutto negli iter procedurali e nelle politiche di sostegno e di incentivazione degli interventi.

Tutte le province marchigiane hanno mostrato un discreto attivismo dopo l'approvazione del PEAR: Pesaro-Urbino si è

ALLEGATO B

mossa in anticipo, approvando il Piano Energetico Provinciale all'inizio del 2005; Ascoli ha terminato la redazione del suo Piano Energetico Ambientale nel 2008, mentre ad Ancona e Macerata si è ancora sostanzialmente in stand-by, sebbene vi sia una volontà dichiarata in tal senso.

Da una pur breve analisi degli interventi messi in campo dalle Province sino ad oggi può essere evidenziata una differente varietà nella gestione delle questioni legate all'energia. Nonostante molte politiche siano state appena avviate e la situazione sia tuttora in rapida e continua evoluzione, è possibile tuttavia elaborare una tipologia delle modalità di governo dell'energia a livello locale. Una simile tipologia permette di distinguere alcune peculiari modalità di intervento dei governi locali, che si caratterizzano per i principali attori coinvolti nel *policy-making*, per gli strumenti utilizzati, per i criteri che orientano le scelte di *policy* e per gli obiettivi perseguiti (Tabella 8).

Tab. 8 - Stato della programmazione energetica provinciale al dicembre 2008.

Provincia	Stato del Piano Energetico Ambientale Provinciale
Ancona	E' prevista l'elaborazione del piano
Ascoli	Elaborazione del Piano Energetico Ambientale Provinciale conclusa nell'aprile del 2008
Macerata	E' prevista l'elaborazione del piano
Pesaro-Urbino	Piano Energetico Provinciale (PEP) approvato con delibera del Consiglio Provinciale n. 9 del 31/01/2005

A conclusione della presente analisi, è possibile riassumere gli obiettivi generali delle politiche energetiche delle Marche:

- ✓ eco-efficienza energetica, con particolare attenzione ai sistemi distrettuali delle imprese, all'innovazione tecnologica e gestionale ed alla produzione distribuita di energia elettrica ed energia termica;
- ✓ la maggiore diffusione delle energie rinnovabili, con particolare riferimento all'energia eolica, solare ed alle biomasse di origine agro-forestale, anche per la produzione di biocarburanti, mentre per l'energia solare si prevede un utilizzo anche finalizzato all'edilizia.

Questa impostazione si ispira, in linea con le evoluzioni a livello europeo e a livello nazionale, alle logiche di riduzione del prelievo di risorse naturali, di utilizzo delle energie rinnovabili e di contenimento delle emissioni di gas climalteranti. La policy, inoltre, mira a rendere equilibrato il settore energetico regionale, cercando soprattutto di intervenire sul deficit del comparto elettrico. In questo senso, risulta centrale il criterio della produzione distribuita e non concentrata di energia. Il PEAR non prevede il ricorso a pochi grandi impianti per la produzione energetica, ma si orienta verso una "produzione distribuita", ritenuta funzionale alla valorizzazione di un aspetto peculiare della realtà economica marchigiana, ovvero la presenza di distretti industriali. Le iniziative proposte in campo energetico, quindi, sono ritagliate su questa particolare forma organizzativa del tessuto produttivo e mirano esplicitamente a promuovere nella Regione un "modello marchigiano per l'energia", nel quale gli imprenditori, insieme ad istituzioni ed enti locali, possano giocare il ruolo di produttori di energia, oltre che di consumatori.

1. LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE ARTIGIANE MARCHIGIANE

Nel 2010 il commercio mondiale è cresciuto recuperando i livelli antecedenti la Crisi e si prevede possa continuare ad espandersi, sebbene ad un ritmo più contenuto (secondo il Fondo Monetario Internazionale, +12% nel 2010 e +7% nel 2011). La crescita dell'economia europea nel secondo semestre del 2010 ha confermato una tendenza espansiva, anche se si è evidenziata un'attenuazione della sua dinamica, imputabile anche al venir meno degli effetti sull'attività economica delle misure di stimolo all'economia e della ricostituzione delle scorte da parte delle imprese, come messo in luce anche da Unioncamere. L'evoluzione dei consumi è invece piuttosto contenuta, a causa della debole espansione del reddito disponibile delle famiglie e di un innalzamento del livello dei prezzi al consumo, che contrasta il contributo positivo che proviene da un assestamento del mercato del lavoro.

Le prospettive economiche a livello regionale sono analoghe a quelle a livello nazionale: la Crisi in atto si protrarrà ancora per mesi e anche se gli indicatori sono quasi tutti positivi, le prospettive dell'economia regionale si mantengono non ottimistiche per tutti i comparti.

Anche nel corso del 2010 è proseguita, infatti, la fase di diffusa difficoltà dell'artigianato regionale, con il 43,8% delle imprese che ha registrato una diminuzione dei livelli di attività e il 20,7% che ha registrato invece una crescita. Rispetto alle indicazioni del secondo semestre dell'anno precedente, tuttavia, secondo i dati dell'Osservatorio Ebam, si è registrato un deciso alleggerimento della Crisi. Nel secondo semestre 2009, infatti, oltre il 57% delle imprese aveva dichiarato una diminuzione del livello di attività e solo il 13,5% delle imprese aveva fatto registrare una crescita. Tra queste, in particolare, quelle operanti nel comparto dell'impiantistica civile ed industriale del settore energetico, nei servizi informatici connessi principalmente all'e-commerce e, più in generale, all'e-business e, in parte, quelle operanti nel calzaturiero.

Nel secondo semestre 2010 le maggiori difficoltà hanno riguardato ancora tre dei quattro principali settori manifatturieri regionali: nell'artigianato della *meccanica* il 41,7% delle imprese ha visto calare l'attività produttiva, nel *legno-mobilità* il 40,2%, nel *tessile-abbigliamento* il 51,7%. La dinamica tendenziale dell'artigianato delle *calzature* è sembrata essere meno critica: i casi di diminuzione produttiva sono stati poco più di un terzo e quelli di crescita hanno quasi raggiunto anch'essi un terzo del totale (in precedenza erano marginali: 11,6%). Si tratta di un settore dove le differenze nella capacità di risposta delle imprese sono andate approfondendosi, fino a polarizzarsi tra i casi di miglioramento e di peggioramento. In ogni caso, si tratta del settore artigiano in cui si registra la maggior quota percentuale di casi di miglioramento dell'attività produttiva. Particolarmente difficile, invece, resta ancora oggi la situazione delle attività manifatturiere diverse da quelle principali. Ciò suggerisce che le attività manifatturiere non distrettuali (ad esempio: gomma e plastica, alimentari, strumenti musicali) soffrano maggiormente del clima di difficoltà. La variazione tendenziale è risultata infine ancora diffusamente sfavorevole anche per i *servizi alle persone e alle famiglie*, benché si sia registrato un deciso alleggerimento delle difficoltà.

2. LA SITUAZIONE REGIONALE DEL MERCATO DEL LAVORO

La forte flessione di fatturato ed investimenti da parte delle imprese ha avuto ripercussioni occupazionali (Osservatorio Congiunturale Marche, 2010). Secondo i dati forniti dalla CISL Marche, il primo trimestre del 2011 indica infatti un trend contraddistinto dal segno meno: il tasso di occupazione segna un -1,2% per quanto riguarda gli uomini (72,1% nel 2010 e

ALLEGATO B

70,9% quest'anno), -0,7% per le donne (55,3% nel 2010 e 54,6% nel 2011), per un complessivo -1% (63,7% nel 2010, a fronte di un 62,7% nel 2011).

Dopo il segnale di ripresa registrato a fine 2010, in controtendenza rispetto all'andamento nazionale, all'inizio del 2011 nel territorio marchigiano diminuiscono quindi gli occupati; complessivamente 648.000 tra lavoratori dipendenti e autonomi. Sono così 46.000 le persone in cerca di occupazione nelle Marche, tra cui particolarmente preoccupante è il numero di coloro che cercano lavoro per la prima volta: 11.000 persone, soprattutto giovani e donne. Nel primo trimestre 2011 risulta inoltre in crescita il bacino degli inattivi e scoraggiati, che rinunciano in assoluto a cercare lavoro.

In effetti, già i dati della rilevazione Istat diramati a marzo 2010 avevano indicato per le Marche una diminuzione occupazionale dello 0,4%, anche se meno marcata rispetto al dato dell'Italia del Centro (0,5%) e, soprattutto, al dato dell'Italia nel suo complesso (1,6%). I livelli occupazionali delle Marche hanno tenuto, quindi, e, nonostante tutto, tengono ancora oggi meglio di altre regioni d'Italia, sia per effetto della crescita occupazionale registrata per l'intero 2009 dall'agricoltura e dalle costruzioni (+6,5%), sia per effetto della minore diminuzione registrata dall'occupazione nel secondario (manifatturiero più costruzioni), pari a 1,1% (a fronte di un -2,5% nel Centro e di un -3,4% a livello nazionale). Nelle Marche il calo occupazionale del terziario risulta invece in linea con quello nazionale (-0,8%), ma più accentuato rispetto al complesso del Centro Italia. In particolare, risulta più elevata nelle Marche la diminuzione occupazionale nel commercio (4,5%).

Sotto il profilo generale, nei primi mesi del 2011 sono diminuite in ambito regionale le ore totali di CIG. In ogni caso, secondo il "Rapporto CISL Marche sulla Cassa Integrazione Guadagni" di giugno 2011, i dati riferiti al primo semestre 2011, pur evidenziando una diminuzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, continuano a segnalare un elevato numero di ore autorizzate: 15.588.122, contro le 17.637.263 di Gennaio/Giugno 2010.

Nel 2011 si è registrato, quindi, un -11,6% complessivo nell'utilizzo della Cig, ma si è ancora lontani dal ricorso alla Cassa Integrazione negli anni prima della Crisi (2007 e 2008), quando una gestione "normale" degli ammortizzatori non superava nel primo semestre dell'anno il tetto dei 3 milioni di ore richieste. Si rileva una minore quantità di ore richieste sia per quanto riguarda la Straordinaria (-5,3%) che per quanto la Ordinaria, che addirittura si è dimezzata (-46,4%). Aumenta, invece, la richiesta per la Cig in Deroga (+11,2%), a conferma che a pagare la Crisi sono soprattutto la piccola impresa e l'artigianato.

La minor richiesta complessiva di utilizzo della Cassa Integrazione riguarda tutti i territori: la performance migliore è della provincia di Pesaro, dove, però, negli ultimi due anni si è registrato il maggior utilizzo degli ammortizzatori sociali.

Per quanto riguarda i settori, prendendo a riferimento quanto accaduto a Giugno 2011, si conferma la tendenza fatta registrare dall'inizio dell'anno. Su 2.329.573 ore complessivamente richieste nel mese confermano le maggiori difficoltà i seguenti comparti:

- meccanica, con 718.814 ore (30,85% del totale);
- tessile-abbigliamento-calzature, con 396.845 ore;
- legno, con 296.445 ore;
- commercio, con 214.814 ore (il 77% sono richieste di interventi in deroga);
- edilizia, con 167.844 ore.

La *Tabella 9* riguarda le ore di CIG autorizzate. Un'importante evidenziazione riguarda il fatto che, per quanto concerne la Cassa Integrazione Ordinaria e Straordinaria, la richiesta dell'intervento non è molto difforme dalle ore effettivamente utilizzate dalle

ALLEGATO B

aziende (attorno all'80%). Così non è per la Cassa in deroga, dove la richiesta di ore in deroga rappresenta il 47.9% del totale. Bisogna però considerare che durante il biennio 2007/2008 la Cassa in deroga era utilizzabile solo nel TAC (Tessile abbigliamento calzature) e nell' area del Piceno.

Tab. 9 - Dati del semestre suddivisi per province (Ore di Cassa integrazione Gennaio-Giugno 2011 su Gennaio-Giugno 2010)

PROVINCIA		Gennaio-Giugno 2010	Gennaio-Giugno 2011	Differenze %
ANCONA	ordinaria	2.134.539	1.241.675	-41.8%
	straordinaria	1.948.184	2.143.952	- 10%
	deroga	1.522.007	1.931.319	+26.8%
	Totale	5.604.730	5.316.946	-5.1%
ASCOLI - FERMO	ordinaria	798.685	484.287	- 39.3%
	straordinaria	1.221.081	671.898	- 44.9%
	deroga	1.908.933	2.287.895	+ 19.8%
	Totale	3.928.699	3.444.080	- 12.3%
MACERATA	ordinaria	647.368	406.895	- 37.1%
	straordinaria	862.208	985.842	+ 14.3%
	deroga	1.208.599	1.127.446	- 6.7%
	Totale	2.718.175	2.520.183	- 7.2%
PESARO	ordinaria	1.859.372	780.473	- 58%
	straordinaria	1.442.632	1.392.319	+3.4%
	deroga	2.083.655	2.134.121	+ 2.4%
	Totale	5.385.659	4.306.913	- 20%

ALLEGATO B

TOTALE MARCHE	ordinaria	5.439.964	2.913.330	- 46.4%
	straordinaria	5.474.105	5.194.011	- 5.3%
	deroga	6.723.194	7.480.781	+ 11.2%
	TOTALE	17.637.263	15.588.122	- 11.6%

Fonte: "Rapporto sulla Cassa Integrazione Guadagni", CISL Marche, 2011

In ogni caso, il perdurare della Crisi e l'assenza di segnali concreti di ripresa consigliano una lettura prudente dei dati riportati, evitando interpretazioni eccessivamente ottimistiche.

Descrizione processi e loro evoluzione

ALLEGATO B

L'evoluzione dei modelli tradizionali di competitività

Nel contesto dinamico e in rapida e continua evoluzione di questi ultimi anni stanno emergendo nuovi fattori critici di successo per la competitività delle imprese e nuove modalità di gestione e organizzazione, che presuppongono anche modelli innovativi di governance, adatti ad affrontare le moderne sfide economiche e produttive. Questi fattori possono essere ricondotti a nuove configurazioni delle catene di creazione e distribuzione del valore, a nuove configurazioni organizzative dell'attività economica e, infine, a nuove pratiche di gestione delle risorse umane.

