

## ALLEGATO B



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

 **Linea 10 - ALTA FORMAZIONE**

**TITOLO**  
**Alta formazione nell'artigianato in Friuli Venezia Giulia**

**REGIONE Autonoma Friuli Venezia Giulia**

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

<b>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Aziendale <input checked="" type="checkbox"/> Territoriale <input checked="" type="checkbox"/> Distrettuale <input checked="" type="checkbox"/> Filiera <input checked="" type="checkbox"/> Settoriale <input checked="" type="checkbox"/> Intersettoriale <input checked="" type="checkbox"/> Individuale <input checked="" type="checkbox"/> Pluriaziendale <sup>1</sup> <i>Nota <sup>1</sup>: i progetti pluriaziendali possono interessare due o più aziende, anche collocate in Regioni o territori diversi, che agiscono tra loro con forme di cooperazione/relazione produttiva e/o organizzativa; i progetti devono essere supportati da un accordo di partenariato tra le aziende beneficiarie del progetto formativo.</i>
<b>Settore/i produttivo/i</b>	Sono da ritenersi coerenti con il presente Piano formativo i progetti formativi destinati a lavoratori e imprese che operano in un qualsiasi settore economico-produttivo presente nel territorio del Friuli Venezia Giulia o che prevedono azioni formative di tipo innovativo anche nell'ambito di nuove tipologie e settori di attività.
<b>Territorio/i</b>	Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

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

## ALLEGATO B

<p><b>Priorità Orientamenti Obiettivi specifici</b></p>	<p>Il presente Piano formativo, definito in accordo con le Parti Sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione, è basato sull'analisi dell'attuale contesto economico e produttivo nazionale e locale, sulla valutazione previsionale delle tendenze di mercato e delle possibilità di sviluppo economico e del tessuto produttivo locale e sull'analisi dei fabbisogni formativi e di competenze tecnico-professionali richieste dai lavoratori e dalle aziende artigiane locali, con specifico riferimento all'attuale situazione di lenta e difficile ripresa dopo la crisi economica mondiale che dalla fine del 2008 ad oggi ha condizionato in modo significativo anche il settore artigiano.</p> <p><b>Finalità e orientamenti generali</b></p> <p>Recependo e confermando le finalità generali espresse nell'Invito 1°- 2011 di Fondartigianato per la realizzazione di attività di formazione continua per azioni mirate, tra le priorità generali individuate si evidenziano le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>rafforzare i sistemi territoriali attraverso lo sviluppo di nuove e/o maggiori competenze per le persone e la conseguente competitività di impresa attraverso anche politiche formative mirate a sostenere e promuovere interventi per specifici ambiti di azione o rivolti a target mirati di utenza, includendo il migliorare e valorizzare le organizzazioni ed i processi del lavoro, stimolare e integrare politiche di sostegno allo sviluppo economico-produttivo ed occupazionale, realizzare strumenti mirati, modelli organizzativi specifici, tipologie di innovazione produttive e processi di integrazione e collaborazione trasversale e tra Regioni e territori diversi;</li><li>rafforzare il sistema delle competenze delle persone, la competitività delle imprese, lo sviluppo dei territori, dei settori e degli specifici contesti produttivi locali e offrire opportunità formative per valorizzare il capitale umano con priorità rivolta alla alta formazione tecnico – professionalizzante, organizzativa a manageriale, ma anche trasversale;</li><li>favorire ed innovare le metodologie e i processi di apprendimento, promuovendo modelli di riferimento condivisi di approccio metodologico, strumentale e di contenuti, per la diffusione di buone prassi e l'apprendimento collaborativo;</li><li>dare impulso a un modello di dichiarazione delle competenze acquisite durante l'esperienza formativa e spendibili sul mercato del lavoro regionale e interregionale, con la finalità di sostenere percorsi di formalizzazione/certificazione delle competenze e, in particolare, i percorsi che consentono di sviluppare competenze e formazione di eccellenza;</li><li>favorire la messa a disposizione di imprese e lavoratori delle competenze ed esperienze formative di eccellenza utili a rispondere al fabbisogno formativo, alla crescita professionale dei lavoratori e allo sviluppo della competitività delle aziende artigiane nel mercato locale e globale, sostenendo la collaborazione con gli attori e i soggetti che fanno ricerca e sono l'eccellenza nei saperi (come università e centri di ricerca) per il trasferimento di conoscenze e lo sviluppo di competenze di alto valore;</li><li>sostenere e diffondere la cultura della formazione continua, con particolare attenzione alle piccole e piccolissime imprese.</li></ol> <p>Il presente Piano formativo comprende azioni di tipo "preventivo" e/o "curativo". Entrambe le tipologie di interventi 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>Hanno carattere <u>preventivo</u> tutti gli interventi diretti alla crescita della formazione continua finalizzati a migliorare la tenuta e la competitività dell'impresa sul mercato, affrontare le sfide dei nuovi mercati, prevenire crisi settoriali, territoriali o aziendali ed</p>
---	---

## ALLEGATO B

accrescere le competenze professionali e l'occupabilità dei lavoratori, aggiornando e migliorando 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.

