

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

**Linea 7 – Le filiere ed i distretti produttivi**

**TITOLO DEL PIANO:** **IL VALORE DELLE FILIERE**  
**REGIONE BASILICATA**

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

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

**CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO**

<p><b>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento formativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Aziendale</b></li> <li>■ <b>Pluriazendale</b> (possono afferire a tale ambito di riferimento progetti formativi che interessano due o più aziende che, seppur collocate in Regioni/territori diversi, agiscono tra loro con forme di cooperazione/relazione produttiva e/o organizzativa, fermo restando che il progetto formativo dovrà essere supportato da un accordo di partenariato e che l'erogazione dell'attività coinvolga tutte le imprese beneficiarie del progetto)</li> <li>■ <b>Interaziendale</b> (esclusivamente per le micro-imprese e per gli investimenti tecnologici)</li> <li>■ <b>Territoriale</b> ■ <b>Distrettuale</b> ■ <b>Filiera</b> ■ <b>Settoriale</b> ■ <b>Intersettoriale</b> ■ <b>Individuale</b></li> </ul>
---	--

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

ALLEGATO B

<b>Settore/i produttivo/i</b>	Sono ritenuti coerenti con il presente Piano i progetti formativi destinati ai lavoratori di imprese che afferiscono a tutti i settori/ambiti produttivi della Regione Basilicata.
<b>Territorio/i</b>	Regione Basilicata
<b>Priorità Orientamenti Obiettivi specifici</b>	<p>Il presente piano formativo, in accordo con le Parti Sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione, è basato sulla analisi previsionale dei settori e dei territori di riferimento e sulla valutazione delle competenze professionali richieste. La formazione permanente supera il rigido schema cronologico della formazione tradizionale e istituzionale, facendo riferimento ad un percorso culturale e professionale dove l'individuo ritrova l'apprendimento al di fuori del sistema tradizionale. Le persone possono infatti avviare un percorso formativo professionalizzante che comincia dall'apprendimento programmato delle conoscenze e competenze di base, ma che continua dopo l'inserimento lavorativo sotto la forma di formazione sul lavoro (affiancamento ad altri, alternanza tra momenti di lavoro e momenti di formazione, corsi di aggiornamento veri e propri).</p> <p>Il suddetto Piano Formativo riguarda attività di tipo "preventivo" e/o "curativo". Entrambe le priorità sono strettamente correlate ed integrate tra loro in quanto, se pur basate su logiche diverse, rappresentano fasi cicliche o periodiche dei contesti produttivi.</p> <p><u>Gli interventi diretti</u> sono rivolti creazione di posti di lavoro, soprattutto per quanto riguarda i posti di lavori alternativi dovuti all'invecchiamento della popolazione. Anche il mercato dei servizi e dei prodotti ecologici dovrebbe innescare nuovi tipi di lavori. Si prevede una crescita del <b>fabbisogno di competenze e di qualifiche</b> per tutti i tipi di lavoro e a tutti i livelli dell'occupazione. Specificatamente i datori di lavoro cercheranno competenze trasversali, quali la capacità di comunicare o le facoltà di analisi e di risoluzione dei problemi. <b>L'obiettivo</b> della formazione è quello di sviluppare e di potenziare gli scambi, la cooperazione e la mobilità, affinché i sistemi di istruzione e di formazione divengano un riferimento di qualità mondiale.</p> <p>Per conseguire tale obiettivo bisogna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuire allo sviluppo di un insegnamento e di una formazione di qualità, nonché alla promozione di un livello di prestazioni elevato, all'innovazione e al miglioramento della dimensione locale, nonché al miglioramento dei sistemi e delle procedure esistenti;</li> <li>- contribuire a migliorare la qualità, l'accessibilità e l'attrattiva delle possibilità d'istruzione e di formazione;</li> <li>- contribuire a promuovere la creatività, la competitività, la capacità d'inserimento professionale e il potenziamento dello spirito d'iniziativa e dell'imprenditorialità;</li> <li>- sostenere lo sviluppo degli strumenti offerti dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC);</li> <li>- contribuire alla qualità favorendo l'utilizzazione ottimale dei risultati, dei prodotti e dei processi innovativi, nonché lo scambio delle buone prassi.</li> </ul> <p><u>Gli interventi di tipo curativo</u> sono rivolti al soddisfacimento di esigenze di formazione professionale dei lavoratori occupati</p>

per rispondere ai bisogni di formativi specifici. L'obiettivo fondamentale è quello di mantenere alti i livelli occupazionali e di superare la crisi settoriale, territoriale ed aziendale. Le presenti priorità permettono di riqualificare i lavoratori creando degli impieghi diversi all'interno dello stesso settore. Per rispondere ai cambiamenti che avvengono all'interno dei processi produttivi bisogna quindi aggiornare le competenze professionali rispetto alle opportunità di mercato.

### **PRIORITÀ ED OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUATI SULLA BASE DEGLI ACCORDI REGIONALI**

#### *Linea 7 – Le filiere ed i distretti produttivi*

#### **Le Priorità macro, le Priorità specifiche e gli Obiettivi espressi all'interno dell'INVITO 1°- 2011 PER LA REALIZZAZIONE DI ATTIVITA' DI FORMAZIONE CONTINUA - PER AZIONI MIRATE**

**Le Parti Sociali della Regione Basilicata individuano per le Linee afferenti a questo Piano Formativo Priorità ed Obiettivi Specifici per l'intero territorio regionale.**

#### **PRIORITA' DELLE PARTI SOCIALI DELLA REGIONE BASILICATA LINEA 7 – LE FILIERE ED I DISTRETTI PRODUTTIVI**

L'economia Regionale in Basilicata presenta diverse tipologie di sistemi produttivi territoriali che si possono ritenere rappresentativi dei principali modelli di divisione e coordinamento del lavoro sul piano locale.

La Basilicata, grazie ai suoi servizi ben organizzati e diffusi, in particolare nell'ambito dei sistemi insediativi meglio attrezzati, garantiscono un livello di efficienza del sistema tra i più competitivi dell'Italia Meridionale.

Da un lato si evidenziano aree caratterizzate prevalentemente da unità produttive esterne di media dimensione, e dall'altro si riscontra la presenza di sistemi produttivi locali ad imprenditorialità diffusa.

#### **I distretti produttivi e poli di innovazione**

#### **Agroalimentare**

I prodotti appartenenti alla filiera alimentare in Basilicata appartengono, con frequenza elevata, a produzioni tipiche e di eccellenza, caratterizzate da una elevata qualità e valore aggiunto, che rendono questi prodotti particolarmente rappresentativi dei territori di provenienza, nonché caratterizzati da una ottima curva di domanda. La grande distribuzione può essere un canale di sviluppo dei prodotti locali a patto che venga data adeguata visibilità alle produzioni tipiche e non vengano fatte percepire agli acquirenti come prodotti indistinti, privi di ogni caratterizzazione. I prodotti tipici

## ALLEGATO B

e quelli di "nicchia" costituiscono la più specifica peculiarità del piccolo produttore, che solo tramite questi ultimi può sperare di salvaguardare la propria vocazione economica e produttiva specifica.

### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Produzione di carne non di volatili e di prodotti della macellazione;
- Produzione di succhi di frutta e di ortaggi;
- Produzione di prodotti derivanti dalla lavorazione del latte (formaggi duri e molli, etc)
- Lavorazione e conservazione;
- Produzione di olio di oliva;
- Produzione di gelati;
- Attività di molitura;
- Produzione di prodotti di panetteria;
- Produzione di pasticceria;
- Produzione di paste alimentari;
- Produzione di piatti pronti;
- Produzione di pizza;
- Produzione di mangimi;
- Produzione di vini;
- Produzione di birra e altre bevande.

### **I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività professionali, scientifiche e tecniche;
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

### **Automotive e metalmeccanica**

#### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Fabbricazione di mezzi di trasporto;
  - Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi;
- Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici

#### **I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

## ALLEGATO B

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività professionali, scientifiche e tecniche;
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

### **Elettronica/ICT**

#### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica;
- Fabbricazione di apparecchiature elettriche;
- Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca;
- Telecomunicazioni;
- Produzione di software, consulenza informatica;
- Produzione di software, consulenza informatica;
- Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici;
- Riparazione di computer e di beni per uso personale.

#### **I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli;
- Attività finanziarie e assicurative;

### **Energia e Ambiente**

#### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Produzione, trasmissione, distribuzione e commercio di energia elettrica;
- Produzione, distribuzione, commercio di combustibili gassosi;
- Fornitura di vapore e aria condizionata;
- Raccolta, trattamento e fornitura di acqua;
- Raccolta e depurazione delle acque di scarico
- Raccolta dei rifiuti solidi non pericolosi
- Raccolta di rifiuti pericolosi solidi e non solidi;

## ALLEGATO B

- Produzione di compost;
- Trattamento e smaltimento di rifiuti;
- Recupero e preparazione per il riciclaggio di materiale plastico per produzione di materie prime plastiche, resine sintetiche, per il riciclaggio dei rifiuti solidi urbani, industriali e biomasse.

### **I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

### **Edilizia**

#### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Sviluppo di progetti immobiliari senza costruzione;
- Costruzione di edifici, strade, autostrade e piste aeroportuali, di linee ferroviarie e metropolitane, di ponti e gallerie, di opere di pubblica utilità;
- Costruzione di opere idrauliche;
- Demolizione;
- Preparazione del cantiere edile e sistemazione del terreno;
- Trivellazioni e perforazioni;
- Installazione di impianti elettrici (compreso manutenzione);
- Installazione di impianti elettronici, di illuminazione;
- Installazione di impianti idraulici, di impianti per la distribuzione del gas, spegnimento antincendio, di impianti di depurazione, di impianti di irrigazione per giardini;
- Installazione, riparazione e manutenzione di ascensori e scale mobili;
- Lavori di isolamento termico, acustico o antivibrazioni;
- Intonacatura e stuccatura;
- Posa in opera di cassaforti, forzieri, porte blindate, di infissi, arredi, controsoffitti, pareti mobili e simili, rivestimento di pavimenti e di muri;
- Tinteggiatura e posa in opera di vetri;
- Realizzazione di coperture
- Noleggio di gru ed altre attrezzature con operatore per la costruzione o la demolizione.

**I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

**Trasporto/Logistica**

**I segmenti diretti di filiera sono:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione;
- Trasporto mediante condotte;
- Trasporto marittimo passeggeri e merci;
- Trasporto aereo;
- Trasporto spaziale;
- Magazzini di custodia e deposito per conto terzi;
- Gestione di infrastrutture;
- Interporti e autoporti;
- Gestione di parcheggi;
- Attività dei servizi connessi al trasporto;
- Movimento merci;
- Spedizionieri e agenzie di operazioni doganali;
- Intermediari dei trasporti;
- Servizi logistici;
- Attività postali.

**I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

**Chimico – farmaceutico**

**I segmenti diretti di filiera sono:**

- Fabbricazione di gas industriali, coloranti e pigmenti;
- Fabbricazione di fertilizzanti e composti azotati;
- Fabbricazione di materie plastiche, in gomma;
- Fabbricazione di agro farmaci;
- Fabbricazione di pitture, vernici e smalti, inchiostri da stampa e adesivi sintetici;
- Fabbricazione di saponi, detergenti e di agenti organici tensioattivi;
- Fabbricazione di prodotti per toletta;
- Fabbricazione di articoli esplosivi;
- Fabbricazione di colle;
- Fabbricazione di prodotti chimici per uso fotografico;
- Fabbricazione di prodotti elettrochimici;
- Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base;
- Fabbricazione di sostanza diagnostiche radioattive in vivo;
- Fabbricazione di medicinali ed altri preparati farmaceutici.

**I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

**Servizi avanzati**

I servizi avanzati e qualificati per le PMI dell'industria, artigianato e servizi alla produzione sono riconducibili a:

- Servizi di supporto all'innovazione tecnologica di prodotto e processo (Ricerche di mercato, previsione vendite, modellazione, prototipazione, analisi e studi e brevettali, attività di ricerca)
- Servizi qualificati di supporto all'innovazione organizzativa e alla introduzione di tecnologie ICT (gestione del cambiamento organizzativo, miglioramento efficienza operativa, supporto ai sistemi informativi avanzati ERP, consulenze e supporto alla certificazione ambientale, sicurezza e qualità, check up energetica, etc)
- Servizi qualificati di supporto all'innovazione commerciale per il presidio strategico dei mercati (analisi della

## ALLEGATO B

clientela, implementazione del sistema di comunicazione e brand, e-marketing, e-community, e-commerce, studi di fattibilità per joint-ventures, per accordi commerciali e produttivi, analisi di investimento, etc.)

- Servizi qualificati specifici (incubazione, accompagnamento commerciale e accelerazione di imprese, etc.)
- Audit e studi di fattibilità

### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Attività editoriali fabbricazione di fertilizzanti e composti azotati;
- Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore;
- Attività di programmazione e trasmissione;
- Attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione);
- Assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione (escluse le assicurazioni sociali obbligatorie);
- Attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative;
- Attività immobiliari;
- Attività legali e contabilità;
- Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale;
- Attività degli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi ed analisi tecniche;
- Attività di noleggio e leasing operativo;
- Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale;
- Servizi di vigilanza e investigazione;
- Attività di servizi per edifici e paesaggio;
- Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese.

### **Tessile – Abbigliamento – Calzaturiero**

#### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Preparazione e filatura di fibre tessili;
- Tessitura;
- Finissaggio dei tessili;
- Fabbricazione di tessuti a maglia;
- Confezionamento di biancheria da letto, da tavola e per l'arredamento;
- Fabbricazione di tappeti e moquette;
- Fabbricazione di spago, corde, funi e reti;
- Fabbricazione di tessuti non tessuti e di articoli in tali materie, esclusi gli articoli di abbigliamento;

## ALLEGATO B

- Fabbricazione di nastri, etichette e passamanerie di fibre tessili;
- Fabbricazione di altri articoli tessili tecnici ed industriali;
- Fabbricazione di ricami;
- Fabbricazione di tulle, pizzi e merletti;
- Fabbricazione di feltro e articoli tessili diversi;
- Confezione di abbigliamento in pelle e similpelle;
- Confezione di camici, divise ed altri indumenti da lavoro;
- Confezione in serie di abbigliamento esterno;
- Sartoria e confezione su misura di abbigliamento esterno;
- Confezione di camice, t-shirt, corsetteria e altra biancheria intima;
- Confezioni varie e accessori per l'abbigliamento;
- Confezioni di abbigliamento sportivo;
- Confezione di articoli in pelliccia;
- Fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia;
- Fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia;
- Preparazione e concia del cuoio e pelle; preparazione e tintura di pellicce;
- Fabbricazione di frustini e scudisci per equitazione;
- Fabbricazione di altri articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria;
- Fabbricazione di calzature;
- Fabbricazione di parti in cuoio per calzature.