Mentre alcune aziende rimangono legate a modelli tradizionali di competitività, ad esempio con strategie "di mantenimento" o di competizione sui prezzi, altre aziende si stanno spostando verso dinamiche condotte maggiormente proattive ed aperte al cambiamento, come asset di competitività, valorizzando la capacità di apprendere continuamente e più rapidamente dei concorrenti come elemento distintivo e per costruire un vantaggio competitivo sostenibile (*"learning organization"*).

I processi produttivi e lavorativi, nelle grandi come nelle medie e piccole imprese, hanno subito la pressione della Crisi e sotto tale spinta diverse aziende hanno rivisto e riorganizzato le loro attività, concentrandosi sul "come si lavora" per migliorare le performance, riducendo gli sprechi e nel contempo migliorando la qualità di prodotti e servizi. Tutte le aziende, incluse quelle artigiane (anche le micro-imprese), sono chiamate a rivedere il modo in cui producono valore e questo richiede un investimento sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori, qualificando e specializzando le competenze tecnico-professionali e mettendo in campo un'alta formazione delle risorse, anche in collaborazione con i soggetti che svolgono attività di ricerca e quindi possono trasferire al contesto produttivo innovazione tecnica, tecnologica e metodologica.

Lavorativi

La specializzazione delle mansioni lavorative

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno costituito e sono sempre più un elemento fondamentale di creazione di valore, pervadendo in modo sempre più profondo e veloce tutti gli ambiti aziendali, dalla produzione all'organizzazione. Le ICT sono diventate un fattore irrinunciabile nell' "economia (leggera) della conoscenza" ed hanno comportato non solo una sostituzione capitale/lavoro nelle attività meno qualificate, ma anche il bisogno - sempre maggiore - di nuove competenze e conoscenze e un progressivo aumento del contenuto cognitivo delle mansioni e delle figure professionali (con una tendenza verso l' "up-skilling tecnico" delle qualifiche richieste dalle imprese). Il lavoro, anche nelle PMI artigiane, è diventato a forte componente cognitiva e di conoscenza, accentuando il valore aggiunto e la competitività dei soggetti in grado di agire prestazioni professionali eccellenti grazie a conoscenze e capacità tecniche di primo piano.

Le aziende richiedono sempre più lavoratori dotati di un solido bagaglio di conoscenze tecniche, ma anche organizzative e trasversali: i dati presentati in occasione del primo trimestre 2011 da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro [Excelsior, 1° trim. 2011] indicano soprattutto la ricerca di personale in possesso di una laurea o di un diploma. Ai titoli di studio più elevati le imprese sono infatti intenzionate a riservare il 53,2% delle opportunità di lavoro, confermando la tendenza generalizzata all'innalzamento qualitativo della domanda di lavoro e una richiesta sempre più mirata di competenze di alto livello, anche nelle PMI.

I processi lavorativi nelle imprese territoriali di produzione e di commercio/servizi

L'evoluzione dei processi lavorativi caratterizzanti le piccole e medie imprese della regione Marche è ormai slegata dalla

ALLEGATO B

concezione dello svolgimento delle mansioni considerate come tradizionali, direttamente legato alla produzione, bensì si basa su un'attività indiretta, di progettazione, gestione e controllo, la cui esigenza principale consiste nell'assicurare l'efficienza generale ed il funzionamento ininterrotto dei sistemi di produzione e nell'aumentare il livello di sfruttamento dei nuovi impianti. In questo caso, alla manodopera vengono richieste considerevoli conoscenze teoriche, oltre che una buona conoscenza dei prodotti e dei processi ed un notevole grado di esperienza e manualità, per poter intervenire celermente e correttamente in caso di problemi. Parallelamente a ciò, le condizioni di mercato in cui si trovano ad operare le PMI territoriali e la costante informatizzazione, a tutti i livelli, dei sistemi aziendali, richiedono al lavoratore di mettere a disposizione dell'azienda elevata flessibilità, creatività, capacità di cooperare e disponibilità ad apprendere, in modo da stare con facilità al passo con le trasformazioni sempre più rapide della produzione, nonché con i mutamenti e le integrazioni di funzioni e mansioni della produzione e dell'amministrazione.

Per quanto riguarda le PMI commerciali, di produzione ed erogazione di servizi, comprese quelle di consulenza alle imprese, i risultati sembrano analoghi a quelli sopra descritti per il sistema di produzione. Nella misura in cui i processi di razionalizzazione dell'amministrazione mirano ad assicurare una maggiore trasparenza dei processi aziendali e a reagire in maniera più rapida e flessibile mediante il collegamento dei flussi d'informazioni, sulle attività commerciali legate al mercato e alla clientela comincia a incidere una nuova organizzazione dei processi lavorativi, sempre più caratterizzata da:

- aumento della complessità sul piano dei contenuti e ampliamento delle mansioni;
- intensificazione del lavoro e concentrazione su tematiche complesse;
- riduzione delle strutture temporali per l'adozione di decisioni importanti.

La componente intangibile nei processi lavorativi

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". Oggi uno dei fattori più importanti ai fini di successo competitivo è rappresentato dagli 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 di creazione del valore. Parliamo, cioè, dell'insieme del "saper essere" e del "saper fare" delle persone e della capacità di mettere al centro delle organizzazioni la conoscenza, come valore per i singoli e per le aziende.

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. È 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.

ALLEGATO B

Organizzativi	<p>Verso una revisione dei modelli organizzativi</p> <p>Le crescenti sfide competitive poste da un mercato globalizzato richiedono alle imprese di sviluppare strategie organizzative adeguate, valorizzando nel contempo le competenze distintive delle risorse umane e il vantaggio competitivo di forme di organizzazione e gestione flessibili, efficaci ed efficienti. In alternativa ai modelli verticali e funzionali vengono da più parti proposti modelli orizzontali, caratterizzati da una organizzazione piatta, snella e "processiva", ovvero centrata sull'idea di "processo di creazione del valore". Si tratta di modelli che puntano a predisporre l'organizzazione aziendale alle nuove sfide dei mercati.</p> <p>Per uscire dalla Crisi e valorizzare i propri potenziali, le aziende devono aumentare l'intensità di presidio su tutte le leve di intervento finalizzate alla messa in efficienza dell'organizzazione, come, ad esempio, la revisione organizzativa e dei processi di lavoro, il miglioramento degli strumenti di controllo e gestione dei processi, il miglioramento delle competenze dei lavoratori, l'introduzione di nuove tecnologie facilitanti. Diverse aziende, dopo essersi occupate della riorganizzazione della macro-struttura e avendo già ridefinito il proprio assetto organizzativo, sono ora impegnate maggiormente nella sua implementazione a livello micro (con riferimento, cioè, ai ruoli ed ai processi). In ambedue queste situazioni, le imprese hanno bisogno di personale qualificato in grado di leggere il contesto interno ed esterno, valutare strategie e opportunità di mercato, quindi elaborare piani di riorganizzazione – in alcuni casi vere e proprie ristrutturazioni – che coinvolgano la struttura, le modalità di organizzazione del lavoro, i processi produttivi, la gestione delle risorse, ecc.</p> <p>Un secondo aspetto volto ad impattare sulla riorganizzazione dei processi aziendali è quello legato alla progressiva complessità del mercato locale, nazionale e globale: la sfida che le aziende si trovano a fronteggiare per ritrovare la propria competitività impone sempre di più anche alle piccole e piccolissime imprese di operare in una logica interfunzionale delle attività, nell'ambito di una concreta strategia di rete e di cooperazione. Per riuscire in questo intento, e per poter garantire il controllo di tutti i processi lavorativi interni, 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. Ottimizzando i tempi di lavoro, minimizzando gli spostamenti e razionalizzando le proprie (purtroppo sempre più spesso scarse) risorse disponibili, anche il sistema delle micro-imprese potrà avere la possibilità di ritornare ad essere concorrenziale.</p> <p>Le PMI avvertono quindi fortemente la necessità di sviluppare abilità operative e di gestione di tipo innovativo. La piccola o micro impresa inoltre è consapevole del fatto che il principale capitale che possiede è costituito dai collaboratori interni. Dando a queste persone consapevolezza del ruolo strategico che rivestono è possibile perseguire l'obiettivo della crescita del business, pur rimanendo in dimensioni di tipo contenuto, anche se, chiaramente, a questo debbono affiancarsi altri interventi, molti dei quali passano attraverso il ruolo dell'imprenditore e la sua capacità di delega ed apertura al cambiamento.</p> <p>La riorganizzazione delle imprese artigiane e delle PMI territoriali</p> <p>Numerosi segnali indicano che le strutture del sistema del lavoro stanno cambiando, non solo in seguito al progressivo passaggio dalla società industriale a quella dei servizi, ma anche a causa di una mutata dinamica dell'organizzazione a livello di produzione e amministrazione, che preannuncia, sulla base delle nuove tecnologie dell'informazione, della comunicazione e della gestione, un importante cambiamento nelle strategie aziendali di gestione delle risorse umane. Non si tratta certamente di una tendenza passeggera: quasi tutte le recenti indagini che analizzano questa evoluzione parlano con prudenza di un mutamento d'orientamento nell'organizzazione del lavoro, dai modelli di razionalizzazione di tipo tayloristico a forme di lavoro</p>
----------------------	---

ALLEGATO B

	<p>più integrate, globali e innovative. Con ciò non s'intende che dall'oggi al domani verrà abolito ogni tipo di lavoro non qualificato, fondato sulla divisione delle mansioni qui inteso in senso restrittivo; tuttavia, tendenzialmente si può parlare di un cambiamento sul piano della razionalizzazione, in quanto i nuovi concetti puntano di più sul potenziale di flessibilità del lavoro umano e cercano di sfruttare in maniera consapevole le qualifiche dei dipendenti. E questo risulta ancor più vero nella realtà organizzative delle imprese artigiane e delle PMI, in cui risultano connaturati fattori quali l'integrazione, la flessibilità e l'interscambiabilità delle funzioni lavorative.</p> <p>Il tessuto produttivo locale non si sottrae a tale mutamento negli orientamenti organizzativi aziendali, essendo questi ultimi anche sul territorio marchigiano prevalentemente caratterizzati da:</p> <ul style="list-style-type: none">– l'offerta di manodopera qualificata, aumentata notevolmente nell'ultimo decennio per quasi tutti i settori, su cui le imprese fanno affidamento;– la convinzione diffusa che un'impresa anche di piccole dimensioni si possa affermare sul mercato, soprattutto garantendo prodotti di alta qualità, differenziando i prodotti, fino ad arrivare anche alla produzione su misura;– la comprensione del fatto che le esigenze dei clienti sul mercato possano essere soddisfatte soprattutto con manodopera qualificata, impiegata in un'organizzazione di lavoro aperta alle innovazioni, oltre che stimolante. <p>Nell'evoluzione dei contesti organizzativi del tessuto produttivo delle imprese artigiane e delle PMI locali, non si tratta solo quindi di possedere competenze di carattere tecnico e organizzativo, ma anche di saper valorizzare e gestire le risorse umane coinvolte nel lavoro, con particolare riferimento al monitoraggio e miglioramento del coinvolgimento e della motivazione dei lavoratori, alla gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, al miglioramento della comunicazione interna su prospettive di business e obiettivi, al miglioramento della leadership (autorevole, non autoritaria), alla gestione dei talenti ed al trattenimento delle persone-chiave. In una parola, "empowerment", ovvero sviluppo delle risorse umane con una formazione di eccellenza sia di carattere tecnico-professionale e manageriale, sia di carattere trasversale.</p>
Innovazione	<p>Innovazione produttiva, tecnologica ed organizzativa</p> <p>L'innovazione rappresenta una leva determinante per migliorare e accrescere la capacità competitiva delle imprese e del territorio. La crescita delle competenze professionali e del know-how, il lancio di nuovi beni e servizi sul mercato, il cambiamento organizzativo all'interno delle aziende, costituiscono fattori ormai imprescindibili per affrontare gli standard competitivi richiesti dal nuovo scenario internazionale, evolutosi negli ultimi anni. Il conseguimento di un adeguato rapporto tra spesa per ricerca e sviluppo (R&S) e Pil è uno dei cinque obiettivi cardine stabiliti nell'ambito della strategia "Europa 2020", definita dalla Commissione europea nel marzo 2010, per accrescere i livelli di produttività, di occupazione e di benessere sociale, anche attraverso l'economia della conoscenza. Ciò vale ancor di più per il nostro Paese, la cui struttura produttiva deve sempre più essere oggetto di innovazione per alzare il livello qualitativo delle proprie produzioni, in modo da posizionarsi su segmenti più profittevoli di mercato rispetto alla concorrenza - low cost - dei Paesi emergenti.</p> <p>L'innovazione può assumere forme diverse:</p> <ul style="list-style-type: none">– <u>Innovazione di prodotto e di processo</u>: riguarda l'individuazione, lo studio e l'applicazione di novità relativamente ai prodotti sviluppati e ai servizi prodotti dalle aziende o ai processi produttivi, modificando in modo significativo le loro prestazioni, caratteristiche o qualità. Esiste una sostanziale differenza tra processi di sviluppo e processi di gestione. <p>L'innovazione dei processi aziendali (siano questi di processo o di prodotto) non va ricondotta al puro e semplice acquisto di</p>

ALLEGATO B

nuove tecnologie, di nuovi macchinari o all'ammodernamento degli impianti. Per poter beneficiare appieno delle potenzialità innovative insite nell'acquisizione di nuovi fattori produttivi tecnici occorre agire parallelamente sull'organizzazione e sulle competenze dei collaboratori. L'innovazione e lo sviluppo dei processi aziendali va pertanto vista come un'attività complessa, che richiede l'analisi simultanea dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e delle tecnologie;

– Innovazione tecnica e tecnologica: riguarda l'introduzione e l'integrazione nell'azienda e nei processi di nuove tecnologie, macchinari, strumenti o l'impiego di nuove tecniche produttive. Tra le diverse tecnologie, quelle informatiche e della comunicazione (ICT) costituiscono una delle leve sempre più importanti per muoversi con successo nell'ambito dell'economia della conoscenza. L'acquisizione di conoscenze e capacità progettuali legate all'innovazione tecnologica si fonda su un processo di ricerca, sviluppo, realizzazione di strumenti, impianti, programmi, 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, sempre meno efficienti ed efficaci;

– Innovazione organizzativa: riguarda il cambiamento delle modalità con cui i processi lavorativi o di supporto sono pianificati e svolti, modificando i flussi e/o le attività di lavoro, l'organizzazione dei compiti e i ruoli, le responsabilità o i flussi informativi, di gestione e di controllo. 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. Il tutto si traduce nei termini di un riorientamento dei comportamenti e dei valori delle persone, nonché delle loro inclinazioni. Un compito che richiede un totale coinvolgimento del management e l'attivazione sinergica di buona parte del personale. Il cambiamento visibile e condiviso è poi la prova della trasformazione in atto, la conferma che la visione attivata dai vertici aziendali si è avverata.