Hanno carattere 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 con basse qualifiche o lavoratori anziani).

### **Priorità e obiettivi specifici per un'Alta Formazione – linea 10 dell'invito 1°-2011**

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. Sempre più sono necessarie, 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 possono consentire alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

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, e traguardando gli obiettivi strategici di sviluppo individuati dai decisori locali ma anche dalle aziende e dalle Parti Sociali.

Assieme alla crescita di capacità tecniche e manageriali di eccellenza, 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 e sviluppare un substrato di innovazione a vantaggio di soggetti localizzati nelle vicinanze. 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 non viene trasferita in forme codificate ma 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, e quindi il restante 70% rischia di rimanere una *'possibilità di innovazione e sviluppo – del contesto produttivo ed economico – non sfruttata e quindi persa'*. Se questo è vero, allora la componente personale e non completamente codificata della conoscenza si trasferisce solo attraverso interazioni che hanno natura di *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 un rapporto diretto di collaborazione per portare l'innovazione nelle aziende e sfruttarla per creare valore aggiunto ai clienti e nel mercato.

## ALLEGATO B

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.

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 confrontarsi con una competizione globale attraverso la capacità di produrre valore per il cliente sfruttando competenze specialistiche, innovazioni tecniche e tecnologiche e 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 manageriali 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 e gestione;
- trasferire conoscenze ed esperienze risultanti dalla ricerca, dall'innovazione e dall'evoluzione, utili alle migliori performance e 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 con le università e i centri di ricerca).

Lo sviluppo e il consolidamento di un rapporto di scambio e collaborazione con università, centri di ricerca ed expertise, costituisce una priorità specifica, puntando a promuovere la partecipazione di tali soggetti alla crescita di competitività del tessuto produttivo ed economico e sviluppando reti di partenariato e sinergie tra aziende, lavoratori e i soggetti pubblici e privati che fanno ricerca, innovazione e alta formazione.

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

- 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.

## ALLEGATO B

<b>Finalità</b>	<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
<b>Validità e durata Piano</b>	A valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito: 1°-2011 - Linea 10 ALTA FORMAZIONE
<b>Eventuale interazione/integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento</b>	<p><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></b> (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)</p> <p>Sono possibili interventi che vedono la collaborazione tra soggetti pubblici e/o privati, incluse le Parti Sociali, i soggetti loro espressione e gli enti bilaterali dell'artigianato, anche in collaborazione con soggetti con sede in regioni o territori diversi dalla Friuli Venezia Giulia.</p>
<b>Risorse necessarie per gli interventi previsti</b>	

## ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione	
<b>Sociale Economico Produttivo</b>	<p>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 oramai realizzata, ma l'andamento della ripresa pare aver subito a partire dal secondo semestre 2010 un rallentamento. Si può affermare non solo che la possibilità di una veloce ripresa è uscita dalla gamma degli scenari possibili per le aree sviluppate, ma anche che la crescita economica appare sempre più squilibrata, con un più forte progresso delle economie emergenti e un andamento più cauto per quelle avanzate.</p> <p>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'<i>overinvestment</i> accumulato nel settore immobiliare e il venir meno della leva fiscale perché 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. Solo nei Paesi emergenti, dove la recessione è stata importata e non originata da eccessive leve finanziarie, la ripresa è stata veloce.</p> <p>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.</p> <p>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 definitiva del 7,3%, per poi decelerare 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 gli investimenti totali dovrebbero aver recuperato a fine 2010 con una crescita del 2,2% dopo la forte caduta del 2009 (- 12,1%), accelerando progressivamente sia nel 2011 (2,5%) sia nel 2012 (2,6%).</p>

## ALLEGATO B

La ripresa economica a cavallo tra 2010 e 2011 appare diversificata 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 entrambe le altre due ripartizioni si caratterizzano per una crescita inferiore alla media nazionale (0,9% nel Centro e 0,4% nel Sud). 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.