### **I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

### **Mobili/Arredamento**

### **I segmenti diretti di filiera sono:**

- Fabbricazione di sedie e poltrone per ufficio e negozi;

## ALLEGATO B

- Fabbricazione di altri mobili metallici per ufficio e negozi;
- Fabbricazione di altri mobili non metallici per ufficio e negozi;
- Fabbricazione di mobili per cucina;
- Fabbricazione di materassi;
- Fabbricazione di mobili per arredo domestico;
- Fabbricazione di sedie e sedili (esclusi quelli per aeromobili, autoveicoli, navi, treni, ufficio e negozi);
- Fabbricazione di poltrone e divani;
- Fabbricazione di parti e accessori di mobili;
- Finitura di mobili;
- Fabbricazione di altri mobili compresi quelli per arredo esterno.

**I segmenti di supporto di filiera possono essere:**

- Trasporto e magazzinaggio;
- Attività finanziarie e assicurative;
- Servizi di informazione e comunicazione.

ALLEGATO B

<b>Finalità</b>	■ Competitività di Sistema ■ Sviluppo Locale ■ Competitività di impresa ■ Qualità prodotto/processo ■ Innovazioni
<b>Validità e durata Piano</b>	A valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito: I - 2011.
<b>Eventuale Interazione/Integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento</b>	<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)
<b>Risorse necessarie per gli interventi previsti</b>	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) <b>Euro 0,00</b>

Descrizione contesto e sua evoluzione

## ALLEGATO B

### **Sociale Economico Produttivo**

Nel primo semestre del 2010 l'attività produttiva in Basilicata rimane su livelli molto bassi e stentano a diffondersi chiari segnali di ripresa, limitati a pochi comparti dei servizi privati e dell'industria. Le esportazioni continuano a diminuire. Vi ha contribuito il termine degli incentivi pubblici alla rottamazione nei Paesi europei, che si è riflesso in un forte calo delle vendite all'estero di autoveicoli, pari a poco meno dei due terzi delle esportazioni regionali complessive. Il comparto dei servizi, che nel 2009 ha risentito meno degli effetti della recessione rispetto a quello industriale, mostra in media migliori prospettive di ripresa. Le attese delle imprese per il prossimo semestre indicano migliori prospettive per il fatturato, gli ordinativi e la produzione. L'occupazione continua a ridursi a ritmi più marcati di quelli prevalenti nel Mezzogiorno. Il tasso di disoccupazione, nonostante l'aumento del ricorso alla Cassa integrazione guadagni, è fortemente cresciuto nel primo semestre del 2010. Il credito a residenti in regione ha accelerato, in particolare per le famiglie e, tra le imprese, per quelle con meno di 20 addetti. La qualità del credito alle imprese si è ulteriormente deteriorata nel primo semestre dell'anno; le sofferenze su prestiti alle famiglie, sebbene in accelerazione rispetto al 2009, continuano a crescere a ritmi più contenuti.

Nella media dei primi due trimestri del 2010 l'occupazione in Basilicata è diminuita del 3,1 per cento rispetto al periodo corrispondente del 2009, in misura maggiore rispetto a quanto rilevato per il Mezzogiorno (-1,8 per cento). Il calo è stato più intenso per la componente maschile rispetto a quella femminile (-4,1 e -1,2 per cento, rispettivamente). Il calo degli occupati, comune a tutti i settori a eccezione dell'agricoltura, ha interessato in misura maggiore il comparto industriale e quello dei servizi; è stato più contenuto nel settore delle costruzioni. L'offerta di lavoro in regione nei primi due trimestri dell'anno è rimasta pressoché stabile rispetto al primo semestre del 2009. Il calo degli occupati si è tradotto in un simile aumento del numero di persone in cerca di occupazione; il tasso di disoccupazione nella media dei primi due trimestri dell'anno in corso è cresciuto al 13,1 per cento (2,5 punti in più rispetto all'analogo dato del 2009), rimanendo tuttavia inferiore alla media del Mezzogiorno (13,9 per cento). A contenere l'aumento del tasso di disoccupazione ha contribuito il ricorso alla Cassa integrazione guadagni. Nei primi nove mesi del 2010 il numero di ore autorizzate in Basilicata è aumentato del 7,3 per cento rispetto all'analogo periodo del 2009. L'espansione si è concentrata nel comparto dell'industria meccanica (25,2 per cento), destinatario di oltre il 40 per cento degli interventi complessivi.