Verso processi eco-efficienti di produzione

La crescita economica e la creazione di posti di lavoro sono di vitale importanza per salvaguardare il nostro stile e tenore di vita. Di fronte alle sfide della globalizzazione, alla popolazione che invecchia e al cambiamento climatico, i leader europei hanno concordato una strategia comune per creare occupazione e crescita. Per quanto riguarda il sistema delle imprese nazionali e locali, una delle nuove sfide è quella di adattare o riconvertire i processi interni di produzione utilizzando una quantità inferiore di risorse naturali ("disaccoppiamento"), continuando, allo stesso tempo, a creare valore e ad innalzare i livelli di competitività, in una prospettiva anche internazionale. Al fine di ottenere una crescita sostenibile, anche le piccole imprese marchigiane si stanno orientando verso modelli innovativi di produzione e consumo sostenibili basati sul minor prelievo di risorse, sulla conservazione del capitale naturale e sul rispetto dei diritti sociali. Modelli di produzione, quindi, che individuino nella minore quantità di materia ed energia consumata per unità di prodotto il principale fattore competitivo ("eco-efficienza"). I nuovi modelli di consumo dovrebbero consentire, da un lato, di ottimizzare sul fronte aziendale la concentrazione e l'utilizzo delle risorse interne e, dall'altro, di incrementare il benessere personale, di godere di beni durevoli e del capitale naturale. Questo è il tipo di crescita economica che consentirà al tessuto produttivo locale di affrontare al meglio la sfida economica della globalizzazione ed alla persone (generazioni future, in primis) di godere di una migliore qualità della vita. L'eco-efficienza, che riconsidera il concetto di efficienza, passando dalla minimizzazione del tempo e del costo di produzione per unità di prodotto alla

ALLEGATO B

minimizzazione delle quantità di materia e di energia per unità di prodotto, rappresenta una leva competitiva fondamentale per le imprese: un primo importante vantaggio deriva dalla riduzione dei costi legati alle materie prime; l'altro vantaggio è dato dalla preferenza dei consumatori alle imprese che adottano sistemi di gestione ambientale e marchi verdi europei (EMAS, Ecolabel).

Un altro importante fronte di intervento consiste proprio nella diffusione dell'uso delle fonti energetiche rinnovabili, che secondo talune analisi sarebbe in grado di generare un aumento di posti di lavoro superiore a quello prodotto da un investimento analogo in fonti energetiche di tipo tradizionale (fossile e nucleare), oltre che di produrre molteplici vantaggi economici distribuiti, quali una minore dipendenza dall'import di petrolio, un miglioramento della bilancia dei pagamenti verso l'estero, una maggiore stabilità del prezzo dell'energia elettrica, quindi un minore rischio d'impresa, nonché minore inquinamento.

L'innovazione nelle imprese artigiane e nelle PMI

Le aziende artigiane e le piccole e medie imprese approcciano l'innovazione in modo generalmente diversificato e molto spesso la propensione all'innovazione è direttamente proporzionale alla sensibilità dell'imprenditore o deriva da contatti e "suggerimenti" che originano dai singoli lavoratori e, in quanto tali, sono frutto di coincidenze più che di una strategia definita. Anche per questa regione, l'opinione prevalente attribuisce alle piccole e medie imprese una limitata capacità innovativa di tipo "strutturato".

Vi sono, tuttavia, molteplici ragioni che inducono a non accettare in maniera acritica 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 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. 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. Ciò premesso, il rapporto tra imprese e innovazione rimane ancora oggi un elemento critico, anche in ragione degli scarsi collegamenti con Università e Centri di Ricerca: solo il 20% delle imprese ha contatti saltuari ed estemporanei di questo tipo, mentre solamente il 5% intrattiene relazioni sistematiche. Questo è il preoccupante quadro che emerge da una delle poche indagini sul rapporto tra impresa e innovazione condotta nel 2008 e pubblicata ad inizio 2011 [Servizio Studi, CCIAA TN]. A soffrire maggiormente di tale situazione sono le piccole imprese, che spesso non hanno in organico personale laureato o adeguatamente preparato per poter cogliere opportunità di collaborazione e costruire canali di comunicazione con interlocutori di questo tipo. In questo senso, la formazione costituisce un passo essenziale, perché può consentire di sviluppare una fattiva

ALLEGATO B

	<p>collaborazione sia a carattere tecnico-professionale sia di tipo manageriale e organizzativo, con particolare riferimento a quella di tipo preventivo, specialistico o all'alta formazione. La creazione di contatti diretti attraverso percorsi di formazione e/o seminari conoscitivi e di approfondimento tenuti da docenti universitari, ricercatori o esperti potrebbe consentire di accendere la "scintilla" dell'innovazione. Dall'altra parte, la realizzazione di percorsi di aggiornamento e di riqualificazione professionale mirati, allo stesso modo fondamentale per la crescita del tessuto imprenditoriale locale utile, può consentire di alimentare le sinergie tra le aziende e gli enti per la ricerca e l'innovazione, sviluppando, in tale modo, effettivi canali di collegamento, così come una nuova progettualità, a supporto del trasferimento del know-how tecnico e tecnologico.</p>
Mercato	<p>L'internazionalizzazione dei mercati</p> <p>L'andamento del mercato, e in particolare le esportazioni, presenta aspetti di ripresa: già nel 2010 si sono registrati segnali di aumento delle esportazioni e di una maggior effervescenza del mercato locale e nazionale, ma i dati di inizio 2011 fanno presagire un rallentamento o almeno una ripresa a velocità alternata. Alle difficoltà legate alla globalizzazione dei mercati e alla forte concorrenza con le economie emergenti, si sono sommati, oltre agli effetti della crisi economica e quindi del calo delle vendite, gli aspetti legati alla capacità di creare valore aggiunto e quindi di offrire una qualità di prodotto e servizio che permetta di sganciarsi delle logiche di competizione sul prezzo, peraltro difficilmente sostenibili da parte delle nostre imprese. La capacità di esportare beni e servizi oltre i confini locali e nazionali, sfruttando, in particolare, la crescita dei mercati nelle economie emergenti, costituisce la difficile sfida cui non possono sottrarsi le nostre imprese, ma ciò richiede una revisione delle modalità attraverso cui si crea e si trasferisce valore. Anche nelle piccole imprese artigiane, come nelle medie e grandi aziende, sono indispensabili competenze e capacità specifiche, in tal senso. Tutto questo, per quanto riguarda in modo più specifico una realtà come quella marchigiana, nell'ambito di una marcata trasformazione del modello produttivo post-distrettuale, inevitabilmente non più chiuso rispetto alle dinamiche interne del network territoriale.</p> <p>Il modello innovativo marchigiano alla luce dei cambiamenti in atto</p> <p>All'interno di questo scenario di cambiamento del mercato, il modello di innovazione del sistema delle imprese marchigiano non sembra ancora in grado di favorirne il totale riallineamento in termini di riorganizzazione dei processi di produzione di commercializzazione dei prodotti e, quindi, di ritrovata competitività, anche internazionale.</p> <p>Pur caratterizzandosi per l'elevata propensione allo sviluppo di innovazioni incrementali, di prodotto e di processo, tale modello si contraddistingue soprattutto per la bassa propensione all'attività di ricerca e sviluppo. Ciò è principalmente il risultato delle sue caratteristiche strutturali relativamente ai settori di attività (dove prevalgono quelli a bassa e media tecnologia) e alla ridotta dimensione media d'impresa. I settori merceologici prevalenti nelle Marche sono in gran parte riconducibili alla tipologia dei "supplier dominated", secondo la classificazione dei modelli di innovazione proposta da Pavitt [1984]. Di tale tipologia fanno parte i settori cosiddetti 'tradizionali', come il comparto moda (tessile, abbigliamento, pelli, cuoio e calzature), il legno-mobile e l'alimentare. Essi sono caratterizzati da innovazioni di tipo incrementale nei prodotti e dalla maggiore enfasi verso l'innovazione di processo, ottenuta in gran parte attraverso l'acquisizione di macchinari e attrezzature [Balloni et al., 1992]. Gran parte di tali innovazioni sono pertanto sviluppate in collaborazione con i fornitori delle tecnologie di produzione; di qui la definizione di settori "supplier dominated". Anche nel caso degli altri settori con una presenza significativa nella regione ("scale intensive" e "specialized supplier") il processo innovativo è basato sulla continua</p>

ALLEGATO B

interazione fra le imprese appartenenti alla filiera (clienti e fornitori), piuttosto che sull'attività formalizzata di ricerca e sviluppo, svolta internamente o commissionata all'esterno. Sono quasi del tutto assenti nella regione Marche i settori "science based" (o ad alta tecnologia, secondo la definizione OCSE), il cui modello innovativo fa perno sull'attività di ricerca e sviluppo interna e sulla continua interazione con le istituzioni deputate alla ricerca.

Queste caratteristiche del modello innovativo sono confermate dalle indagini realizzate per i Rapporti MET (Brancati, vari anni) relativi al 2008 e 2009: la percentuale di imprese che introducono innovazioni risulta inferiore, nelle Marche, rispetto alla media italiana, con un gap che appare, tuttavia, molto meno marcato per quanto riguarda le innovazioni incrementali nelle imprese di piccola e media dimensione (10-250 addetti). L'indagine realizzata nell'autunno 2009 ha registrato alcuni segnali di convergenza del tessuto produttivo regionale rispetto ai dati medi nazionali: con la crisi economica si è registrato infatti, a livello nazionale, un notevole calo delle innovazioni introdotte, mentre tale riduzione è stata relativamente meno intensa nelle imprese marchigiane, soprattutto con riferimento alle innovazioni radicali, sia di prodotto che di processo. Si evidenzia, inoltre, che risultano prevalenti le innovazioni di tipo organizzativo-gestionali rispetto a quelle tecnologiche.

Innovazioni di mercato e nuovi settori: la domotica nelle Marche

Negli ultimi anni lo sviluppo di nuove tecnologie e la spinta alla ricerca e all'innovazione ha coinvolto anche l'ambiente "più frequentato", cioè la casa. In tal senso, la principale novità è rappresentata dalla domotica.

Per "domotica" si intende un insieme di tecnologie e applicazioni che riguardano l'ambiente domestico e che prevedono l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e dell'automazione. Per riferirsi a tali applicazioni, in ambito internazionale è maggiormente utilizzato il termine di 'home automation'. Tale termine evidenzia il fatto che dall'iniziale concetto di "building automation", inteso come tecnologie relative alla struttura abitativa, si è passati al concetto di "home automation", che estende le applicazioni della domotica alle attività che si svolgono nell'ambiente domestico.

Ciò avviene rendendo maggiormente "intelligenti" le apparecchiature della casa, ad esempio gli elettrodomestici, gli impianti di fornitura di servizi e i sistemi che gestiscono le normali attività di uno spazio abitativo. L'obiettivo finale è quello di rendere più confortevole e più sicura la vita quotidiana di ogni individuo. In particolare, le applicazioni domotiche sviluppate per anziani e disabili aiutano ad incrementare la qualità della vita nell'ambiente domestico, che, altrimenti, necessiterebbe di operatori con funzioni di assistenza.

In quest'ottica, la grande diversità di tecnologie coinvolte nell'automazione degli elementi principali di una casa comporta il coinvolgimento di diverse discipline scientifiche nella ricerca e di diversi settori produttivi nello sviluppo dei sistemi domotici.

L'elettronica, l'informatica, le telecomunicazioni, il controllo automatico, il design, l'ergonomia, ma anche la sociologia, l'architettura e la psicologia possono essere considerate aree scientifiche coinvolte nella ricerca di applicazioni domotiche. Ancor più variegato risulta il panorama dei settori produttivi coinvolti nella produzione di sistemi ed apparati per la domotica: produttori di elettrodomestici, impianti di condizionamento e riscaldamento, sistemi di intrattenimento domestico, ecc. Nelle Marche, grazie anche all'attività di ricerca svolta nelle Università presenti sul territorio ed alla costituzione di alcuni spin-off, si è assistito negli ultimi anni ad un incremento dei progetti di ricerca e sviluppo che rientrano nell'ambito della domotica.