Nell'ambito del Nord-Est, i dati sulla situazione economica del Friuli Venezia Giulia del 2010 delineano un quadro complessivo di tiepida ripresa rispetto agli anni precedenti. Dai dati sul PIL regionale forniti dall'ISTAT e riferiti al 2009, emergeva un calo vistoso (-5.6 %) rispetto all'anno precedente, un dato peraltro perfettamente in linea con quello del Nord-est. Questa contrazione del PIL era addebitabile soprattutto alla flessione marcata del valore aggiunto del settore industriale (-13.4%), seguita da quella derivante dal settore agricolo (-9.7%) ed infine a quella del terziario (-3.3%).

L'andamento del numero indice relativo agli indicatori PIL pro capite e PIL per occupato, calcolato da GRETA – GREM FVG nel rapporto previsionale relativo al 4° trimestre 2010 assumendo quale valore di base quanto rilevato per l'anno 2000, conferma la debolezza della fase di ripresa nell'anno in corso: il dato relativo al Friuli Venezia Giulia rimane lievemente al di sotto del numero indice, nonostante si attesti su valori più elevati rispetto a quelli che caratterizzano Veneto e Trentino Alto Adige. Le prospettive di ripresa risentono, per quel che concerne il 2010, della forte battuta d'arresto del 2009 mentre il gap rispetto alle regioni limitrofe, nonostante il numero indice si sia notevolmente ridimensionato a partire dal 2008, rimane positivo.

Una ripresa stimabile tra l'1,4% e l'1,7% di crescita del PIL nel 2010 emerge anche dai dati previsionali forniti dall'ufficio statistico regionale e dallo scenario di previsione al 2010 elaborato da Unioncamere – Prometeia.

L'inizio di questa fase economica favorevole è determinato principalmente dalla vivace espansione delle esportazioni (+1,7% rispetto al 2009) e della domanda delle imprese industriali (+4.0% di crescita del valore aggiunto rispetto al 2009). Il settore che ha trainato l'export regionale nel 2010 è stato la cantieristica navale (+30,9 nel primo semestre 2010 rispetto all'analogo trimestre 2009). Nello stesso periodo, sono aumentate anche le esportazioni di sostanze e i prodotti chimici (+30,1 per cento), mentre i computer, gli apparecchi elettronici e ottici hanno registrato un incremento del 18 % su base annua. Dinamiche positive si incontrano nell'export dei prodotti tessili (+7,3%), del legno (+13,3%), degli articoli in gomma e materie plastiche (+8,7 %) e del settore manifatturiero (+ 6,5%).

Sulla dinamica occupazionale del 2010 pesa ancora la contrazione in termini di unità di lavoro del settore industriale del 2010 (-7,3% rispetto al 2009), che potrà manifestare i primi segnali di ripresa solo nel 2011 (+1.2%).

Il settore delle costruzioni è l'unico ad avere registrato nel 2010, un tasso di variazione tendenziale positivo delle unità di lavoro (+0,4%), anche se le previsioni a lungo termine permangono negative (-0,7% nel 2011, -0,3% nel 2012, con lieve miglioramento solo a partire dal 2013:+0,2%). Una dinamica diametralmente opposta è prevista, invece, per il terziario: le unità di lavoro nel settore dei servizi sono, infatti, ancora in calo nel 2010 (-0,3% su base annua) ma nel corrente anno l'espansione del comparto riprenderà ad un ritmo crescente (+0,2% nel 2011, in previsione del +0,6% nel 2012 e +0,8% nel 2013). Per il settore dell'agricoltura invece la dinamica occupazionale in questi anni continua ad essere negativa (-2.6% nel 2009, -1.8% nel 2010, -1.7% nel 2011).

Un ulteriore aumento che ha caratterizzato il 2010 è stato in recupero degli investimenti (+1,4%). Questo dato in crescita evidenzia un clima di rinata fiducia da parte delle imprese rispetto all'andamento dei mercati, reso ancora più evidente se ricordiamo che nel 2008 il medesimo dato era in brusca caduta (-13.2%).

Infine, nel 2009 il tasso di mortalità delle imprese iscritte ai registri provinciali delle CCIAA è risultato del 1.6% sul 2008 (-

## ALLEGATO B

1629 aziende). Tra queste, rispetto al 2006 aumentano le società di capitali mentre decrescono le ditte individuali. Durante il 2009 il comparto artigiano regionale ha fatto rilevare un saldo negativo tra imprese iscritte e cessate (-1.3%, pari ad una riduzione di 404 aziende), con una contrazione comunque inferiore rispetto a quella totale della ripartizione del nord est (-1.84%).

### **La situazione occupazionale regionale**

Con riferimento alle ripercussioni occupazionali generate da primi segnali di ripresa dell'economia regionale, alcuni analisti avanzano il timore di un prossimo ingresso dell'Italia in una fase di "crescita senza occupazione", almeno fino al 2011.