## ALLEGATO B

### Mercato

Nel primo semestre del 2010 la contrazione della produzione industriale in Basilicata si è soltanto attenuata. Secondo i dati di Unioncamere Basilicata, il calo è stato del 4,4 per cento a fronte di una riduzione del 10,5 nel 2009. La flessione, secondo gli indicatori qualitativi dell'ISAE riflette la riduzione della domanda, sia nella componente interna sia in quella estera. Il calo della produzione ha interessato tutti i principali comparti, risultando particolarmente marcato in quello delle macchine elettriche ed elettroniche (-9,3 per cento), del legno e mobilio (-7,4) e del tessile abbigliamento (-6,2). Nel secondo trimestre del 2010 emergono primi segni di miglioramento nell'industria chimica e delle materie plastiche, settori che avevano registrato una forte contrazione nel 2009. Il 60 per cento delle imprese intervistate ha registrato una contrazione del fatturato nei primi tre trimestri del 2010, percentuale di poco inferiore a quella dell'anno precedente. La spesa per investimenti nel 2010, già programmata in lieve calo dall'inizio dell'anno, è stata ulteriormente rivista al ribasso negli ultimi nove mesi da circa la metà delle imprese, a fronte di ridotte revisioni al rialzo. Le cause più frequenti del calo degli investimenti sono legate alle difficoltà finanziarie delle imprese e, in minor misura, a una contrazione della domanda superiore alle attese. Nel terzo trimestre del 2010, il clima di fiducia dell'ISAE sulle imprese lucane è comunque lievemente migliorato, riflettendo probabili attese al rialzo sugli ordinativi e la produzione. La percentuale di imprese che si attende una crescita del fatturato per il periodo ottobre 2010-marzo 2011 sale di 6 punti rispetto a quella che ha registrato una espansione nei primi nove mesi dell'anno. Nel contempo, si riduce di oltre 40 punti percentuali la quota di imprese che si attende un calo del fatturato nel prossimo semestre. In prospettiva, anche l'attività di investimento delle imprese lucane dovrebbe riprendere a crescere; il 46,3 per cento delle imprese intervistate ha dichiarato che nel 2011 investirà più che nel 2010; il 45,2 per cento manterrà la spesa invariata. Il processo di uscita di imprese dal mercato è proseguito nel primo semestre dell'anno a ritmi più sostenuti rispetto al corrispondente periodo del 2009. In rapporto alle imprese attive, secondo i dati di Unioncamere, il saldo tra iscrizioni e cessazioni è stato negativo e pari all'1,6 per cento (-0,6 nel 2009. Nel primo semestre dell'anno si è interrotto il calo delle compravendite immobiliari, in atto in regione dal 2006. Secondo le rilevazioni dell'Osservatorio del mercato immobiliare (OMI) dell'Agenzia del territorio, nei primi sei mesi del 2010 il numero delle compravendite di abitazioni è aumentato del 9,2 per cento rispetto all'analogo periodo del 2009 (-9,8 per cento). Nei primi sette mesi dell'anno il numero di richieste di agevolazioni fiscali presentate in Basilicata è lievemente aumentato. Secondo le rilevazioni del CRESME, nel primo semestre dell'anno il valore complessivo degli appalti pubblicati in regione è stato pari a 1.250 milioni di euro, a fronte dei 222 milioni dei primi sei mesi del 2009. Il forte incremento è dovuto esclusivamente alle opere da effettuare nell'ambito di un progetto per Prosegue, sebbene a ritmi più contenuti, il calo del numero delle aziende di costruzione attive in regione. Secondo i dati di Unioncamere, il saldo tra iscrizioni e cessazioni è stato negativo e pari all'1,1 per cento a fronte del -1,9 nel primo semestre del 2009. Il comparto dei servizi lo scorso anno ha risentito meno degli effetti della recessione rispetto a quello industriale e oggi mostra in media migliori prospettive di ripresa. Circa il 60 per cento delle imprese dei servizi privati non finanziari il fatturato è aumentato nei primi nove mesi rispetto all'analogo periodo del 2009; indicazioni analoghe valgono per le attese circa l'andamento del fatturato nei prossimi sei mesi. Le immatricolazioni di veicoli commerciali in Basilicata sono calate del 7,0 per cento tra gennaio e settembre del 2010 rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente; le immatricolazioni di autovetture sono invece diminuite del 9,3 per cento. Secondo le stime dell'Osservatorio sul commercio, le vendite del commercio al dettaglio sono diminuite nel primo semestre del 2010. Il numero di imprese attive nel commercio al dettaglio in regione ha continuato a ridursi, seppure con minore rapidità. In base ai dati di Unioncamere, il saldo tra iscrizioni e cessazioni è stato pari nel primo semestre del 2010 a -0,9 per cento del totale delle imprese attive, a fronte del -2,2

**ALLEGATO B**

	per cento del corrispondente periodo del 2009.
--	--

Descrizione processi e loro evoluzione
--

## ALLEGATO B

<b>Lavorativi</b>	<p>Il legame tra produzione di conoscenza e sviluppo territoriale costituisce un tema di indagine assolutamente imprescindibile dato che si intende parlare di "cultura di un territorio" e del suo sviluppo. Per sviluppare dei sistemi di formazione continua a sostegno dell'adattabilità dei lavoratori, bisogna orientare la formazione verso temi chiave quali l'innovazione tecnologica ed organizzativa del tessuto produttivo, regionale e locale. La natura socialmente prodotta del territorio è il risultato di un processo dinamico in cui le economie esterne, le reti e le relazioni formali ed informali interagiscono creando le condizioni di unicità che caratterizzano i territori e li portano a competere tra di loro. Le utilità create dall'uso della conoscenza possono derivare da diverse forme di uso. Prima di tutto possono derivare dalla riduzione dei costi di un precedente processo produttivo (efficienza), ma possono anche derivare dalla creazione di un nuovo prodotto o servizio, che non esisteva in precedenza, o dalla produzione – attraverso la conoscenza – di significati, desideri, identità. Oppure dalla personalizzazione del servizio, dalla progettazione di esperienze coinvolgenti, dalla costruzione di rapporti fiduciosi e di garanzia. In tutti questi casi, la base materiale di un prodotto può anche rimanere inalterata o subire modificazioni banali: quello che crea valore, infatti, è direttamente la conoscenza, nelle sue varie forme, che viene applicata a tale base materiale.</p> <p>Il successo di un'impresa è determinato anche dalle qualità, dalle conoscenze, dalle competenze e dal comportamento di chi vi lavora, e dalle relazioni che all'interno del contesto lavorativo si instaurano tra le persone. Il punto di forza delle attività artigianali è sicuramente legato alla notevole conoscenza tecnica, all'elevato grado di specializzazione e all'alta qualità produttiva raggiunta. Tuttavia, nell'attuale contesto dell'economia globalizzata questo modello è minato dalla consuetudine del lavoro isolato, con scarsa volontà di confronto, comunicazione e collaborazione. E' in tale direzione che il presente Piano Formativo intende agire, nella consapevolezza che le metodologie di trasferimento delle competenze, di gestione delle differenze, incidono sia sui processi gestionali-organizzativi che su quelli tecnico-produttivi, collocandosi pertanto in maniera trasversale rispetto ai fabbisogni di professionalità espressi dalle aziende del territorio.</p>
<b>Organizzativi</b>	<p>Le P.M.I. sentono fortemente la necessità di sviluppare abilità operative e di gestione di tipo innovativo. Rappresentano la spina dorsale dell'economia (regionale, nazionale ed europea). Esse sono le prime a risentire di un'eccessiva burocrazia e a fiorire per effetto di iniziative miranti a premiare il successo delle stesse. Devono essere considerate la forza propulsiva dell'innovazione, dell'occupazione e dell'integrazione sociale.</p> <p>È indispensabile per loro migliorare le loro competenze manageriali, la loro capacità di raccogliere informazioni e potenziare il loro supporto tecnologico. Per dinamizzare questo settore è indispensabile incoraggiare la creazione di reti e raggruppamenti di piccole imprese affinché:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- si rafforzi lo spirito innovativo;</li><li>- si crea un quadro normativo, fiscale ed amministrativo favorevole al loro sviluppo;</li><li>- si assicuri l'accesso ai mercati;</li><li>- si faciliti l'accesso alla ricerca e alla tecnologia.</li></ul>