La provincia dalla quale proviene il maggior numero di progetti legati all'ambito della domotica è quella di Ancona, che concentra poco meno della metà del totale. Questo dato è giustificato da due elementi: a) la presenza dell'Università

ALLEGATO B

	<p>Politecnica delle Marche, nell'ambito della quale sono attivi alcuni dipartimenti specificamente coinvolti nello sviluppo di tecnologie applicabili alla domotica; b) la specializzazione produttiva delle imprese localizzate nel territorio di Ancona, maggiormente affine ad alcuni ambiti della domotica (fra i quali i produttori di elettrodomestici localizzati nella zona da Fabriano). Appaiono del tutto marginali le province di Fermo ed Ascoli Piceno, le cui specializzazioni produttive e la carenza di relazioni con le strutture di ricerca universitarie rendono difficile lo sviluppo di progetti in questo ambito.</p> <p>La metà dei progetti è realizzata da imprese che operano nel settore dell'Informatica e degli Apparecchi elettrici ed elettronici, che, effettivamente, sono i settori che più utilizzano e sviluppano tecnologie legate alla domotica. Un consistente numero di progetti è stato presentato anche da imprese che operano nei settori del legno, mobili e arredamento e nel settore degli elettrodomestici. Nel primo caso la domotica potrebbe rappresentare un tentativo di diversificazione produttiva legato da un lato alla forte concorrenza presente nel settore e dall'altro alla prevedibile evoluzione dei consumatori, sempre più esigenti e con bisogni sempre più specifici.</p> <p>Per il settore degli elettrodomestici le applicazioni nel campo della domotica comportano un inserimento di tecnologie innovative, in particolare dell'elettronica, dell'informatica e dell'automazione, sia all'interno dei singoli apparecchi domestici sia nella loro gestione all'interno del "sistema casa".</p> <p>Emerge, quindi, come la spinta verso gli ambiti di ricerca e di applicazione della domotica possa costituire un'interessante possibilità di differenziazione delle attività produttive della regione, che riguarda sia imprese operanti nei settori di tradizionale specializzazione (come il mobile e l'elettrodomestico), sia nuove imprese in settori a maggiore contenuto di conoscenza.</p>
--	---

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>L'innovazione tecnologica nelle micro-imprese e nelle PMI delle Marche</p> <p>Le analisi condotte sul tessuto produttivo regionale e nelle singole aziende allo scopo di identificare e misurare l'innovazione introdotta e l'innovatività delle imprese si basano molto spesso su parametri di carattere economico (ad esempio, misurando l'incidenza delle spese di ricerca e sviluppo sul fatturato dell'impresa). Questi indicatori possono essere utili per catturare alcuni aspetti importanti relativi all'innovazione principalmente nelle grandi aziende; in molti casi anche nelle medie imprese, ma non riescono a fotografare in modo efficace l'innovazione nelle piccole e nelle micro-imprese. Ciò ha condotto alla diffusione di un luogo comune circa la scarsa capacità innovativa delle aziende artigiane, in larghissima maggioranza appunto piccole e micro-imprese, senza considerare le peculiarità che le contraddistinguono.</p> <p>Risulta quindi necessario affrontare il tema dell'innovazione tecnologica in queste imprese in modo attento, contestuale, con l'obiettivo di valorizzare – anziché distruggere – le loro peculiarità positive, allo stesso tempo riconoscendone limiti e necessità di supporto, di vario tipo. Come già sottolineato, per poter valorizzare appieno l'innovazione tecnologica è necessario disporre di competenze adeguate, al fine di cogliere le opportunità, per sfruttarle poi nel proprio contesto produttivo. Da questo punto di</p>

ALLEGATO B

	<p>vista, le collaborazioni di varia natura con il mondo della ricerca possono creare condizioni di maggiore capacità innovativa e tecnologica.</p> <p>Altro fattore di estrema importanza a supporto di queste imprese sono le politiche per l'innovazione tecnologica del tessuto produttivo, che devono essere realmente in grado di impattare con efficacia sul territorio e sulla vita delle singole aziende. Sotto questo profilo, la Regione Marche ha intrapreso un'azione volta all'integrazione delle strutture specializzate di servizio, con l'obiettivo finale di arricchire e rendere più organica la propria policy di sostegno ai processi di innovazione tecnologica delle imprese regionali. Tutto ciò si è concretizzato, in particolare, nella costituzione del "COMIT" (Consorzio marchigiano Innovazione Tecnologica). Il Consorzio rappresenta lo strumento di coordinamento ed indirizzo intersettoriale dei Centri Servizi Cosmob (settore mobiliere), Cta (Tessile ed Abbigliamento), Meccano (Meccanica ed Elettromeccanica), Scam (Calzaturiero) e delle varie Università marchigiane presenti, svolgendo nei confronti dei consorziati una funzione, strategica, di raccordo e di verifica della coerenza dei singoli progetti di innovazione tecnologica da porre in essere o già in fase realizzativa rispetto agli obiettivi programmatici perseguiti dalla Regione Marche.</p> <p>I fattori di vincolo alla crescita tecnologica delle imprese territoriali</p> <p>Le dinamiche strutturali attualmente in atto nella regione Marche inducono a ipotizzare che per le imprese territoriali l'offerta di lavoro qualificata non soddisfi la domanda potenziale ed esista una vera e propria strozzatura in termini di capitale umano avanzato rispetto alle scelte tecnologiche possibili ("first level of technology").</p> <p>Le imprese che teoricamente potrebbero accedere alle tecnologie di punta (perché possiedono progetti e idee in grado di valorizzarle) si orientano allora a scelte di tipo "second best" e questo non porta ad evolvere il mix tra lavoro qualificato/specializzato e lavoro non qualificato/generico, con la conseguenza di risultati di sistema sub-ottimali.</p> <p>Contemporaneamente, la scelta di operare con tecnologie non di tipo "first level" vincola il sistema delle imprese operanti in stretta relazione tra loro (la filiera) ad operare allo stesso livello, in maniera che permangano le economie di specializzazione e le esternalità di sistema, che configurano i vantaggi competitivi di reti organiche di imprese.</p> <p>Per un'economia come quella marchigiana, la collocazione su tecnologie intermedie costituisce un elemento di freno alla competitività necessaria per il futuro. Infatti, nell'ipotesi in cui la Crisi conduca altre realtà economiche territoriali a reagire accrescendo la propria competitività tramite tecnologie e soluzioni avanzate, il sistema marchigiano risulterà penalizzato.</p> <p>Faranno eccezione alcune realtà, fortunatamente non rare, attive nella produzione di beni strumentali, di macchinari e di impianti, che si cimentano generalmente con le tecnologie di punta, ma esse costituiscono più che altro posizioni di nicchia, capaci di trascinare percorsi di crescita tecnologica e innovativa, ma non tali da poter caratterizzare intere filiere.</p> <p>Un elemento innovazione tecnologica piuttosto diffuso nel sistema delle imprese territoriali sembra essere invece quello delle Information and Communication Technologies (ICT), per le loro potenzialità intrinseche nel miglioramento dei processi aziendali, ma soprattutto per le loro potenzialità nel facilitare la formazione o la gestione di reti di imprese. Sotto questo profilo, le ICT consentono in parte di porre rimedio alle debolezze del sistema produttivo, che riguardano prevalentemente l'organizzazione della produzione, l'integrazione della filiera di fornitura e subfornitura ed i servizi correlati alla vendita.</p>
Prodotto/i	<p>Le innovazioni di prodotto nelle imprese marchigiane</p> <p>L'innovazione e la ricerca scientifica sono i fattori sempre più rilevanti e strategici ai fini del mantenimento o dell'incremento</p>

ALLEGATO B

della competitività per le aziende territoriali. La tipologia di innovazione necessaria per affrontare l'attuale situazione di crisi è prioritariamente quella di prodotto, dove l'attenzione deve essere posta, in particolare, sui materiali e sul design. In questi due ambiti, soprattutto, vanno individuate e sviluppate continuamente nuove soluzioni per riuscire a proporre al singolo cliente, specialmente per quei comparti che si rivolgono direttamente al consumatore finale, un prodotto nuovo e di qualità.

Da un'analisi della Regione Marche e dell'Università Politecnica delle Marche sul "Sistema regionale della ricerca e dell'innovazione" (novembre 2010) viene evidenziato chiaramente come le imprese marchigiane abbiano recepito questa esigenza come una chiave per ritrovare una nuova competitività nel mercato, essendo le innovazioni proposte dalle aziende locali sono riconducibili prevalentemente proprio alle innovazioni relative al prodotto (*Tabella 10*).

Tab. 10 - Progetti per settore di attività e tipologia di innovazione

<i>Settore di attività</i>	<i>Tipologia innovazione</i>			<i>Totale</i>
	<i>Processo</i>	<i>Prodotto</i>	<i>Prodotto/ processo</i>	
Macchine	13	28	16	
Apparecchi elettrici ed elettronici	12	40	3	55
Prodotti in metallo	15	13	5	33
Informatica	4	21	1	26
Gomma e plastica	7	11	4	22
Legno, mobili e arredamento	4	14	2	20
Pelli, cuoio e calzature	7	8	4	19
Chimica	1	13		14
Minerali non metalliferi	4	6	1	11
Tessile Abbigliamento	6	2		8
Costruzioni	1	6		7
Mezzi di trasporto	3	4		7
Altre industrie manifatturiere	3	4		7
Alimentare	1	5		6
Smaltimento rifiuti	4	1		5
Elettrodomestici		4	1	5
Progettazione	1	2	1	4
Carta e stampa	2			2
Recupero	2			2
Energia		1		1

ALLEGATO B

Consulenza alle imprese		1		1
Totale	90	184	38	312

Questo dato potrebbe risultare sorprendente, dal momento che il maggior numero di imprese presenti in Regione appartiene ai settori definiti tradizionali, che solitamente introducono innovazioni di processo finalizzate ad una maggiore efficienza nella produzione. Dall'esame del settore di attività delle imprese emerge che la maggior parte delle innovazioni di prodotto (più del 50%) è proposta da imprese appartenenti ai settori degli Apparecchi Elettronici, delle Macchine e dei Prodotti in Metallo; questi settori sono quelli che hanno presentato il maggior numero di progetti di ricerca. Se consideriamo i settori tradizionali (alimentare, pelli cuoio e calzature, legno mobili e arredamento e carta e stampa), il numero dei progetti presentati per introdurre innovazioni di prodotto è di poco superiore a quello relativo alle innovazioni di processo. Probabilmente il numero di innovazioni di prodotto risulta elevato in rapporto al numero delle innovazioni di processo, poiché l'analisi è effettuata su progetti di ricerca selezionati in base alla valutazione di esperti che hanno espresso un giudizio anche sul loro grado di innovazione.

Il maggior numero di innovazioni di prodotto è realizzato nell'ambito delle necessità umane e della fisica, mentre l'ambito riguardante le lavorazioni, in cui si registrano numerosi progetti, è caratterizzato da un'elevata presenza di innovazioni di processo.

Le innovazioni di processo nell'ambito delle lavorazioni riguardano maggiormente le lavorazioni dei metalli, segno di una persistente specializzazione delle imprese marchigiane dedite alle attività della meccanica e lavorazione dei metalli. Si registra anche un alto numero di progetti sotto la classe denominata "Altre lavorazioni", a dimostrare che le specializzazioni dell'industria manifatturiera marchigiana tendono a coprire campi variegati delle lavorazioni e trasformazioni di prodotti (Tabella 11).

Tab. 11 - Progetti per classi tecnologiche e tipologia di innovazione.

Classi tecnologiche	Tipologia di innovazione			Totale
	innovazione processo	innovazione prodotto	innovazione prodotto/processo	
Lavorazioni, trasporti	33	31	7	71
Altre lavorazioni	14	11	1	26
Lavorazione dei metalli	11	1	2	14
Lavorazione del legno	1	4		5
Lavorazione di sostanze plastiche	5	10	4	19
Macchine per processi chimici o fisici in generale	1	2		3
Utensili manuali	1	3		4
Fisica	21	38	5	64

ALLEGATO B

Altri sistemi o strumenti	1	7	2	10
Misurazioni, test	2	2		4
Sistemi di controllo e regolazione	1	4	1	6
Sistemi informatici	17	20	2	39
Strumenti musicali, acustica		5		5
Necessità umane	7	41	8	56
Agricoltura		2	3	5
Alimenti o prodotti alimentari		4		4
Altro necessità umane		3	1	4
Applicazioni mediche	1	9		10
Calzature	4	4	3	11
Mobili e articoli domestici	2	19	1	22
Totale	61	110	20	191

Le innovazioni di prodotto nell'ambito della fisica attengono principalmente tecnologie per i sistemi informatici, che sono interessate anche da un alto numero di innovazioni di processo. Il maggior numero di innovazioni di prodotto nell'ambito delle necessità umane riguarda i mobili, gli articoli domestici e le applicazioni mediche.

Sembra quindi emergere una propensione delle imprese marchigiane a specializzarsi nella produzione di elementi e apparecchiature (soprattutto medicali) che migliorino la vita quotidiana delle persone a partire dall'ambiente domestico, anche al fine di agevolare le condizioni di vita delle persone non autosufficienti e degli anziani.

In generale, per quanto riguarda l'innovazione di prodotto, la sfida maggiore per le imprese artigiane marchigiane, a prescindere dalle classi tecnologiche di appartenenza, sembra essere quella di destinata a saper coniugare la tradizione, i saperi storici e la competenza sul prodotto ("saper fare"), tipici della cultura imprenditoriale locale, con la caratteristica della "modernità" strettamente collegata ai nuovi ritmi ed alle specificità che oggi connotano i mercati di sbocco.

E questo dovrà portare le imprese territoriali nel breve termine, a prescindere dalla loro specifica dimensione, a:

- investire sempre più nelle tecnologie;
- rendere più professionale e metodica la ricerca finalizzata all'innovazione di prodotto;
- investire in politiche della qualità;
- prestare attenzione al tema dell'impatto ambientale dei prodotti (compresi gli involucri) e, a monte, dei processi;
- razionalizzare, calibrandoli in modo più attento, i processi produttivi;
- prestare maggiore attenzione al valore aggiunto delle risorse umane qualificate;
- approcciare in modo più professionale e selettivo la gestione degli approvvigionamenti ed i rapporti con i fornitori.