Infatti, dalla Rilevazione continua sulle forze Lavoro condotta da ISTAT emerge che nei primi 9 mesi del 2010 il tasso di occupazione regionale ha continuato a scendere rispetto agli anni passati arrivando al 63.0% (-0.5 % rispetto al medesimo periodo 2009). Calano soprattutto gli occupati di genere maschile, mentre aumentano le occupate.

In regione la maggior parte degli occupati opera nei servizi (63.7%), nell'industria (26.9) ,nelle costruzioni (7.1%), ed infine nell'agricoltura (2.2%). Da questi dati emerge la vocazione industriale del territorio regionale, se si considera che a livello nazionale la percentuale degli occupati si attesta al 20.7%.

In un contesto nazionale nel quale al III trimestre del 2010 il tasso di disoccupazione è arrivato al 7.6%, cresce pure - ma in misura minore- il tasso di disoccupazione regionale arrivando al 5.2%, con un aumento di quasi 1 punto percentuale rispetto al medesimo periodo del 2009 (4.3%), senza peraltro fare riscontrare delle apprezzabili differenze di genere (+1.0 nella componente maschile, +0.7 in quella femminile). Un dato positivo sulla disoccupazione regionale, sebbene riferito al 2009, è la percentuale di disoccupati di lungo periodo ( in disoccupazione da 12 mesi o più): nel Friuli Venezia Giulia questa incide per un 28.7% sul totale dei disoccupati, mentre il dato nazionale è del 44.4%. Questo dato evidenzia la maggiore possibilità di ricollocazione in tempi medio-brevi per i disoccupati regionali.

Il dato sul saldo occupazionale regionale (saldo tra assunzioni e cessazioni), negativo sin dal 2008 e peggiorato significativamente nel 2009 (-14.300 unità), riprende finalmente a crescere nel 2010 (+8700 unità, nei primi 9 mesi del 2010 sul medesimo periodo 2009). Questo saldo positivo registrato nel 2010 è dovuto più alla riduzione nelle cessazione dei rapporti di lavoro (-10.3%) che ad un aumento delle assunzioni (-2.5%), a dimostrazione della scarsa dinamicità del mercato locale del lavoro.

Accanto al dato positivo sul saldo occupazionale, il dato complessivo dei primi 9 mesi del 2010 sul ricorso agli ammortizzatori sociali evidenzia il perdurare della crisi per le aziende regionali. Come indicato dai dati dell'Agenzia regionale del Lavoro per il 2011, notiamo in proposito:

- liste di mobilità: i nuovi ingressi nelle nei primi 9 mesi del 2010 risultano finalmente in calo del 20,3% rispetto al medesimo periodo del 2009. Già nel secondo semestre del 2009, a causa dell'avvio della cassa integrazione in deroga la dinamica degli ingressi in mobilità ha subito un rallentamento. Ricordiamo che nel 2009 la mobilità aveva coinvolto quasi 9000 unità, in significativo aumento rispetto al 2008 (+58.2%). Nel 2010 il ricorso alla mobilità scende in quasi tutte le province, ad eccezione di quella di Gorizia ove si assiste ad un incremento degli ingressi in mobilità pari al 14.0% nei primi 9 mesi del 2010 rispetto medesimo periodo dell'anno precedente.

- cassa integrazione guadagni totale: le ore di CIG totale (7,6 milioni di ore) concesse durante il III trimestre del 2010 hanno raggiungono il punto più alto degli ultimi 3 anni, facendo registrare un aumento del +51.6% rispetto all'analogo periodo 2009. Tale crescita è da addebitare ad un'esplosione delle ore di cassa integrazione in deroga (+242,6% rispetto all'analogo