<b>Innovazione</b>	<p><b>- Innovazione organizzativa</b> L'attività di Ricerca ed innovazione organizzativa nell'ambito aziendale è quel lavoro creativo intrapreso in modo sistematico, sia per accrescere l'insieme delle conoscenze sia per utilizzarle in nuove applicazioni. Gestire un processo di miglioramento significa assicurare una trasformazione pianificata, condivisa, coerente e coordinata di tutte le componenti aziendali. La gestione del cambiamento comporta un investimento valoriale sulle leve culturali (metodi di lavoro, comunicazione interna, formazione, modalità di gestione del personale) per garantire coerenza rispetto alle leve strutturali (organizzazione, processi e tecnologie) dell'impresa stessa. L'attività di ricerca viene distinta in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analisi dei problemi e la loro risoluzione;</li> <li>- ottimizzazione dei costi e dei tempi;</li> <li>- monitoraggio costante della situazione</li> </ul> <p><b>Innovazione dei processi aziendali</b> Quando si parla di innovazione in azienda si sottintende una qualche forma di cambiamento. Un cambiamento che produca miglioramenti, ottimizzazione di costi, di fatturato e di performance.</p> <p>E' importante chiarire cosa si intende tuttavia per innovazione aziendale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misurabilità: ha senso parlare di innovazione solo quando alcuni specifici obiettivi vengono raggiunti. L'innovazione, anche immateriale, può essere misurata.</li> <li>• L'innovazione deve sviluppare competitività: ogni cambiamento è di per se stesso innovativo, ma in azienda il cambiamento diventa innovazione quando aumenta la capacità di competere sui mercati. Introdurre modifiche fini a se stesse, o solo per seguire mode o tendenze non significa innovare realmente.</li> <li>• L'innovazione parte dalle risorse umane: non esiste tecnologia che non abbia bisogno di un supporto fatto di motivazione, impegno, capacità e volontà delle persone. Nessuna tecnologia può sviluppare competitività quando motivazione, preparazione e volontà di ottenere risultati. E queste doti risiedono unicamente nelle risorse umane.</li> <li>• L'innovazione è un processo graduale e continuo: nessuna impresa può pensare di usufruire di tutti i vantaggi offerti dalle tecnologie in un solo colpo. Occorre un piano di sviluppo, un percorso di avvicinamento costante alle proprie mete. L'impresa realmente innovativa non produce enormi trasformazioni in alcuni reparti, per lasciare il vuoto in altri - non realizza progetti faraonici una tantum per poi rimanere per anni immobile e statica. L'impresa realmente innovativa attua innovazioni giorno dopo giorno, processo dopo processo, con un divenire continuo.</li> </ul> <p>L'innovazione dei processi aziendali non va ricondotta al puro e semplice acquisto di nuove tecnologie, di nuovi</p>
--------------------	---

## ALLEGATO B

	<p>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. Occorre infatti sviluppare politiche e servizi per l'anticipazione dei cambiamenti promuovendo dei percorsi di innovazione nei processi produttivi e nelle strategie di mercato delle imprese per promuovere così l'imprenditorialità, la competitività, la sostenibilità e la coesione sociale. L'innovazione e lo sviluppo dei processi aziendali va pertanto vista come un'attività complessa che richiede l'analisi simultanea dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e delle tecnologie.</p> <p><b>- Innovazione tecnologica</b></p> <p>Alla base dell'economia degli scambi, alla base di ogni transazione, risiede il concetto di valore. Chi sa produrre più valore per i propri clienti viene premiato, chi non lo sa produrre perde competitività. Il valore che produciamo per i clienti è il vero motore dell'economia. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ci offrono nuove possibilità per aumentare la gamma dei nostri servizi e per migliorare i nostri prodotti.</p> <p>La creazione di reti tra centri tecnologici, università, mondo produttivo ed istituzionale con attenzione alla ricerca e all'innovazione rafforzano le reti finalizzate alla produzione di azioni positive su aree legate allo sviluppo economico e del territorio. L'acquisizione di conoscenze e capacità progettuali legate all'innovazione tecnologica si fonda su un processo di ricerca, sviluppo, realizzazione di strumenti, impianti, oggetti innovativi, sia per quanto riguarda la metodologia atta alla risoluzione dei problemi, sia per quanto concerne l'adozione di tecniche e strumenti gestionali alternativi a quelli convenzionali meno efficienti ed efficaci.</p>
<b>Mercato</b>	<p>Il concetto di competizione all'interno del mercato ha assunto, col passare degli anni, significati e connotazioni strategicamente diversi.</p> <p>Inizialmente la competizione avveniva fra prodotti. Migliore era il prodotto, maggiori erano le sue dotazioni, e più risultava vincente. Poi la competizione si è spostata sulle imprese ed in fine, verso gli anni '90, sui territori. Ovvero, nonostante la globalizzazione, più un sistema territoriale è competitivo, più le aziende che vi appartengono riescono ad essere competitive. E' quindi la capacità di mettere a sistema molteplici risorse e capacità che risulta vincente.</p>

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione

## ALLEGATO B

<b>Tecnologie</b>	<p>L'innovazione è un processo continuo, in cui i cambiamenti tecnologici, gestionali ed organizzativi si intrecciano e si alimentano in una spirale virtuosa di miglioramento delle performance aziendali.</p> <p>La diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha determinato profondi cambiamenti nelle economie industrializzate. Le determinanti dell'adozione e gli effetti di queste tecnologie sono stati ampiamente studiati per quanto riguarda le grandi imprese ma assai meno per le piccole. Lo sviluppo di reti di imprese sempre più articolate ed efficienti è stato reso possibile anche dalla diffusione delle tecnologie.</p> <p>Per ciascuna azienda, in riferimento alla tecnologia utilizzata, bisogna tener presenti questi elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- informazioni generali sull'azienda;</li><li>- descrizione delle tecnologie utilizzate;</li><li>- l'organizzazione del personale addetto a tale sistema;</li><li>- gestione e sviluppo della tecnologia stessa.</li></ul> <p>Innovare non significa semplicemente ammodernare o rinnovare gli impianti, i macchinari o le applicazioni informatiche. Tuttavia, per potere beneficiare appieno dell'innovazione insita nelle nuove tecnologie, le imprese devono apportare anche gli opportuni cambiamenti organizzativi e manageriali.</p> <p>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.</p> <p>Le imprese temono i rischi che accompagnano il processo innovativo perché, soprattutto se piccole, hanno la sensazione di "giocarsi tutto in quella partita". Probabilmente è così, ma con una sola buona idea si sostiene una posizione di vantaggio solo nell'ipotesi di mercati fermi.</p> <p>Essere preparati a gestire gli insuccessi dell'innovazione rappresenta un fattore determinante per la sopravvivenza e per l'eventuale ripresa dello sviluppo. Le imprese che hanno visto nell'insuccesso (di un prodotto, un servizio o una particolare linea di azione) un'occasione per "ritoccare" o cambiare le proprie strategie, in molti casi ne sono uscite più forti. L'ovvia convenienza del prepararsi ai momenti difficili e dello sviluppare istinti e capacità di sopravvivenza si estende anche all'impresa che crede di avere tutto quello che serve per affrontare il mercato.</p> <p>L'allenamento all'innovazione e agli imprevisti che l'accompagnano non serve a nulla se non esiste il giusto atteggiamento nei confronti del cambiamento e dell'emergenza. Oltre al saper mantenere le energie orientate verso un obiettivo, nell'innovazione affiora con forza il ruolo del leader: nel distribuire le risorse e le responsabilità, nel mantenere vigile l'organizzazione, nel selezionare e motivare il capitale umano per affrontare l'imprevisto senza farsi sopraffare dalla sorpresa.</p>
-------------------	--