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>COMPETENZE GESTIONALI E RELAZIONALI (LINEE 7, 8, 9, 10 e 11 dell'Invito 1°-2011)</p> <p>La formazione continua può definirsi come una strategia finalizzata alla professionalizzazione e al coinvolgimento emotivo di ogni attore del sistema azienda, che da un lato permette al lavoratore di utilizzare al meglio la sua creatività, le conoscenze, le competenze tecniche possedute ("hard skills"), dall'altro è in grado di stimolare contemporaneamente le abilità sociali e le competenze emotive, creative e comunicative ("soft skills"), che possono farlo sentire realmente co-protagonista dell'impresa e del suo divenire.</p> <p>Per "competenza relazionale" si intende la capacità di agire e di interagire autonomamente in una determinata situazione. A tale scopo non sono necessarie soltanto conoscenze e capacità tecniche, ma anche capacità di comunicazione e di cooperazione, la capacità di pensare e di operare in sistemi complessi.</p> <p>Capacità quali quella di sapersi adattare all'ambiente di lavoro nel quale ci si trova ad operare, di saper gestire il proprio tempo ed i propri rapporti interni ed esterni all'azienda in maniera ottimale, di saper affrontare situazioni di stress rivestono anch'esse grande rilievo nelle aziende di oggi.</p> <p>Oltre a ciò, le competenze di questo tipo sono da ritenersi indispensabili per poter cogliere e sviluppare le opportunità di collaborazione e di partnership di filiera, di distretto e, in generale, in tutte le reti, dove oltre alle competenze e agli aspetti tecnici e tecnologici, sono irrinunciabili gli aspetti di relazione e comunicazione, la negoziazione e il lavoro in squadra.</p> <p>Dalle indagini e studi effettuati sulla formazione professionale aziendale in ambito provinciale e regionale nel corso degli anni 2009 e 2010, ed alla luce dei risultati recentemente emersi a conclusione del progetto denominato "F.A.R.O. Lab: Formazione, Animazione, Ricerca, per la costituzione di un Osservatorio sulla Formazione Continua", promosso dalla Regione Marche e realizzato dal Censis e da IFOA in collaborazione con le Parti sociali territoriali e con gli stessi enti di formazione accreditati sul territorio, possono essere individuati i seguenti fabbisogni formativi di natura relazionale/comportamentale/gestionale, <u>integrati per tutte le Linee dell'Invito 1°-2011 emanato dal Fondo ed afferenti il presente Piano</u>, da svilupparsi nell'ambito delle attività formative da progettare e realizzare:</p> <p>1. Area gestionale:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Essere in grado di gestire e valorizzare il capitale umano;✓ Redigere un business plan e seguirne lo sviluppo;✓ Essere in grado di individuare ed interpretare i fabbisogni produttivi, organizzativi e gestionali dell'impresa;✓ Pianificare e gestire il proprio lavoro e quello degli altri, negli aspetti organizzativi, temporali, economici e legali;✓ Sviluppare competenze manageriali per l'innovazione organizzativa, funzionale anche ad agevolare i processi di ricambio generazionale;✓ Diagnosticare i trend evolutivi della propria impresa e del mercato di riferimento;✓ Sviluppare la capacità di gestione di progetti e dei relativi sistemi funzionali;✓ Condurre gruppi di lavoro applicando le tecniche della leadership e sapendo agire sulle leve motivazionali;

ALLEGATO B

- ✓ Sviluppare strategie direzionali finalizzate al controllo di gestione ed ai sistemi di qualità;
- ✓ Sviluppare competenze creative e di knowledge management per attivare processi e realizzare progetti di innovazione della produzione aziendale.

2. Area relazionale:

- ✓ Sviluppare un approccio sistemico nell'affrontare problematiche specifiche nell'espletamento della propria attività;
- ✓ Sviluppare la motivazione, la consapevolezza del ruolo, il senso di appartenenza al gruppo e la condivisione degli obiettivi, valorizzando l'individuo nel contesto aziendale e rafforzandone il ruolo e l'autonomia in una prospettiva di "empowerment" della persona e della professionalità;
- ✓ Rafforzare le abilità relazionali e organizzative in ambito professionale, contribuendo a sviluppare sinergie e reti di imprese e quindi a valorizzare le opportunità di collaborazione e partnership, per costruire massa critica e poter competere con le grandi imprese e nei mercati internazionali;
- ✓ Sviluppare maggiore capacità di autodiagnosi rispetto ai propri comportamenti professionali, in un'ottica di miglioramento dell'efficacia ed efficienza nello svolgimento delle mansioni lavorative;
- ✓ Accrescere le abilità di comunicazione e la collaborazione sia internamente all'azienda, sia verso soggetti esterni, come clienti, fornitori, partner, ecc, consolidando le competenze trasversali che oggi sono sempre più importanti in un contesto globalizzato, dove la capacità di gestire le relazioni è essenziale per collaborare in logiche di rete;
- ✓ Migliorare il proprio ed altrui "ben-essere" lavorativo attraverso l'analisi del clima aziendale ed il monitoraggio delle risorse presenti in azienda;
- ✓ Facilitare il conseguimento degli obiettivi aziendali attraverso la capacità di lavorare in gruppo e di auto-programmare le proprie attività lavorative;
- ✓ Migliorare l'interazione tra le funzioni aziendali, sviluppando la propria capacità di cooperazione, negoziazione e composizione delle controversie nei rapporti con i colleghi.

Lo sviluppo di skills di questo genere deve essere ritenuto il fattore vincente per superare una crisi che si sta rivelando oramai strutturale e che richiede una forte componente di innovazione e di adattamento del capitale umano coinvolto nei processi aziendali.

Assieme a quella volta a sostenere l'innalzamento delle performance lavorative dei destinatari della formazione attraverso l'acquisizione di competenze più trasversali rispetto a quelle di natura tecnica connesse alle singole fasi lavorative (ad eccezione di quelle più strettamente manageriali, come, ad esempio, la leadership, la gestione del tempo, ecc), il fabbisogno più generale (ma ugualmente centrale) individuato dalla Parti sociali in relazione alle "soft skills" riguarda, inoltre, l'opportunità di instaurazione, all'interno dei gruppi di lavoro (gruppi aula, prima, e gruppi aziendali, poi), di proficue dinamiche relazionali, in grado di promuovere la consapevolezza dell'importanza cruciale del "fattore umano" ai fini del successo dell'impresa artigiana, e, in generale, delle PMI.

Sotto questo punto di vista, l'obiettivo finale della formazione diventa quindi quello di rafforzare la competitività delle imprese, facendo leva, da un lato, sulla professionalità di ciascun lavoratore e sulla qualità delle relative risorse personali, e, dall'altra, sul sistema delle competenze distintive proprie dei singoli gruppi e/o di una determinata organizzazione. Esse,

ALLEGATO B

	<p>grazie alla loro complementarietà, possono favorire anche la costituzione di “alleanze strategiche” o di nuove reti economico-produttive tra imprese di un medesimo sistema territoriale.</p> <p>Con specifico riferimento, infine, all’“Alta formazione” (concetto con il quale di solito si fa riferimento a master universitari e corsi di specializzazione in ambito manageriale), è da evidenziare come questa rappresenti una fondamentale leva allo sviluppo del tessuto produttivo regionale e debba perciò essere incentivata dai responsabili aziendali ed estesa a favore dei lavoratori e delle figure che ricoprono i ruoli strategici all’interno delle imprese (anche di piccole dimensioni), allo scopo di completare la preparazione degli attori che devono spingere la ripresa economica e sostenere l’innovazione (tecnologica e di prodotto), sia di carattere organizzativo che manageriale.</p>
Di processo	<p>1) “FILIERE/DISTRETTI” (LINEA 7 dell’Invito 1°-2011)</p> <p>All’interno di questo ambito, i fabbisogni formativi in base ai quali organizzare e pianificare gli interventi di formazione continua possono essere riconducibili all’interno dei seguenti macroprocessi lavorativi:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Macroprocesso gestionale-organizzativo;○ Macroprocesso tecnico-produttivo. <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, filiera e distretto produttivo, 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 e di sviluppo di sistemi produttivi integrati di distretto;▪ 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

ALLEGATO B

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.

2) "MICRO-IMPRESA" E "SOSTEGNO AGLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI" (LINEE 8 e 11 dell'Invito 1°-2011)

All'interno di questi ambiti, i fabbisogni formativi in base ai quali organizzare e pianificare gli interventi di formazione continua possono essere riconducibili ai seguenti macroprocessi lavorativi:

- ✓ *Macroprocesso gestionale-organizzativo;*
- ✓ *Macroprocesso tecnico-produttivo.*

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;
- gestione del sistema della 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;

ALLEGATO B

- nuove tecnologie dell'ITC nella gestione e nella produzione;
- installazione;
- tutela dell'ambiente;
- sicurezza sul lavoro;
- qualità.

3) "ENERGIE RINNOVABILI" (LINEA 9 dell'Invito 1°-2011)

Lo Sviluppo sostenibile interessa le prospettive di innovazione di ogni comparto produttivo, generando nuovi posti di lavoro e consentendo la riqualificazione di molti di quei profili che altrimenti non troverebbero più spazio.

Alla luce delle più recenti indagini regionali di settore, ed in linea con gli orientamenti espressi a livello nazionale dal documento "Industria 2015" in merito alle prospettive di sviluppo delle energie rinnovabili nel nostro Paese ed alla complementare esigenza di creare per tale ambito profili professionali altamente qualificati, i principali saperi richiesti dal mercato regionale (coerenti, peraltro, con quelli richiesti anche sul piano internazionale) possono essere ricondotti ai seguenti aspetti:

- ✓ conoscenza generale della normativa vigente in materia di consumi energetici e compatibilità ambientale, in generale;
- ✓ conoscenza delle caratteristiche degli specifici settori produttivi presenti sul territorio ed in cui si opera e dei rispettivi comportamenti energetici;
- ✓ conoscenza delle più diffuse fonti energetiche presenti sul mercato e delle opportunità del loro utilizzo applicato ai differenti segmenti produttivi di interesse;
- ✓ conoscenza dei sistemi e delle tecniche più diffuse per conseguire il risparmio energetico, mediante l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili;
- ✓ conoscenza delle tecniche e delle modalità operative finalizzate alla valutazione dell'impatto ambientale dei processi produttivi;
- ✓ conoscenza delle strutture pubbliche e di emanazione presenti sul territorio (Regione, Province, Asur, Arpam, istituti di garanzia), fornitori, Esco.

Al fine di sostenere l'occupazione e nell'ambito della Strategia Regionale d'azione ambientale per la Sostenibilità (STRAS), le Marche hanno investito e continuano a puntare sulle Energie Rinnovabili, quale soluzione privilegiata che consentirà di creare non solo nuove prospettive di sviluppo nella piena tutela dell'ambiente, ma anche nuovi posti di lavoro nel campo dell'imprenditoria "verde". Gli obiettivi UE 2020 sull'energia significano per l'Italia almeno 60.000 posti di lavoro in più; addirittura 250.000 nelle stime più ottimistiche.

Lo studio realizzato dall'Osservatorio Energia e Innovazione dell'IRES-CGIL "*Lotta ai cambiamenti climatici, efficienza energetica e fonti rinnovabili: gli investimenti, le ricadute occupazionali e le nuove professionalità*", commissionato dalla Filctem-Cgil, rileva infatti che sono molto consistenti le potenzialità di sviluppo connesse alle fonti rinnovabili, a partire dallo sviluppo della geotermia, del solare, dell'eolico e delle biomasse, con un contributo netto all'incremento occupazionale diretto da oggi al 2020 che a livello nazionale dovrebbe raggiungere 12.000 unità nette permanenti. Considerando, poi,

ALLEGATO B

anche l'occupazione indiretta e quella temporanea, secondo le proiezioni IRES, si raggiungerebbero nel 2020 circa 60.500 unità.

Dalle analisi effettuate sul territorio nel corso del 2010 dalla Regione Marche sono emerse, inoltre, alcune priorità in merito ai fabbisogni formativi e professionali regionali, che vedono proprio tra gli aspetti più frequentemente indicati come rilevanti per l'assetto produttivo locale, l'utilizzo razionale dell'energia e la diffusione della cultura delle energie rinnovabili, anche in relazione alla tutela ambientale. Questo sia per i servizi diretti alle famiglie che per quelli alle imprese, con particolare enfasi sul risparmio energetico, i nuovi impianti, l'applicazione di materiali innovativi e la gestione dei rifiuti. Il settore delle energie rinnovabili va in controtendenza rispetto all'andamento dell'economia generale e per questo è maggiormente sostenuta.

Molte e specifiche saranno le figure professionali che ruotano e ruoteranno attorno alle rinnovabili, così come specifiche sono le skill richieste agli addetti:

- conoscere nel dettaglio il mercato dell'energia;
- conoscere la normativa vigente in materia di energia e, in particolare, quella riferita ai doveri delle imprese;
- conoscere le fonti di finanziamento e la normativa delle agevolazioni fiscali legate agli interventi di energia rinnovabile;
- saper programmare, gestire, collaudare e verificare sistemi ad elevata efficienza energetica;
- conoscere i meccanismi che regolano la produzione e la distribuzione di energia;
- saper redigere un business plan, per proporre la migliore soluzione di adattamento di un'impresa all'utilizzo della energia;
- effettuare un Audit ambientale riferito sia agli immobili dove si svolge l'attività lavorativa sia ai macchinari ed ai processi produttivi;
- saper costruire e promuovere piani di comunicazione strategica e di marketing territoriale finalizzati alla diffusione del risparmio eco-energetico ed alla sensibilizzazione all'utilizzo delle fonti alternative;
- essere in grado di monitorare ed elaborare dati sulle prestazioni energetiche di attrezzature, impianti e/o strutture di produzione;
- saper utilizzare gli strumenti informatici dedicati alla progettazione, manutenzione e gestione dei sistemi energetici;
- saper utilizzare gli strumenti informatici dedicati al monitoraggio ed alla gestione dei processi aziendali sotto il profilo il profilo dei consumi energetici e dei relativi rendimenti;
- saper condurre analisi di fattibilità ambientale sotto il profilo sia tecnico che economico, connessi alla realizzazione di interventi di risparmio energetico;
- essere in grado di ricercare, individuare ed applicare tecnologie innovative con riferimento al settore dell'impiantistica;
- saper predisporre e sviluppare interventi per la certificazione, la riqualificazione e l'uso efficiente dell'energia negli edifici esistenti, civili ed industriali;
- conoscere e saper utilizzare gli strumenti vigenti per l'elaborazione di una relazione di Audit ambientale;
- essere in grado di coordinare l'eventuale operazione di rinnovamento dell'impresa attraverso il miglioramento dell'efficienza energetica nelle strutture produttive e di servizio, nonché la gestione dei rapporti con i fornitori, gli enti di credito e gli enti pubblici.

ALLEGATO B

La diffusione di queste nuove competenze, che riguardano non soltanto i processi, ma anche i prodotti ad elevata efficienza energetica, risulterà centrale nella valutazione dei nuovi profili professionali che si stanno delineando nel settore delle fonti rinnovabili, così come nella riqualificazione di quelli esistenti. Da ciò consegue anche il ruolo fondamentale che riveste oggi la formazione in questo specifico ambito per l'affermazione di una nuova consapevolezza sociale circa i processi di cambiamento che dovranno portare verso nuovi modelli di crescita, appunto più sostenibili ed oggi irrinunciabili.