## ALLEGATO B

	<p>periodo 2009), a quella straordinaria (+129,6%), mentre si dimezza il dato sulla CIGO (-41.6 %). A livello territoriale, si noti che nei primi 9 mesi del 2010 la dinamica della CIG totale continua a preoccupare le province di Gorizia (+132,2%) e Pordenone (+90,2%), Udine presenta un andamento inferiore alla media regionale (+15,6%), mentre si contrae solo a Trieste (-4,8%). Sul piano settoriale, le ore di Cig nel ramo del commercio sono quasi raddoppiate nei mesi di gennaio - novembre 2010 rispetto allo stesso periodo del 2009. Ha sofferto particolarmente il ramo industria e artigianato e soprattutto nei mesi estivi. Il mese di ottobre è stato il primo da febbraio 2009 a registrare una diminuzione tendenziale delle ore di integrazione salariale concesse. Il ramo edile ha registrato la crisi più acuta nel mese di aprile 2010, mentre in più occasioni successive (maggio, giugno e novembre) le ore di Cig sono diminuite sia in termini tendenziali che congiunturali.</p>
<b>Mercato</b>	<p>Nel 2010 il commercio mondiale è cresciuto recuperando i livelli antecedenti alla crisi e si prevede continui ad espandersi, sebbene ad un ritmo più contenuto (+12% nel 2010, secondo il Fondo Monetario e +7% circa nelle previsioni per il 2011). La crescita dell'economia europea nel secondo semestre del 2010 ha continuato una tendenza espansiva, anche se si è evidenziata una attenuazione nella 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 nel rapporto Unioncamere citato in precedenza. La crescita sostenuta nelle economie emergenti, ma soprattutto negli Stati Uniti dove si è avuto un incremento nell'ultimo trimestre dell'anno passato, ha determinato una fonte addizionale di domanda di esportazioni che ha controbilanciato un mercato interno europeo ancora fiacco. L'evoluzione dei consumi sarebbe 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.</p> <p>In Friuli Venezia Giulia la vivace espansione delle esportazioni (+1,7% rispetto al 2009) che sta trainando la ripresa è riconducibile principalmente al settore della cantieristica navale (+30,9 nel primo semestre 2010 rispetto all'analogo trimestre 2009). Nello stesso periodo, sono aumentate anche le esportazioni di sostanze e i prodotti chimici (+30,1 per cento), mentre i computer, gli apparecchi elettronici e ottici hanno registrato un incremento del 18 % su base annua. Dinamiche positive si incontrano nell'export dei prodotti tessili (+7,3%), del legno (+13,3%), degli articoli in gomma e materie plastiche (+8,7 %) e del settore manifatturiero (+ 6,5%).</p> <p>Gli scenari delineati dal GREM confermano però la debolezza della domanda interna: per il 2010 è attesa una fase di ripresa ancora moderata ma di intensità leggermente maggiore rispetto al dato nazionale. Secondo quanto pubblicato recentemente anche da "Il Sole 24 Ore", tra le regioni del Triveneto, la maggior stretta agli acquisti di beni durevoli si è verificata in Friuli Venezia Giulia: un calo di un punto percentuale superiore alla media italiana. La variazione annua del mercato dei mezzi di trasporti è di -13.2% per le autovetture e di -20% per i motoveicoli.</p> <p>Riguardo le vendite al dettaglio, i più recenti dati diffusi dall'ISTAT indicano che l'indice destagionalizzato riferito al valore totale delle vendite al dettaglio in novembre 2010 è diminuito dello 0.3% rispetto al mese precedente. Nel confronto con novembre 2009, l'indice grezzo ha registrato una variazione positiva dell'1%. In termini congiunturali, le vendite di prodotti alimentari hanno registrato una variazione negativa del 5.5% mentre quelle dei prodotti non alimentari sono diminuite dello 0.2%. Rispetto a novembre 2009 sia le vendite di prodotti alimentari sia quelle di prodotti non alimentari sono aumentate rispettivamente dell'1% e dello 0.9%.</p>

## ALLEGATO B

<b>Descrizione processi e loro evoluzione</b>	
<b>Lavorativi</b>	<p>Nel contesto dinamico e in rapida e continua evoluzione di questi ultimi anni stanno emergendo nuovi fattori di successo per la competitività delle imprese e nuove modalità di gestione e organizzazione che propongono 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.</p> <p>Mentre alcune aziende rimangono legate a modelli tradizionali di competitività, ad esempio con strategie di posizione o di competizione sui prezzi, altre aziende si stanno spostando verso dinamiche comportamentali caratterizzate dalla flessibilità dei processi produttivi, valorizzando la capacità di saper apprendere continuamente e più rapidamente dei concorrenti come elemento distintivo e per costruire un vantaggio competitivo sostenibile (learning organization).</p> <p>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 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 di dimensioni piccole, 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.</p> <p>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 della conoscenza, e hanno comportato non solo una sostituzione capitale/lavoro nelle attività meno qualificate, ma anche un bisogno sempre maggiore di nuove competenze e conoscenze e un progressivo aumento del contenuto cognitivo delle mansioni e delle figure professionali (con una tendenza di up-skilling tecnico delle qualifiche richieste delle 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.</p> <p>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, I° trim. 2011] indicano una ricerca di personale 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, 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.</p> <p>Anche in Friuli Venezia Giulia i processi lavorativi sono sempre più caratterizzati da quegli aspetti intangibili legati alle qualità personali, al bagaglio di conoscenze e competenze condivise, al capitale umano e all'insieme del saper essere e del saper fare delle persone e alla capacità di mettere al centro delle organizzazioni la conoscenza, come valore per i singoli e per le</p>