**ALLEGATO B**

<b>Prodotto/i</b>	
<b>Descrizione fabbisogni formativi</b>	

## ALLEGATO B

<p><b>Relazionali</b></p>	<p>Innovare non serve se si migliora solo rispetto a se stessi. Per questo occorre avere uno sguardo aperto sul mondo esterno. Senza confronti ci si impoverisce, e non solo da un punto di vista tecnologico. Se la strategia è, in ultima analisi, il tentativo di differenziarsi, l'innovazione consente di tradurre a proprio vantaggio le differenze con i concorrenti in termini di risorse, competenze e relazioni. Rendere impermeabili i propri confini, non condividere la conoscenza con i propri fornitori strategici, non considerare il cliente come fonte principale dell'innovazione sono alcune – molte altre si potrebbero citare - pratiche pericolose che portano all'isolamento e all'incapacità di "rendersi conto" della qualità e dell'intensità dello sforzo innovativo. Occorre, invece, recuperare attenzione sull'innovazione come fatto collettivo, come elemento potenzialmente cementante le relazioni tra imprese e territori. Lo scenario economico-sociale attuale richiede indubbiamente una grande capacità di adattamento a cambiamenti continui e immediati. Tale capacità di adattamento è data dal grado di flessibilità e di responsabilità che i sistemi aziendali e le persone che li governano hanno.</p> <p>L'attività formativa analizzata in questo piano formativo ha l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzare il valore della condivisione della "mission" aziendale e del senso di appartenenza;</li> <li>- Rafforzare le relazioni professionali;</li> <li>- Sviluppare maggiore consapevolezza rispetto al ruolo proprio ed altrui;</li> <li>- Sviluppare maggiore consapevolezza rispetto alle modalità secondo cui ricoprire il proprio ruolo e gli impatti sugli interlocutori ed i contesti;</li> <li>- far acquisire consapevolezza del ruolo delle proprie emozioni in ambito lavorativo;</li> <li>- Sviluppare maggiore consapevolezza rispetto al proprio "cliente interno a monte e a valle";</li> <li>- Sviluppare la capacità di gestione di gruppi di lavoro, in un'ottica di condivisione degli obiettivi, di pianificazione delle attività, di distribuzione dei carichi di lavoro e di rispetto dei tempi;</li> <li>- Sviluppare maggiore consapevolezza rispetto all'area aziendale come "squadra" di lavoro che agisce sia autonomamente sia in una rete di relazione;</li> <li>- Sviluppare maggiore capacità di autodiagnosi rispetto ai propri comportamenti professionali, in un'ottica di miglioramento dell'efficacia ed efficienza.</li> </ul>
<p><b>Di processo</b></p>	<p>Il miglioramento continuo della qualità del prodotto, del processo e del servizio, appare condizionata dalla possibilità di migliorare il contesto in cui le piccole imprese operano. Un investimento inoltre rischia di venire sottoutilizzato se non viene affiancato da un sistematico processo di aggiornamento delle conoscenze e delle competenze a tutti i livelli della gestione di impresa. si rende così necessaria la realizzazione di un'azione di diffusione dell'innovazione e delle conoscenze per mezzo di un'intensa attività di formazione. Gli ambiti generali in base ai quali organizzare e pianificare interventi di formazione continua sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macroprocesso gestionale-organizzativo;</li> </ul>

## ALLEGATO B

	<p>- Macroprocesso tecnico-produttivo.</p> <p>Per quanto riguarda il macroprocesso gestionale-organizzativo i principali ambiti di intervento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- imprenditoriale;</li><li>- amministrativo, gestionale;</li><li>- magazzino e logistica;</li><li>- qualità e sicurezza;</li><li>- servizio informativo;</li></ul> <p>territorio e mercato.</p> <p>Per quanto riguarda il macroprocesso tecnico-produttivo, i principali ambiti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Progettazione e gestione;</li><li>- Il processo produttivo: produzione, automazione e specializzazione;</li><li>- Il processo di erogazione del servizio;</li><li>- Innovazione dei prodotti e dei servizi;</li><li>- Innovazione delle procedure di intervento;</li><li>- Nuove tecnologie dell'itc nella gestione e nella produzione;</li><li>- Installazione;</li><li>- Tutela dell'ambiente;</li><li>- Sicurezza sul lavoro;</li><li>- Qualità.</li></ul>
<b>(altro)</b>	

<b>Descrizione processi di apprendimento</b>	
<b>Metodologie</b>	<p><b>La qualità nella formazione</b></p> <p>La pianificazione dei processi logistici e produttivi sta assumendo un ruolo sempre più importante e strategico nell'assicurare alle aziende la capacità di competere con un servizio sempre migliore e affidabile. A fronte di un</p>

## ALLEGATO B

mercato che richiede tempi di consegna sempre più brevi, fondamentale diventa la capacità di gestire la disponibilità dei materiali e l'utilizzo delle risorse e le informazioni, minimizzando gli sprechi in tutta la catena logistica. L'obiettivo dell'intervento formativo è quello di presentare i concetti fondamentali della pianificazione in ottica Just-in-Time, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche e soprattutto da quello organizzativo e del coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali.

La formazione è per l'appunto un territorio interdisciplinare nel quale confluiscono le più diverse discipline sociali o tecniche. La formazione si caratterizza come momento di cambiamento, nel senso di una trasformazione che porta il soggetto ad una presa di coscienza delle proprie risorse, delle proprie capacità e dei percorsi migliorativi attuabili.

La formazione non risolve solo i problemi di formazione, ma i risultati dell'agire formativo si estendono oltre di essa, a livello della persona, del lavoratore e dell'impresa.

L'intero processo è monitorato sia nel suo complesso che fase per fase, in modo da raggiungere non solo gli obiettivi progettuali, ma di raggiungerli nella qualità e nella quantità con cui erano stati richiesti, previsti e concordati.

La relazione tra cliente e fornitore è chiara e trasparente, e riduce al massimo ambiguità di relazione e di comunicazione con le quali spesso vengono rimosse o nascoste le naturali difficoltà di una pratica per sua natura così complessa. Analizzare un'impresa internamente significa studiare in modo analitico ognuna delle funzioni aziendali, analizzando il concetto stesso di bisogno.

- *Definizione dei macroprocessi di riferimento.*

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

- *Definizione del target e dell'utenza.*

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

- *Considerare le necessità lavorative dell'utenza.*

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

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

## ALLEGATO B

	<p>E' fortemente auspicabile che gli interventi di formazione siano rivolti a gruppi (anche piccoli) di imprese o consorzi, accomunati dal tipo di servizio, di prodotto e dalla medesima domanda formativa; questo consente di strutturare la domanda di formazione all'interno di percorsi unificanti e contemporaneamente permettendo la diffusione e ricaduta delle conoscenze. Bisogna, che anche quando si opera a livello di piccoli gruppi e di piccole imprese, si sappia mantenere un'ottica di sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità.</i></li> </ul> <p>E' necessario scegliere con grande oculatezza i luoghi di formazione. E' necessario disporre di laboratori e di idonee attrezzature e materiali. Da questa esigenza nasce l'invito ad individuare Imprese di eccellenza che, nel periodo di minor utilizzazione degli impianti, possano essere disponibili ad ospitare i corsi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizzare percorsi di formazione brevi nel tempo ma frequenti e mirati.</i></li> </ul> <p>Appare opportuno considerare con attenzione la possibilità che i corsi siano realizzati con un numero minimo indispensabile di ore ma ripetuti nel tempo (<i>formazione continua</i>) e che il corpo docente sia costituito da soggetti che abbiano recentemente operato nel settore o che tuttora vi operino con riconosciute ed eccellenti capacità.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stagionalità.</i></li> </ul> <p>Nell'organizzare la formazione occorre prestare la massima attenzione alla stagionalità produttiva, cioè alla presenza di periodi di picchi lavorativi/produttivi che richiedono la presenza di tutto il personale al completo. Picchi dovuti a: festività nazionali e locali, eventi straordinari, mostre e fiere, periodi di ferie, chiusura di impianti e stabilimenti, riduzione del personale. Occorre valutare queste esigenze per ogni singolo comparto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale.</i></li> </ul> <p>Dove e quando è necessario, è opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità/specializzazioni territoriali e produttive del settore, e sappiano progettare e mettere a punto una offerta formativa coerente con tali specificità/specializzazioni. Tipicamente queste diversità si realizzano nei distretti industriali e nei sistemi produttivi locali di piccole e medie imprese.</p>
<p><b>Strumenti</b></p>	<p>Nell'ambito delle attività saranno a disposizione del gruppo in formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavagna a fogli mobili;</li> <li>- Lavagna luminosa;</li> <li>- Videoproiettore;</li> <li>- Videoregistratore;</li> <li>- Attrezzature tecniche e tecnologiche specifiche.</li> </ul>