4) "ALTA FORMAZIONE" (LINEA 10 dell'Invito 1°-2011)

Nel 2010 sono aumentate le difficoltà da parte delle aziende nel reperire le figure professionali necessarie, al punto che "un candidato su quattro sembra introvabile". Una situazione che appare paradossale, considerando i quasi 500.000 posti di lavoro persi con la Crisi, ma che emerge dal rapporto sulle PMI e le economie locali di Unioncamere e Istituto Tagliacarne. In particolare - si legge nel Rapporto - secondo le anticipazioni del sistema informativo Excelsior sulle previsioni di assunzione per il 2010, oltre 152.000 assunzioni previste sono di difficile reperimento, 45.000 in più rispetto al 2009. La quota sale così al 27% del totale (mentre lo scorso anno si era assestata al 20,5%) e riguarda soprattutto professionalità con una formazione medio-alta. Un dato, questo, confermato dalle rilevazioni sul primo trimestre 2011: migliorano le opportunità di trovare un lavoro per quanti sono in possesso di una Laurea o, soprattutto, di un Diploma: ai titoli di studio più elevati le imprese sono infatti intenzionate a riservare il 53,2% delle opportunità di lavoro. Le competenze richieste ai nuovi assunti rispecchiano una necessità delle imprese di figure professionali preparate e competenti, in grado di agire la propria professionalità in processi produttivi e in organizzazioni efficaci ed efficienti, che pongano al centro la qualità e la capacità di creare valore.

In particolare, il fabbisogno formativo riscontrato per il personale delle aziende marchigiane risulta essere concentrato:

- ✓ negli ambiti di carattere tecnico e tecnologico: la necessità di rivedere e migliorare le prestazioni aziendali e i processi determina fabbisogni di nuove e aggiornate competenze e conoscenze tecniche, possibilmente allineate rispetto all'evoluzione tecnologica e ai risultati della ricerca;
- ✓ nell'ambito dei macro-processi gestionali e organizzativi, dove si rileva un fabbisogno di nuove competenze manageriali, per poter definire strategie di riorganizzazione della struttura aziendale, nonché capacità e strumenti per poterle attuare.

Il reale successo dei percorsi attivabili nell'ambito del canale dell'Alta formazione potrà essere garantito principalmente attraverso la sinergia didattica ed organizzativa, sia nella fase di predisposizione che, soprattutto, di realizzazione degli interventi di formazione continua "high-skills" per il personale aziendale, tra strutture formative accreditate e/o aziende che presentano i progetti, da un lato, e soggetti regionali della ricerca e dello sviluppo (quali Università, enti pubblici o privati di ricerca, Centri di trasferimento tecnologico), da coinvolgere in qualità di partner privilegiati.

Nonostante il sistema imprenditoriale delle Marche si caratterizzi, a causa della composizione settoriale e dimensionale dell'industria regionale, come un modello di "innovazione senza ricerca", il supporto mirato delle esperienze provenienti dalle realtà territoriali della R&S può consentire il trasferimento delle competenze professionali oggi necessarie per contrastare il perdurare della crisi economica, accompagnare le imprese verso la riorganizzazione delle attività interne e favorire il loro efficace riposizionamento nel mercato.

ALLEGATO B

<p>(altro)</p>	<p>IL SISTEMA DELLA BILATERALITA' (LINEE 7, 8, 9, 10 e 11 dell'Invito 1°-2011)</p> <p>L'accordo Interconfederale del 23 luglio del 2009, sottoscritto dalle Parti Sociali artigiane, prevede un ruolo attivo degli Enti Bilaterali per la gestione di importanti aspetti di Welfare contrattuale al fine di disegnare un modello sostenibile che coinvolga imprese e lavoratori; il tutto toccando temi come la sanità integrativa, la previdenza complementare, la formazione continua ed il sostegno al reddito, tutto basato sull'esperienza della contrattazione decentrata e della bilateralità nell'artigianato.</p> <p>Il nuovo modello è lo strumento per estendere e qualificare la contrattazione e per valorizzare la bilateralità attraverso la costruzione di un welfare integrativo calato nella realtà economica, sociale ed occupazionale dell'artigianato.</p> <p>In quest'ottica ed in questo contesto gli Enti Bilaterali regionali rappresentano la dotazione tecnica e logistica per dare risposte concrete alle necessità di imprese e lavoratori.</p> <p>Nelle Marche, l'Ente Bilaterale Artigianato Marche (E.B.A.M.) rappresenta l'organismo paritetico preposto alla tutela ed al supporto delle micro e delle piccole imprese territoriali: la predominante vocazione artigianale di questa regione, che ne fa la prima in Italia per numero di aziende di questo tipo, è indicativa rispetto alla rilevanza assunta da questo Ente all'interno sistema economico regionale, in qualità di attore-chiave e di promotore del dialogo sociale.</p> <p>Bilateralità, contrattazione e concertazione sono sempre più modelli di riferimento per la promozione e lo sviluppo dell'artigianato, dove l'idea della partecipazione ai sistemi collettivi si sta sostanziando con regole e comportamenti che danno valore ai processi sociali e produttivi. Anche in questo senso, L'E.B.A.M. gestisce ed organizza i vari Fondi, che rappresentano gli strumenti economico-finanziari per erogare prestazioni e servizi alle imprese artigiane e ai loro dipendenti.</p> <p>Sensibilizzare gli attori economici territoriali (aziende in primis) rispetto ai vantaggi, alle sopra descritte potenzialità intrinseche ed alle prospettive di crescita dei sistemi basati sulla bilateralità, facendone innanzitutto conoscere caratteristiche e natura fondante, assume una valenza fondamentale per favorire l'instaurazione di un dialogo sociale per lo sviluppo, sostenere una tutela diffusa del mercato del lavoro e, più in generale, supportare la crescita complessiva del sistema locale dell'artigianato attraverso la promozione di strategie comuni e condivise tra gli attori che lo compongono.</p> <p>Per tale motivo, le Parti sociali territoriali costituenti Fondartigianato, nonché dell'Ente Bilaterale Artigianato Marche, rilevano l'esigenza di promuovere l'attivazione, in via sperimentale ed all'interno dei progetti formativi presentati in risposta a qualsiasi Linea informante l'Invito 1°-2011, di momenti formativi da dedicarsi alla trattazione delle tematiche specifiche attinenti alle attività proprie della bilateralità artigiana regionale, quale strumento, innanzitutto tecnico, volto ad agevolare le imprese e gli altri organismi operanti nell'artigianato per guidarli all'accesso delle prestazioni e dei servizi offerti.</p> <p>A tale scopo, le Parti sociali hanno deciso di condividere e sottoscrivere, in data 24 Giugno 2011 un'Intesa regionale nella quale viene concordato, sperimentalmente, un percorso per la diffusione dei temi della bilateralità ai dipendenti in formazione .</p> <p>In particolare, il fabbisogno di conoscenze evidenziato dai soggetti appartenenti al sistema bilaterale territoriale dell'artigianato riguarda l'esigenza di trattare in ambito formativo/informativo uno o più aspetti relativi alle attività svolte dall'EBAM per le imprese ed i loro lavoratori e che possono essere ricondotte, a livello macro, ai seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ promozione della sicurezza sul lavoro;✓ la formazione per le imprese artigiane;✓ concertazione e contrattazione collettiva;✓ prestazioni dell'ente Bilaterale
----------------	--

ALLEGATO B

	<p>Attraverso la promozione di tali momenti, le Parti sociali intendono anche agevolare l'avvio di procedure di rilevazione e di valutazione della qualità dei rapporti esistenti nell'ambito delle aziende coinvolte nella formazione, riconoscendo le "buone prassi" di relazioni sindacali presenti nelle imprese ad oggi più attente al dialogo sociale. Sotto questo profilo, tale strumento potrebbe innescare "virtuosismi" significativi nell'ambito dei rispettivi ambienti di lavoro e portare vantaggi, oltre che agli stessi lavoratori, anche ai datori di lavoro, in termini di miglioramento del clima aziendale e della soddisfazione interna.</p>
--	--

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>1. Orientamenti metodologici per lo sviluppo dei processi di apprendimento</p> <p>La formazione professionale quale momento centrale dello sviluppo dell'organizzazione e del personale comprende nuove esigenze, molto complesse, nell'ottica della qualificazione e della riqualificazione (cfr. Dybowski/Haase/ Rauner/Schmidt 1993). I processi d'apprendimento del personale, oggi, devono tener conto oltre che delle conoscenze di natura tecnica, anche di elementi di qualificazione polivalenti. Tale integrazione presuppone un nuovo orientamento metodologico: invece di una trasmissione unilaterale delle conoscenze dall'alto, il processo di lavoro e, di conseguenza, d'apprendimento viene autogestito dagli interessati, che portano nella situazione di formazione le loro esperienze e i loro problemi di lavoro, articolando un fabbisogno diretto di adeguamento, aggiornamento e/o perfezionamento delle proprie competenze professionali. Sotto il profilo metodologico, ciò comporta situazioni d'apprendimento che si basano fortemente su un dialogo alla pari tra i formatori e i destinatari della formazione.</p> <p>Gli adulti sono motivati ad apprendere se avvertono dei bisogni e degli interessi da colmare: poiché orientati verso un apprendimento basato sulla vita reale, la formazione deve renderli consapevoli e fargli scoprire e toccare con mano nuove aree di miglioramento, prima non percepite. L'esperienza diretta costituisce la risorsa più importante per l'apprendimento negli adulti. La partecipazione alla formazione continua deve essere letta dai loro attori come un'esperienza pratica e concreta, che faccia sperimentare e sia basata sull'azione e il fare (non solo ascoltare un relatore che parla). Ciò perché nella vita professionale, come in quella sociale, è sempre più percepita come centrale l'esigenza di gestirsi autonomamente (cfr. Gambirasio, 2010). L'atteggiamento del formatore deve essere quindi centrato su un livello di uguaglianza con i partecipanti ("Condividiamo le nostre esperienze") e non di prevaricante superiorità ("Sono meglio di voi/Dovete fare quello che vi dico io"). I partecipanti devono essere motivati e coinvolti dal trainer; devono essere i protagonisti dell'apprendimento. Il formatore li deve supportare e motivare.</p> <p>Il presente Piano integrato intende promuovere processi di formazione continua in grado di offrire una varietà di stili e approcci di apprendimento, per consentire ad ogni persona di trovare il canale migliore per vedere valorizzato il proprio potenziale. I modelli formativi proposti sono pertanto orientati alla flessibilità ed alla sperimentazione, sulla base di un incrocio virtuoso fra il sapere (dove il must è possedere specifiche skill, irrinunciabili) e il saper fare, mediante una forma di apprendimento dinamico e interattivo.</p> <p>2. Requisiti prioritari per la qualità della progettazione degli interventi</p> <p>Di seguito vengono fornite indicazioni metodologiche utili per rispondere in maniera efficace ai fabbisogni formativi espressi dalle imprese e dai lavoratori e che risultano quindi prioritarie durante la fase di progettazione degli interventi formativi.</p>

ALLEGATO B

a) Definizione dei destinatari e considerazione delle necessità lavorative

È importante poter delineare in modo chiaro il target cui si rivolge l'intervento di formazione, individuando le modalità di erogazione più opportune. La progettazione dell'intervento deve quindi tener conto:

- delle caratteristiche dei beneficiari (ruoli aziendali, titoli di studio e specializzazioni, esperienze pregresse, motivazioni, conoscenze iniziali ed eventuali carenze), precisando eventuali prerequisiti per poter accedere al percorso formativo;
- delle caratteristiche aziendali o consortili (dimensioni, organizzazione, ecc) e del contesto settoriale in cui essi operano;
- delle necessità lavorative rispetto alla frequenza degli interventi (più o meno diluiti nel tempo), alla collocazione temporale (da evitare la collocazione in periodi di picchi lavorativi/produttivi), alla scelta del contesto, dell'area, del territorio dove realizzare il percorso formativo, riducendo al minimo le complicazioni logistiche, per assicurare la presenza del maggior numero di lavoratori e ridurre al minimo i disagi per le imprese.

b) Durata dei percorsi adeguata agli obiettivi ed ai risultati da conseguire

Particolarmente stringente è la coerenza tra obiettivi formativi, contenuti e durata dell'intervento, per raggiungere concretamente le competenze traguardo prefigurate.

Senza rinunciare a percorsi specializzanti e qualificanti di durata significativa in ragione di obiettivi e competenze specifiche (nel rispetto, comunque, dei limiti imposti dal Fondo), appare opportuno considerare con attenzione la possibilità che i corsi siano realizzati con la durata minima di ore indispensabile per formare le competenze traguardo, in alternanza all'attività lavorativa, in modo da facilitare il trasferimento contestuale in agire professionale degli apprendimenti, e che siano ripetuti nel tempo (formazione continua), per garantire la diffusione delle competenze (soprattutto di base) a fasce più ampie possibili di lavoratori.

c) Definizione dei macro-processi e delle aree di competenza

Nella fase di progettuale è molto importante distinguere chiaramente i seguenti macroprocessi aziendali:

- macroprocesso tecnico-produttivo, e relativi ambiti;
- macroprocesso manageriale, gestionale e organizzativo, e relativi ambiti.

Allo stesso modo, bisogna distinguere le aree di competenza di riferimento, che si distinguono in:

- tecnico-produttive;
- manageriali, gestionali e organizzative;
- trasversali, relazionali e di comunicazione;
- strategiche.

d) Sviluppare un'ottica di sistema, senza trascurare le specificità

È auspicabile che gli interventi di formazione possano essere 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, consente una maggiore diffusione delle conoscenze e promuove un'ottica di sistema, anche quando si opera a livello di piccoli gruppi e di piccole imprese, facilitando nel contempo la partecipazione alla formazione anche per le piccole e micro imprese.