## ALLEGATO B

	<p>realità aziendali. Ed in effetti, la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, nel fare suoi gli obiettivi prima del consiglio di Lisbona e oggi della strategia Europa 2020, ha inteso fondare proprio sul bene della conoscenza il proprio sviluppo economico e sociale riconoscendo in esso il fattore chiave attraverso cui accrescere i vantaggi di competitività e il valore aggiunto dei beni e servizi prodotti: una centralità del sapere e delle sue applicazioni che ha portato il governo regionale ad identificare nella formazione, istruzione, ricerca ed innovazione i vettori portanti della strategia regionale di sviluppo.</p> <p>Gli elevati livelli di concorrenzialità internazionale con cui il tessuto produttivo del Friuli Venezia Giulia si trova a competere comportano un impegno straordinario nel mantenimento e innalzamento continuo dei saperi, competenze e capacità professionali dei lavoratori, inclusi quelli con un capitale culturale e professionale di livello medio basso. Nella programmazione del Fondo Sociale Europeo per il periodo di programmazione 2007-2013 il governo regionale d'intesa con le parti sociali ha riconosciuto che solo l'intervento complementare e coordinato delle diverse risorse, in primis dei fondi interprofessionali e dei fondi comunitari, può permettere di perseguire tale obiettivo di crescita fondata sul bene della conoscenza assegnando alla qualità dei lavoratori il ruolo di principale asset di produzione e sviluppo. La Regione ha inoltre stabilito che il conseguimento di tale obiettivo passa attraverso la messa in trasparenza, certificazione, riconoscimento degli apprendimenti individuali e uno sforzo innovativo nell'organizzazione del lavoro per anticipare e favorire processi di trasformazione, innovazione e modernizzazione produttiva secondo modalità che, pur attente alla produttività d'impresa, non trascurino la dimensione della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. La modernizzazione auspicata dalla strategia regionale enfatizza inoltre come la qualificazione dei modelli organizzativi debba mirare al miglioramento dell'impatto ambientale, della sicurezza e più in generale della qualità complessiva del lavoro.</p>
<b>Organizzativi</b>	<p>Le crescenti sfide competitive poste da un mercato globalizzato richiedono alle imprese italiane 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 sono 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 ad adeguare l'organizzazione alle nuove sfide dei mercati, proponendo un assetto aziendale e una capacità di risposta produttiva ottimale in un mercato dinamico e in continua evoluzione.</p> <p>Per uscire dalla crisi e sviluppare le proprie possibilità, le aziende aumentano 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. 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 (cioè, operativamente, sui ruoli e sui 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 e quindi elaborare piani di riorganizzazione – in alcuni casi vere e proprie ristrutturazioni – che coinvolgono la struttura, le modalità di organizzazione del lavoro, i processi produttivi, la gestione delle risorse, ecc.</p> <p>Non si tratta solo di possedere competenze di carattere tecnico e organizzativo, ma anche di saper valorizzare e gestire le risorse umane coinvolte nel lavoro, in particolare con riferimento al monitoraggio e miglioramento del coinvolgimento e della motivazione dei lavoratori (ad esempio analisi di clima), alla gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, al miglioramento della comunicazione interna su business e obiettivi, al miglioramento della leadership, alla gestione dei talenti e trattenimento</p>

## ALLEGATO B

	<p>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> <p>Le PMI del Friuli Venezia Giulia sentono fortemente la necessità di sviluppare abilità operative e di gestione di tipo innovativo, consapevoli del fatto che il principale capitale che possiedono è costituito dai collaboratori interni. In Friuli Venezia Giulia la strategia identificata dal governo regionale d'intesa con gli stakeholder deriva dalla necessità di reagire alla crisi in atto in un'ottica di anticipazione ed accompagnamento dei cambiamenti, anche ma non esclusivamente nei contesti aziendali interessati da ristrutturazione e/o delocalizzazione produttiva. Il passaggio verso un sistema economico e sociale basato sulla conoscenza, unitamente all'impatto della crisi, alla globalizzazione, al declino demografico e allo sviluppo rapidissimo delle nuove tecnologie della informazione e comunicazione propongono al Friuli Venezia Giulia alcuni elementi di potenziale criticità che, se non affrontati in tempo e secondo un approccio "preventivo", rischiano di assumere carattere strutturale.</p> <p>Nell'ambito della strategia promossa e sostenuta dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, principalmente attraverso i piani operativi regionali dei fondi strutturali e alle programmazioni annuali, si evince un particolare investimento nel life long learning e nella "alta formazione". Elemento portante di tale strategia è la valorizzazione delle relazioni tra tessuto produttivo, università, centri di ricerca e di eccellenza finalizzati a rendere il Friuli Venezia Giulia un ambiente innovativo e competitivo sotto il profilo economico e sociale. A ciò si aggiunge il rafforzamento e consolidamento dell'articolato e ricco sistema di produzione, diffusione e trasferimento di conoscenza rappresentato dalle Università e dai numerosi centri di ricerca attivi in regione, sia per aumentarne la performance ma soprattutto per sviluppare ulteriormente le reti di relazione informative e formative con il mondo delle imprese, anche nell'ottica di rafforzare i percorsi di studio di alta formazione in particolare nelle aree manageriale e tecnico-scientifiche.</p>
<b>Innovazione</b>	<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&amp;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 porsi su segmenti più pregiati di mercato rispetto alla concorrenza dei Paesi emergenti fondata di più sulla componente quantità-prezzo e meno su quella della qualità.</p> <p>L'innovazione può assumere forme diverse:</p> <p>Innovazione di prodotto e di processo: 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.</p> <p>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 verso l'economia della</p>