ALLEGATO B

<p><b>Modalità organizzative</b></p>	<p>Ciascun intervento formativo sarà organizzato, ponendo attenzione a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Setting di apprendimento:</b> in cui la scelta e l'utilizzazione delle strategie didattiche più idonee al raggiungimento dei vari obiettivi avvenga nell'ambito di una relazione di aiuto e di incoraggiamento;</li> <li>- <b>Disponibilità di materiale di consumo:</b> rendere disponibili per esercitazioni pratiche e simulazioni materiali di consumo in quantità sufficiente e di qualità adeguata;</li> <li>- <b>Tempistica:</b> conciliare i carichi di lavoro dell'azienda e gli impegni di formazione, programmando date ed orari;</li> <li>- <b>Ricorsività:</b> dare continuità agli interventi formativi, attraverso interventi formativi brevi/mirati, ma programmati in un lasso temporale prolungato, nell'ottica di un piano di sviluppo articolato e non di interventi "spot";</li> <li>- <b>Verifica degli apprendimenti:</b> prevedere momenti e strumenti per la verifica dei risultati, per la messa a punto di eventuali azioni di rinforzo;</li> <li>- <b>Verifica degli impatti della formazione:</b> prevedere momenti e strumenti per la verifica degli impatti della formazione, previo la stipula tra le parti coinvolte di un patto;</li> <li>- <b>Ottemperanza agli adempimenti burocratici del Fondo:</b> adottare la modulistica prevista per la gestione dei percorsi, rispettando tempi e modalità di trasmissione.</li> </ul>
<p><b>Documentazione</b> (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)</p>	<p>La documentazione oggetto di formazione sarà fornita dai docenti esperti e riprodotta con fotocopiatore dall'ente gestore. Saranno fornite documentazioni didattiche di vario tipo: dispense, testi, schede tecniche, cd rom.</p>

## Contenuti formativi da sviluppare

### Premessa

Un sistema di competenze permette di fissare, attraverso un processo strutturato, le competenze chiave (manageriali, relazionali ed eventualmente tecniche) relative ad una specifico settore professionale. Per ogni competenza viene definito un *obiettivo*, a cosa è finalizzata la competenza, e una *descrizione* dei comportamenti osservabili, utili a stabilire sia l'adozione dei comportamenti sia il possesso della competenza. La realizzazione di un sistema di competenze ha l'utilità di favorire la focalizzazione dello sviluppo sui comportamenti organizzativi eccellenti, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di *business*. I sistemi di competenza sono strumento essenziale per il governo e lo sviluppo delle competenze critiche e dei saperi tecnico-specialistici necessari al business nel quale l'azienda è impegnata.

La definizione del sistema di competenze prevede le seguenti fasi:

- analisi documentale;
- interviste di analisi di episodi specifici in cui si sono verificate le competenze;
- validazione delle competenze attraverso riunioni e gruppi di controllo.

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

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

## **PROCESSO DI RIFERIMENTO: PIANIFICAZIONE STRATEGICA E GESTIONE ECONOMICA-FINANZIARIA**

- STRATEGIA
- PIANIFICAZIONE
- GESTIONE E CONTROLLO

### **AREA DI ATTIVITA'**

- POSIZIONAMENTO DI MERCATO
- RICERCA E INNOVAZIONE
- DEFINIZIONE E IMPLEMENTAZIONE POLITICA QUALITA'
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- SEGMENTAZIONI DI BUSINESS

## **PROCESSO DI RIFERIMENTO: GESTIONE RISORSE UMANE**

- SELEZIONE INSERIMENTO RISORSE UMANE
- SVILUPPO RISORSE UMANE
- GESTIONE RISORSE UMANE

### **AREA DI ATTIVITA'**

- SELEZIONE DEI COLLABORATORI
- INSERIMENTO DELLA RISORSA NEL CONTESTO LAVORATIVO
- DEFINIZIONE DI PERCORSI DI SVILUPPO PROFESSIONALE
- DEFINIZIONE E SVILUPPO DI PIANI DI FORMAZIONE AZIENDALE
- CONDUZIONE DEL TEAM DI LAVORO
- ASSEGNAZIONE INGARICHI
- DEFINIZIONE DELLA POLITICA RETRIBUTIVA E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

## ALLEGATO B

- GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL PERSONALE
- GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

### **PROCESSO DI RIFERIMENTO: GESTIONE COMMERCIALI – APPROCCIO AL MERCATO**

- **DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA**
- **SVILUPPO E MONITORAGGI PIANI D'AZIONE**

#### **AREA DI ATTIVITA'**

- IDENTIFICAZIONE ED ANALISI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO
- ANALISI DEL POSIZIONAMENTO DELL'AZIENDA SUL MERCATO INTERNO ED INTERNAZIONALE
- SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI CHIAVE
- DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEL PIANO DI VENDITA
- MONITORAGGIO ATTIVITA' COMMERCIALI
- MISURAZIONE SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA
- GESTIONE ED IMPLEMENTAZIONE SISTEMI INFORMATIVI

### **PROCESSO DI RIFERIMENTO: GESTIONE COMMERCIALE – RELAZIONI CON LA CLIENTELA**

PIANIFICAZIONE ATTIVITA' CLIENTI  
SVILUPPO DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE

#### **AREA DI ATTIVITA'**

## **SEGMENTAZIONE PORTAFOGLIO CLIENTI PER PRIORITA'**

- ❖ SVILUPPO INIZIATIVE DI FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE
- ❖ SVILUPPO RAPPORTI DI PARTENSHIP CON IL CLIENTE
- ❖ GESTIONE FORZA VENDITA
- ❖ EROGAZIONE SERVIZI POST VENDITA
- ❖ ASSISTENZA ALLA CLIENTELA
- ❖ RILEVAZIONE SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA
- ❖ ADOZIONE DI TECNICHE E STRUMENTI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
- ❖ GESTIONE DEI RECLAMI
- ❖ GESTIONE SISTEMI INFORMATIVI