Si tratta di uno sguardo "integrato", rivolto quindi a competenze utili sia:

ALLEGATO B

	<p>- alle necessità particolari per lo sviluppo competitivo della singola azienda (dimensione specifica); - nell'ambito di filiera/distretto, di rete, di sistema in cui l'azienda opera o intende operare.</p> <p>È una prospettiva privilegiata, in quanto coerente con la realtà attuale, essendo sempre più forte l'integrazione tra competenze specialistiche utili all'azienda e quelle generalmente utili nella filiera/distretto o rete/sistema di riferimento. In questa prospettiva "g-local" si determina di fatto il superamento del concetto tradizionale di trasferibilità.</p> <p><i>e) Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale</i></p> <p>E' opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità territoriali, produttive, di settore, distretto/filiera/rete e che si progettino un'offerta formativa coerente con la diversa concentrazione territoriale e produttiva delle imprese.</p> <p>In generale, nella preparazione dei Progetti Formativi da proporre al Fondo nell'ambito dell'Invito 1° - 2011 ed a prescindere dalle Linee che lo compongono, sarà obbligatorio fare specifico riferimento alle modalità introdotte dal "Manuale di progettazione - Linee guida di supporto tecnico e metodologico", aggiornato ad aprile 2011.</p>
Strumenti	<p>Risorse tecniche e materiali didattici</p> <p>Durante la fase di realizzazione delle attività formative informanti i singoli progetti presentati conformemente al presente Piano, ed a prescindere dalle specifiche Linee a questo afferenti ed alle quali gli stessi interventi intendo ricollegarsi, dovranno essere utilizzati strumenti e materiali idonei allo svolgimento dei singoli percorsi e delle unità formative che li compongono, da individuarsi con cura, in particolare, in relazione alle seguenti specificità relative:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ target di riferimento delle attività (in termini di livello di scolarizzazione, livello di inquadramento professionale, settore di provenienza);✓ programma didattico da realizzare (in termini di contenuti e livello di acquisizione previsti);✓ metodologie formative da adottare (formazione di tipo frontale, formazione esperienziale o alternanza tra le due);✓ setting formativo da utilizzare (formazione d'aula, laboratoriale, on the job, outdoor training o alternanza/integrazione tra queste). <p>In quest'ottica, per lo svolgimento delle attività didattiche è necessario poter disporre di laboratori, attrezzature e materiali idonei a consentire l'effettivo sviluppo, oltre che delle conoscenze e degli aspetti teorici informanti i percorsi, anche delle capacità e delle abilità pratiche, elemento fondamentale nel lavoro artigiano. In questo senso, valorizzare le risorse tecnologiche, di qualità, quando non di eccellenza, presenti sul territorio, tramite l'individuazione di sedi adeguate per lo svolgimento delle attività formative (soprattutto a carattere interaziendale), è fondamentale per assicurare la piena riuscita degli interventi.</p> <p>Per quanto riguarda <u>l'attività d'aula o residenziale</u>, vengono di seguito individuati, in via esclusivamente esemplificativa, i seguenti strumenti/materiali:</p> <ul style="list-style-type: none">• lavagne luminose;• lavagne interattive multimediali;• lavagne a fogli mobili;

ALLEGATO B

	<ul style="list-style-type: none">• videoproiettore con PC;• dispense strutturate;• abstract legislativi;• testi specialistici. <p>In relazione all'utilizzo dei <u>laboratori tecnici, professionali o informatici</u> e dello svolgimento delle attività di training on the job, la realizzazione delle attività formative dovrà essere effettuata attraverso l'ausilio delle seguenti strumentazioni:</p> <ul style="list-style-type: none">• attrezzature didattiche specialistiche;• PC in rete con collegamenti ADSL o Wireless;• Stampanti deskjet o laser jet;• strumentazione tecnica e tecnologica adeguata;• altre strumentazioni specifiche. <p>Con riferimento sia ai prodotti forniti che alle strumentazioni previste per la realizzazione delle attività, nell'ambito del presente Piano formativo si suggerisce il reperimento e l'utilizzo, da parte dei Soggetti gestori, dei cosiddetti "materiali verdi", come, ad esempio, la distribuzione di documenti su carta riciclata, l'impiego di toner rigenerati, ecc.</p>
Modalità organizzative	<p>1. Fasi organizzative del processo di formazione</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> <p>1) <i>AUDIT INIZIALE</i>: fase di raccolta ed analisi delle esigenze e dei fabbisogni formativi e di tutte le informazioni di supporto per la personalizzazione del progetto formativo. La rilevazione del fabbisogno formativo rappresenta un momento fondamentale per il successo dell'intero processo in via di realizzazione, poiché da questo scaturiscono l'individuazione delle competenze chiave da sviluppare con la formazione, l'identificazione del target specifico da dover coinvolgere ed il relativo gap di competenze da dover colmare ai fini del raggiungimento, attraverso le attività da svolgere, delle performance aziendali attese.</p> <p>Per tale ragione, di estrema valenza risultano <u>le modalità e gli strumenti impiegati per realizzare al meglio l'analisi del fabbisogno</u>;</p> <p>2) <i>PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE</i>: definizione dei metodi e degli strumenti pedagogici utili per il raggiungimento degli obiettivi formativi descritti. La costruzione del progetto didattico deve prevedere l'integrazione di più elementi tra loro strettamente connessi, che dovranno essere contraddistinti dalle caratteristiche della <u>effettiva realizzabilità</u> e, soprattutto, della <u>misurabilità successiva</u>. Per tale ragione, durante l'espletamento di questa fase particolare attenzione dovrà essere posta alla coerenza progettuale tra le attività formative da porre in essere, le risorse tecniche, didattiche e professionali necessarie ai fini della loro realizzazione ed il budget economico-finanziario pianificato per l'espletamento degli interventi;</p> <p>3) <i>EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE</i>: realizzazione dell'intervento attraverso modalità formative in aula e/o con altre metodologie didattiche di natura la formazione esperienziale (es. esercitazioni di laboratorio, attività di coaching,</p>

ALLEGATO B

ecc). Il trasferimento delle competenze potrà riguardare, a seconda dei gruppi target coinvolti e dell'oggetto degli apprendimenti informanti il programma, contenuti afferenti differenti livelli (base, avanzato, specialistico), ambiti d'intervento (organizzazione/innovazione) e caratteristiche (trasversale, professionalizzante o unità formative "miste"). L'erogazione della formazione potrà inoltre essere effettuata sulla base delle scelte dai soggetti presentatori e dalle aziende beneficiarie, durante l'orario di lavoro, al di fuori dello stesso ed in modalità mista. Sotto quest'ultimo aspetto, all'interno del presente Piano si sottolinea come le Parti sociali costituenti il Fondo intendano privilegiare, anche in sede di sottoscrizione dei singoli verbali di condivisione relativi ai progetti da presentare, le attività didattiche da realizzarsi nel corso dell'orario di lavoro rispetto a quelle da porre in essere attraverso le altre due citate modalità di svolgimento;

4) ATTESTAZIONE DELLE COMPETENZE: processo finalizzato alla "messa in trasparenza" delle competenze trasversali e/o professionali acquisite dai partecipanti in esito ai relativi percorsi formativi attraverso l'attestazione degli apprendimenti o l'attivazione di processi di certificazione e/o formalizzazione delle competenze stesse. Per consentire il corretto assolvimento di questa fase, particolare attenzione dovrà essere posta sulle modalità, i contenuti ed i tempi delle verifiche di apprendimento, da prepararsi da parte degli esperti coinvolti nelle attività e da realizzarsi, solitamente, a conclusione delle singole unità formative. In assenza di dispositivi esistenti all'interno della regione Marche volti a promuovere il riconoscimento diffuso delle competenze (cosiddetto "sistema delle passerelle" tra sistemi della formazione, dell'istruzione e del lavoro) attraverso meccanismi di certificazione o formalizzazione degli apprendimenti raggiunti nell'ambito dei contesti formali (cfr. "Libretto del Cittadino", ancora in fase di sperimentazione), le attività formative da ricollegarsi al presente Piano dovranno concludersi con il rilascio obbligatorio ai singoli lavoratori partecipanti, secondo il format ad hoc predisposto dallo stesso Fondo, della "Dichiarazione di Competenze".

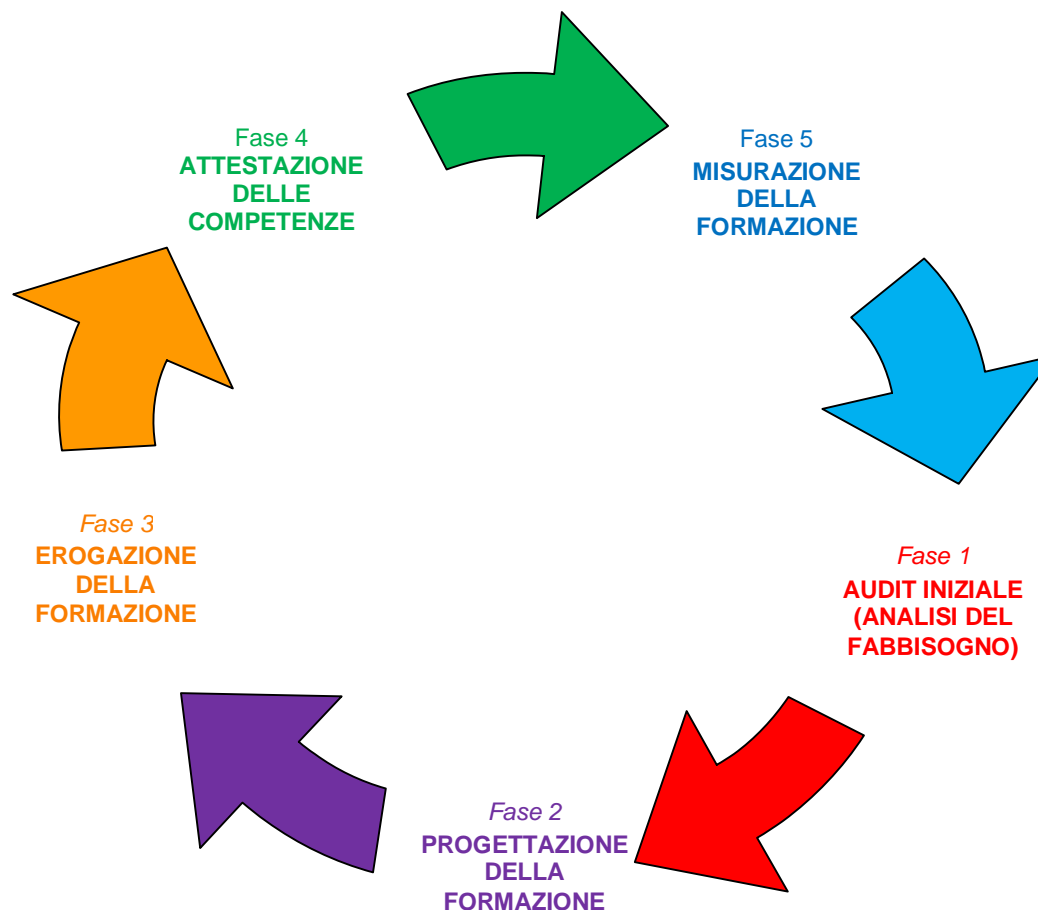
Ciò premesso, il presente Piano intende promuovere, per i percorsi formativi di durata pari o superiore alle *28 ore*:

- a. l'attivazione di procedure sperimentali volte a certificare le competenze acquisite in esito dai partecipanti e da ricondursi a meccanismi di rilevazione e riconoscimento da concordarsi da parte delle stesse Parti sociali;
- b. la certificazione finale delle competenze raggiunte a conclusione di quegli interventi che già prevedono appropriati sistemi nazionali e/o internazionali volti a promuoverne il riconoscimento formale e diffuso (es. certificazione CILS-italiano per stranieri, patente europea-ECDL, qualifiche o abilitazioni professionali, certificazioni internazionali, ecc.);

5) MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE: rilevazione "a caldo" della soddisfazione dei partecipanti, valutazione "a freddo" della coerenza tra risultati conseguiti e risultati attesi; attività di follow-up della formazione e di misurazione degli indicatori di performance utili per valutare l'efficacia dell'intervento formativo. La realizzazione di questa fase dovrà essere posta in essere attraverso indagini post-corso strutturate o semi-strutturate (a campione, mediante interviste in presenza e/o telefoniche rivolte all'utenza, allo staff didattico e/o ai responsabili aziendali) o mediante l'attivazione di seminari/convegni finali volti alla diffusione dei risultati raggiunti, ma anche alla raccolta di feedback e testimonianze dirette sull'impatto reale delle attività formative. Nella dinamica dei processi di apprendimento, una corretta rilevazione dei risultati dell'apprendimento e delle conseguenti ricadute nell'ambito dei processi lavorativi in atto nelle aziende beneficiarie assolve anche alla funzione di far emergere ulteriori fabbisogni di competenza, complementari o paralleli a quelli posti alla base dell'azione appena conclusa. In questo senso, il follow-up conclusivo assurge quindi ad "attivatore" di nuovi interventi di formazione continua, alimentando il ciclo del miglioramento delle prestazioni professionali

ALLEGATO B

attraverso i processi continuativi di apprendimento posti alla base della c.d. "life long learning".