## ALLEGATO B

conoscenza.

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.

Le aziende artigiane approcciano l'innovazione in modo 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 sono frutto di coincidenze più che di una strategia definita. Il rapporto tra imprese e innovazione rimane ancora oggi un elemento critico: tre quarti delle imprese non hanno alcun rapporto con l'università o con laboratori ed enti che fanno ricerca, il 20% ha contatti saltuari ed estemporanei mentre solamente il 5% intrattiene relazioni sistematiche con gli enti di ricerca. Questo è il preoccupante quadro che emerge da una delle poche indagini sul rapporto tra impresa e innovazione condotta nel 2008 e pubblicata solo ad inizio 2011 [Servizio Studi, CCIAA TN]. Lo stesso tempo intercorso tra la rilevazione dei dati e la loro rielaborazione e presentazione è indicativo di un rapporto difficile tra imprese e ricerca e i dati, rilevati nel 2008, potrebbero essere ormai sorpassati (ma è verosimile che la congiuntura negativa degli ultimi due anni abbia fatto sì che tali risultati possano ritenersi ancora validi oggi). Uno degli aspetti maggiormente critici che emerge dalla ricerca è la difficoltà con cui le imprese e il sistema produttivo in generale si rapportano con i soggetti che fanno ricerca e alta formazione – come l'università, e quindi a trasferire e sfruttare le innovazioni che consentirebbero una maggiore competitività. A soffrire maggiormente di tale debolezza sono le piccole e medie imprese che spesso non hanno personale laureato o adeguatamente preparato per poter cogliere opportunità di collaborazione e costruire canali di comunicazione con i centri di ricerca e l'università. Spesso gli stessi titolari e imprenditori non sono in grado o non hanno le risorse per costruire tale canale di collaborazione e fanno fatica a investire risorse in tale direzione. Ecco che la formazione delle imprese e dei lavoratori costituisce un passo essenziale per allacciare il rapporto tra il tessuto produttivo e i soggetti che fanno ricerca e lo strumento che può consentire di sviluppare una fattiva collaborazione è la formazione, o meglio l'alta formazione sia a carattere tecnico-professionale sia di tipo manageriale e organizzativo: la creazione di contatti diretti attraverso percorsi di formazione e seminari tenuti da docenti universitari, ricercatori o esperti consente di accendere la scintilla mentre lo sviluppo di percorsi di aggiornamento e qualificazione mirati permette di alimentare le sinergie e sviluppare effettivi canali a supporto del trasferimento tecnologico e dell'innovazione.

La dinamicità del mercato, l'aumento della complessità dei prodotti e dei servizi, la necessità di competenze interfunzionali e la diminuzione dei margini di tempo e costo sono lo scenario in cui operano le aziende artigiane del Friuli Venezia Giulia al giorno d'oggi. In questo contesto, in particolare per quanto attiene l'innovazione dei processi aziendali non è possibile ricondurla al puro e semplice acquisto di nuove tecnologie, di nuovi macchinari o all'ammodernamento degli impianti. Per poter beneficiare appieno delle potenzialità innovative insite nell'acquisizione di nuovi fattori produttivi tecnici occorre agire parallelamente sull'organizzazione e sulle competenze dei collaboratori. L'innovazione e lo sviluppo dei processi aziendali va pertanto vista come un'attività complessa che richiede l'analisi simultanea dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e delle tecnologie.