### **PROCESSO DI RIFERIMENTO: PRODUZIONE**

#### **AREA DI ATTIVITA':**

- PROGETTAZIONE
- CONTROLLO PRODUZIONE
  - APPLICAZIONE NORMATIVA DI SETTORE
- UTILIZZO UTENSILI, APPARECCHIATURE E SOFTWARE
  - TRASFORMAZIONE E REALIZZAZIONE PRODOTTO

### **PROCESSO DI RIFERIMENTO: PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO**

#### **AREE DI ATTIVITA'**

- ✓ IDENTIFICAZIONE DEL FABBISOGNO DEL CLIENTE
  - ✓ ACCOGLIENZA DEL CLIENTE
  - ✓ PREDISPOSIZIONE SPAZI ED ATTREZZATURE
- ✓ ADOZIONE DI METODICHE E TECNICHE PER L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO

✓ MONITORAGGIO DEL SERVIZIO

✓ EROGAZIONE DEL SERVIZIO

### **PROCESSO DI RIFERIMENTO: LOGISTICA E MAGAZZINO**

- ❖ PIANIFICAZIONE PRODUZIONE
- ❖ GESTIONE SCORTE
- ❖ LOGISTICA DISTRIBUTIVA
- ❖ SERVIZIO AL CLIENTE

### **PROCESSO TRASVERSALE: INNOVAZIONE**

- ✓ INNOVAZIONE DI PRODOTTO
- ✓ INNOVAZIONE DI PROCESSO
- ✓ INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Priorità dell'intervento

#### **"PREVENTIVO":**

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

#### **"CURATIVO":**

rispondere ai bisogni formativi specifici

riqualificare i lavoratori

aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità

acquisire nuove qualificazioni professionali

## ALLEGATO B

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione	
<b>Ruoli</b>	<p><b>La polifunzionalità.</b>                      Il nuovo mercato del lavoro e, di conseguenza, le esigenze aziendali sempre più dinamiche e mutevoli richiedono un frequente arricchimento professionale dei lavoratori, chiamati a rivestire ruoli "polifunzionali". In questa circostanza si pone la discussione in merito al corretto inquadramento di quei lavoratori che non svolgono un'unica mansione, ma mansioni plurime, in taluni casi riferibili a medesime categorie di inquadramento, in alcuni altri riconducibili a livelli contrattuali diversi. In entrambi le ipotesi non opera comunque una previsione legale tale da determinare, a fronte della semplice pluralità di mansioni svolte, un automatico inquadramento ad un livello superiore del lavoratore. Ciò suggerisce l'importanza di ricorrere ad un'analisi del contenuto professionale delle mansioni plurime svolte, quali linee guida nei procedimenti di inquadramento del lavoratore "polifunzionale".                      Anche per l'impresa artigiana ormai tutto si gioca attraverso la formazione, sia essa imprenditoriale e manageriale che professionale, e attraverso l'aggiornamento tecnico: la possibilità di restare sui mercati, la competizione con le altre imprese, l'introduzione delle innovazioni tecnologiche, il rapporto con il cliente-consumatore.</p> <p>Nello stesso tempo, però, vi sono grossi ostacoli per coinvolgere le imprese artigiane in efficaci progetti formativi, e ciò per molteplici fattori: le limitate dimensioni aziendali, i costi elevati, i tratti stessi dell'imprenditore artigiano e i limiti dell'offerta formativa.</p> <p>La formazione per l'artigianato è per sua natura multidimensionale, non è raro che la stessa utenza esprima necessità e bisogni riguardanti la cultura imprenditoriale e manageriale, l'acquisizione di nuove competenze indispensabili per le diverse funzioni aziendali, l'aggiornamento della professionalità tecnica per mantenere elevati standard di prodotto e lavorazione. Questa multidimensionalità della formazione deriva essenzialmente da due fatti:                      1) la varietà dell'artigianato, un sistema produttivo che non si è mai omologato ai modelli della grande impresa fordista della produzione in serie e che presenta fortissimi elementi di specificità organizzativa e produttiva in cui confluiscono quasi tutti i settori e comparti produttivi;                      2) la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano.                      Per questo motivo nelle imprese artigiane e' molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni.</p>
<b>Profili professionali</b>	<p><b>La flessibilità funzionale e organizzativa.</b>                      Il concetto di flessibilità si riferisce ad una pluralità di strumenti con l'obiettivo di creare modelli organizzativi e gestionali per ottenere una risposta ottimale ed effettiva alle mutevoli trasformazioni della società. Gli obiettivi di</p>

## ALLEGATO B

	<p>flessibilità si raggiungono attraverso cambiamenti organizzativi e cambiando collocazione e compiti dei lavoratori all'interno dell'azienda secondo una politica di gestione. Indica la capacità dell'impresa di adeguarsi ai mutamenti di un dato contesto attraverso il miglioramento della propria organizzazione aziendale, delle proprie risorse tecnologiche, della gestione delle risorse umane e delle relazioni esterne.</p> <p>Le strategie di flessibilità funzionale sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- polivalenza professionale (capacità di apprendimento continuo);</li> <li>- disponibilità dei lavoratori a cooperare;</li> <li>- disponibilità delle imprese a garantire stabilità occupazionale.</li> </ul> <p>E' necessario comunque effettuare un effettivo coordinamento e raccordo tra la flessibilità funzionale e quella organizzativa così da permettere un adeguamento pronto ed efficace ai cambiamenti.</p> <p>Il presente Piano Formativo si orienta, quindi, verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa, tenendo conto dei livelli di flessibilità funzionale e organizzativa tipica dell'impresa artigiana. Si tratta di aggiornare le competenze di figure e profili professionali esistenti e operanti all'interno dell'impresa.</p>
--	--

<p><b>AZIENDE/TERRITORI</b> (descrizione del bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)</p>	<p>Intera regione con particolare riferimento agli indici di specializzazione Del Sistema Locale del Lavoro</p>
---	---

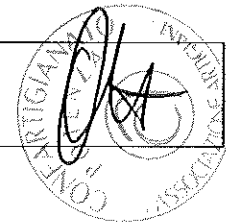
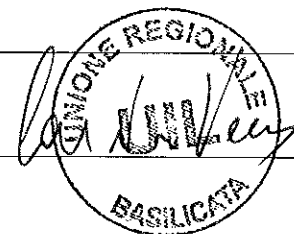
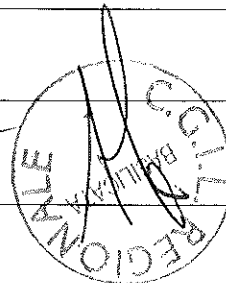
<p><b>PROGETTO/I</b> (Indicazione del Progetto/i finalizzato/i alla realizzazione del Piano Formativo)</p>	
--	--

**ALLEGATO B**

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

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

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



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



Confederazione Nazionale dell'Artigianato e delle Imprese  
 Via della Chiesa del Fioppo, 144/A - 85100 Potenza  
 Tel./Fax 0971 54463

**ASSOCIAZIONE AUTONOMA DEGLI ARTIGIANI DELLA PROVINCIA DI POTENZA**  
 Associazione Autonoma degli Artigiani  
 Largo Pascoli, 7 - Tel. e Fax 0971.54463  
 85100 POTENZA



3 Agosto 2011