2. Specificità relative al processo di apprendimento (erogazione della formazione)

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:

- ✓ un più stretto collegamento tra lavoro e apprendimento in seno alla formazione professionale continua, nonché la

ALLEGATO B

	<p>promozione di competenze d'autoapprendimento all'interno dei gruppi di lavoro. In questo senso, sarà fondamentale la scelta del setting formativo, la qualità delle attrezzature didattiche utilizzate e del materiale specialistico e di consumo fornito ai partecipanti, la competenza delle professionalità coinvolte per la docenza e del loro relativo stile relazionale di insegnamento;</p> <p>✓ un <u>collegamento più sistematico fra apprendimento ed esperienze pratiche</u>: sotto questo profilo, il presente Piano incentiva le realizzazione delle attività formative ad esso afferenti in modalità di coaching, mediante attivazione di project work effettivamente tarati sull'esperienza professionale diretta dei partecipanti e, in ogni caso, attraverso la promozione di principi e metodi di formazione in alternanza (attività d'aula o residenziale/training on the job);</p> <p>✓ l'<u>ampliamento dei contenuti tecnici con elementi polivalenti, strumenti appropriati e di stimolo della personalità</u>: in questo senso, dovranno essere privilegiate le attività svolte nei laboratori professionali rispetto a quelle di tipo tradizionale, anche attraverso la scelta accurata delle attrezzature didattiche e degli strumenti tecnici da utilizzare;</p> <p>✓ l'<u>apprendimento autorganizzato e cooperativo in gruppi</u>: da ciò consegue la rilevanza, da un lato, di poter organizzare attività di outdoor training, in quanto incentrate sul concetto di formazione quale "missione di squadra finalizzata al raggiungimento di un obiettivo comune", e, dall'altro, di riuscire a promuovere e costituire comunità di pratiche, se non di ricerca, tra lavoratori di differenti aziende, in modo tale da favorire, partendo dalla cooperazione sul lavoro ed anche attraverso l'utilizzo delle risorse informatiche, la costruzione di reti (territoriali o settoriali) d'impresa;</p> <p>✓ la <u>partecipazione attiva degli interessati alla strutturazione dei processi d'apprendimento</u>: sotto questo aspetto, di importanza fondamentale risulteranno i dispositivi di monitoraggio e valutazione delle attività formative svolte, in modo tale da consentire l'attivazione in progress di correttivi sotto l'aspetto didattico o organizzativo, finalizzati a consentire una riprogettazione di dettaglio dei contenuti degli insegnamenti sulla base dei suggerimenti espressi dai singoli lavoratori, delle loro emerse esperienze professionali, nonché del reale livello di apprendimento del gruppo.</p>
<p>Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)</p>	

Contenuti formativi da sviluppare

1) "FILIERE/DISTRETTI"

Alla luce dell'analisi settoriale dei fabbisogni emersi ed evidenziati all'interno del presente Piano, la formazione aziendale da realizzarsi dovrà tenere conto del fatto che le competenze sono un "agente di relazione" fra individuo e contesto/rete 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 contesti, 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:

- una relativa alle risorse tecniche (i mezzi tecnologici, i modelli, i metodi);

ALLEGATO B

- una relativa all'organizzazione delle risorse necessarie per la realizzazione del processo/della performance (le procedure, le tecniche di programmazione, gestione e controllo, etc);
- 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 e delle reti 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;
- gestione del sistema qualità e ambiente;
- gestione del sistema di sicurezza;
- promozione della bilateralità.

Nel dettaglio:

Pianificazione strategica e gestione economico/finanziaria

- *strategia;*
- *pianificazione delle risorse;*
- *gestione e controllo.*

Gestione risorse umane, pianificazione della formazione:

- *selezione inserimento risorse umane;*
- *sviluppo risorse umane.*

Gestione commerciale – Approccio al mercato:

- *definizione della strategia;*
- *sviluppo e monitoraggio piani d'azione.*

Gestione commerciale – Relazioni con la clientela:

- *pianificazione attività sui clienti;*
- *sviluppo della relazione con il cliente.*

ALLEGATO B

Pianificazione strategica e gestione economico/finanziaria:

- *strategia;*
- *pianificazione delle risorse;*
- *gestione e controllo.*

Gestione risorse umane, pianificazione della formazione:

- *selezione inserimento risorse umane;*
- *sviluppo risorse umane;*
- *gestione risorse umane.*

Gestione commerciale – Approccio al mercato:

- *definizione della strategia;*
- *sviluppo e monitoraggio piani d'azione.*

Gestione commerciale – Relazioni con la clientela:

- *pianificazione attività sui clienti;*
- *sviluppo della relazione con il cliente.*

Produzione:

- *progettazione;*
- *produzione ed erogazione del servizio.*

Logistica e magazzino:

- *pianificazione produzione;*
- *gestione scorte, dimensionamento magazzino;*
- *logistica distributiva;*
- *servizio al cliente.*

Innovazione:

- *innovazione di prodotto;*
- *innovazione di processo;*
- *innovazione organizzativa.*

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.*

ALLEGATO B

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.*

2) "MICRO-IMPRESA" E "SOSTEGNO AGLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI"

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. 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.

Sulla scorta di tale impostazione, le iniziative formative che faranno riferimento alla presente Linea informante il Piano dovranno sviluppare conoscenze e competenze riconducibili alle attività specifiche di ciascun processo aziendale, come 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.*

ALLEGATO B

Oltre a ciò, vengono individuati due processi aziendali trasversali specifici e le relative aree di attività, sulle quali gli interventi formativi dovranno andare ad incidere:

- 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 per la 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.

3) "ENERGIE RINNOVABILI"

Sulla base delle indagini svolte, le Parti sociali hanno individuato una serie di profili professionali irrinunciabili nell'ambito del nuovo scenario economico emergente:

- a. *Esperto in programmazione o progettazione delle energie rinnovabili;*
- b. *Designer dei sistemi fotovoltaici;*
- c. *Operatore della centrale elettrica;*
- d. *Elettricista specializzato nell'installazione di sistemi fotovoltaici;*
- e. *Esperto di certificazione energetica e ambientale;*
- f. *Tecnico per la comunicazione energetico-ambientale;*
- g. *Tecnico per la manutenzione, la gestione e la verifica di impianti alimentati dalle energie rinnovabili;*
- h. *Responsabile del funzionamento, ingegneria, manutenzione degli impianti a biomassa;*
- i. *Tecnico del sistema di gas dei rifiuti;*
- j. *Energy manager;*
- k. *Tecnico per l'approvvigionamento energetico e la costruzione di impianti;*
- l. *Tecnico per il commercio ed il marketing di sistemi e prodotti ad elevata efficienza energetica;*
- m. *Tecnico per il risparmio energetico e la tutela ambientale.*

In sintonia con tale esigenza oggettiva, il presente Piano tende all'attuazione delle attività di formazione continua finalizzate allo sviluppo, da parte dei destinatari, di una o più tra le singole competenze di base, trasversali e professionalizzanti (e conseguente loro declinazione in Unità Formative) informanti il bagaglio di know-how specifico tra quelli posseduti da ciascuna delle sopra elencate figure di riferimento.

In aggiunta a ciò, ed in prospettiva dell'ampliamento in senso più generale del sistema della green economy nella regione Marche, il presente

ALLEGATO B

Piano è funzionale anche allo sviluppo di tutti quei contenuti di formazione direttamente riconducibili a:

- l'introduzione di innovazioni (di processo, metodologiche, strumentali) connesse alle attività di produzione nei settori energia e ambiente;
- la promozione e comunicazione di prodotti e servizi finalizzati alla diffusione dei principi dell'energy saving, della sostenibilità eco-energetica ed alla relativa sensibilizzazione della società civile su tale tematica;
- la capacità di gestione dei sistemi integrati qualità-sicurezza-ambiente all'interno delle singole aziende, da porre in essere attraverso la realizzazione di strategie di risparmio energetico e di riduzione delle emissioni inquinanti nell'atmosfera.

Nell'ambito della Linea 9 di pertinenza del presente Piano, si ritiene infine utile prevedere l'inserimento, all'interno dei singoli progetti da realizzarsi, di Unità Formative a carattere "trasversale" e/o volte allo sviluppo di competenze relazionali finalizzate ad accompagnare in maniera anche strumentale l'acquisizione e l'applicazione da parte dei lavoratori del know-how propriamente tecnico-specialistico in materia eco-energetica, che costituirà in ogni caso il focus centrale delle attività di formazione continua da realizzare.

4) "ALTA FORMAZIONE"

Le iniziative formative che faranno riferimento al presente Piano dovranno sviluppare contenuti coerenti con le priorità e gli obiettivi indicati nell'invito 1°-2011 di Fondartigianato (Linea 10 – Alta formazione) e contestualizzati a livello locale all'interno di questo documento.

In particolare, i progetti formativi proposti potranno sviluppare competenze di carattere tecnico-professionale, specifiche a livello settoriale o generali, e capacità di carattere manageriale e organizzativo, riferite:

- a. *alla gestione dell'azienda, dei processi e delle attività;*
- b. *a capacità di pianificazione strategica e programmazione;*
- c. *all'introduzione di innovazioni e al trasferimento tecnologico (includendo temi come il BPM/R, la reingegnerizzazione dei processi, ecc.);*
- d. *all'organizzazione delle risorse umane e di altra natura;*
- e. *allo sviluppo di collaborazioni di rete e di sinergie produttive o di comune interesse;*
- f. *agli aspetti normativi e legislativi inerenti la gestione aziendale, i rapporti contrattuali, ecc.*

Sono da ritenersi coerenti con il presente Piano anche i contenuti inerenti a percorsi di alta formazione rivolti alle Parti Sociali, agli organismi loro espressione ed agli enti bilaterali dell'artigianato.

I contenuti didattici da sviluppare nell'ambito di questa Linea prevedono anche la possibilità di realizzare percorsi specifici finalizzati di sviluppo delle capacità trasversali, da ritenersi indispensabili per realizzare l'idea di un business aziendale concepito in senso globale e sostenibile, in grado cioè di cogliere le opportunità di collaborazione tra le imprese, di sfruttamento delle ICT in ambito sia commerciale che organizzativo e di valorizzazione del capitale umano in un'ottica di gioco di squadra e di comportamento pro-attivo verso l'obiettivo comune, sulla base di un paradigma cosiddetto "win-win".

I contenuti formativi dovranno essere individuati e specificati in relazione agli obiettivi progettuali ed alle conoscenze e capacità target da formare, riconducibili allo sviluppo di competenze tecnico-professionali e manageriali inquadrabili, per l'appunto, come "Alta formazione". Per garantire ai percorsi da attivare la necessaria qualità progettuale che contraddistingue la presente Linea, i programmi didattici dovranno essere articolati con la struttura per unità formative illustrata nel Manuale di Progettazione RSO Spa.

ALLEGATO B

5) "PROMOZIONE DELLA BILATERALITA'"

A prescindere dalle Linee di finanziamento tra quelle previste dal presente Piano ed alle quali i Soggetti gestori vorranno ricondurre la presentazione dei loro progetti formativi, ciascun intervento proposto, sia esso di aggiornamento, adeguamento o di riqualificazione professionale, in coerenza con l'Accordo regionale del 24 giugno 2011, potrà 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.

Tale attività potrà essere svolta in modalità "formativa", per una durata non inferiore a n° 1 ora di lezione, sotto forma di Unità formativa, inserita all'interno di ogni percorso formativo.

Per quanto riguarda i temi specifici inerenti il sistema della bilateralità, i contenuti didattici delle attività da sviluppare potranno riguardare i seguenti argomenti, qui riportati a titolo indicativo e non esaustivo:

- ✓ nascita, evoluzione ed obiettivi della bilateralità;
- ✓ struttura, funzioni ed attività del sistema bilaterale per l'artigianato nelle Marche;
- ✓ struttura, caratteristiche e attività peculiari dell'E.B.A.M.;
- ✓ sistema regionale della formazione continua (Fondo Artigianato Formazione);
- ✓ contrattazione collettiva aziendale e accordi sindacali (Contratti collettivi nazionali, Contratti integrativi regionali, Accordi regionali, accordi interconfederali);
- ✓ principi, strumenti e normativa sulla sicurezza negli ambienti di lavoro.

Priorità dell'intervento

"PREVENTIVO":

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

"CURATIVO":

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

ALLEGATO B

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione	
Ruoli	<p>Il presente Piano Formativo, in ragione della eterogeneità delle Linee di finanziamento a cui si rivolge, risulta essere rivolto tanto a <u>personale specializzato</u> (tecnici ed operai professionali) per quanto attiene le "Filieri/distretti", le "Energie rinnovabili" ed il "sostegno agli investimenti tecnologici", quanto al <u>personale di manodopera semplice</u> (con particolare riferimento alle "micro-imprese", ma anche alle le "Filieri/distretti"), sino a giungere ai <u>responsabili e dirigenti di area/funzione</u>, nonché ai <u>tecnici gestionali</u>, per quanto riguarda il canale dell' "Alta formazione". Individuati tali ruoli in maniera comunque non cogente in merito alle tipologie di lavoratori destinatari delle iniziative formative da realizzare, possono essere interessati dalle attività connesse alla realizzazione del presente Piano anche ulteriori soggetti aziendali, quali:</p> <ul style="list-style-type: none">- tecnici ed impiegati organizzativi;- responsabili di commessa;- impiegati amministrativi/finanziari;- impiegati commerciali. <p>A causa della versatilità ed interscambiabilità delle funzioni professionali ricoperte in azienda, con particolare riferimento a quelle squisitamente artigiane, le attività formative, così come previste dalle singole Linee afferenti l'Invito 1°-2011, potranno in ogni caso essere svolte mediante creazione di gruppi classi costituiti dall'integrazione di più ruoli esistenti non soltanto all'interno di aziende differenti (nel caso di progetti formativi interaziendali), ma anche in seno all'organico di una stessa impresa beneficiaria.</p>
Profili professionali	<p>Nell'ambito delle imprese artigiane locali (il cui tessuto è costituito in grande maggioranza nella regione Marche da microimprese con personale compreso tra 1 e 15 dipendenti) è molto difficile che il lavoro possa essere rigidamente organizzato, sulla base di una divisione sia funzionale che procedurale, in ragione della connaturata elevata polifunzionalità che connota i processi di queste aziende.</p> <p>Ciò, se da un lato determina una serie di vantaggi rispetto all'organizzazione parcellizzata del lavoro esistente all'interno di molte realtà, rende più complessa la definizione dei soggetti beneficiari di un dato intervento sotto il profilo delle specificità professionali delle figure da coinvolgere e della differenziazione tra i sistemi delle competenze da sviluppare attraverso la formazione. Ne consegue che le attività formative afferenti al presente Piano non dovranno essere obbligatoriamente destinate ad uno o più profili specifici, intesi quali "soggetti in possesso di un insieme omogeneo e rigidamente codificato di conoscenze, abilità e competenze" tali da contraddistinguere dalle altre professionalità presenti all'interno della propria azienda o di uno specifico settore/ambito lavorativo, bensì dovranno tendere verso la formazione di figure polivalenti, le cui attività gestionali ed operative saranno da ricondursi a "pacchetti di competenze" da implementare, riconvertire o da forgiare in funzione del miglioramento qualitativo (prima che quantitativo) delle performance lavorative.</p>

ALLEGATO B

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

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

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

Data _____