In una graduatoria delle performance innovative realizzata attraverso lo strumento dello scoreboard (fonte: Scoreboard regionale dell'innovazione e della ricerca in Friuli Venezia Giulia, IRES FVG 2007) il Friuli Venezia Giulia si classifica quasi allo stesso livello di Piemonte e Lombardia e meglio di regioni limitrofe (Veneto e alcune regioni dell'Austria), ma peggio dello

## ALLEGATO B

	<p>vicina Slovenia e comunque con un notevole divario rispetto alle regioni europee più innovative. I punti di forza regionali, che assegnano al FVG una posizione di promo piano, riguardano in particolare la presenza significativa e qualificante della ricerca di base svolta soprattutto in strutture pubbliche, cui corrisponde un valore relativamente elevato di spesa pubblica in R&amp;S, nonché la capacità di partecipare e gestire progetti di ricerca europei. Spesa pubblica in R&amp;S, competitività sui progetti europei e produttività scientifica sono tre indicatori fortemente correlati tra loro, che collocano una regione piccola come il Friuli Venezia Giulia ai vertici in ambito nazionale, e in buona posizione in ambito europeo. Elementi critici sono invece l'ancora basso livello di investimenti in R&amp;S da parte delle imprese private e gli indicatori riguardanti l'attività brevettuale. I dati relativi alla bilancia tecnologica di pagamenti – che prende in considerazione le transazioni di tecnologia non incorporata in beni fisici nella forma di diritti di proprietà industriale ed intellettuale come scambi di brevetti, licenze, marchi di fabbrica, know-how, assistenza tecnica – quasi sempre in passivo negli ultimi anni, mettono in evidenza i punti di debolezza del sistema, quali appunto una significativa dipendenza dall'estero per quanto riguarda l'acquisto di tecnologia, come peraltro avviene a livello nazionale.</p> <p>Emerge soprattutto la difficoltà dei diversi settori produttivi regionali a sfruttare l'alto potenziale rappresentato dalla ricerca di base: se è vero che spesso i risultati ottenuti non riguardano ambiti specifici di interesse delle PMI regionali, è anche vero che il tessuto produttivo regione risulta ancora molto sbilanciato verso comparti tradizionali, soprattutto nel comparto industriale. Anche il collegamento tra mondo produttivo e sistema formativo, nonostante i progressi degli ultimi anni, presenta ancora diverse carenze.</p> <p>A tale situazione ha tentato di dare risposta la legge regionale 26/2005 su innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico, che valorizzando iniziative che coinvolgano imprese, parchi scientifici e tecnologici, cerca di far superare i processi di "innovazione senza ricerca" a favore di interventi fortemente contestualizzati a livello settoriale, distrettuale, imprenditoriale e basati su una sperimentazione congiunta, favorendo anche la difficile interazione tra imprenditore e ricercatori.</p>
<b>Mercato</b>	<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, anche 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 considerando costi e produttività del sistema produttivo italiano.</p> <p>La capacità di esportare e vendere le proprie merci e i propri servizi oltre i confini locali e nazionali, sfruttando la crescita dei mercati nelle economie emergenti ma anche all'est e nelle Americhe, costituisce la difficile sfida cui non possono sottrarsi le nostre imprese e richiede una revisione delle modalità con cui si crea e si vende il valore dei propri prodotti. Anche nelle piccole imprese artigiane, come nelle medie e grandi aziende, sono indispensabili competenze e le capacità, ma anche motivazione e strategie manageriali, per rivedere, ripensare e migliorare i processi produttivi, i prodotti e i modi con cui è organizzato e gestito il lavoro, per poter recuperare e sviluppare il potenziale di competitività necessaria per lasciarsi alle spalle la crisi.</p> <p>La regione Friuli Venezia Giulia è caratterizzata da alcune peculiarità direttamente collegate alla collocazione geografica che</p>

## ALLEGATO B

la pone, da sempre, nella posizione di terra di confine e dal fatto che questa posizione geografica ha consentito alla regione di guadagnarsi lo status della specialità. Tuttavia con l'entrata nell'Unione europea della Slovenia tale ruolo si è modificato e si modificherà ulteriormente nei prossimi anni a causa della nuova geografia europea conseguente al processo di integrazione avviato dai Balcani Occidentali.

La regione mostra un grado di apertura verso l'esterno, che misura l'abilità regionale a partecipare agli scambi internazionali, di livello nettamente migliore rispetto alle medie italiane e anche di molte regioni del Nord. Tuttavia, va sottolineato come il trend, rimasto sostanzialmente costante fino a fine anni novanta anche grazie ad una politica del cambio che favoriva il recupero di competitività, negli ultimi dieci anni ha evidenziato, nonostante l'andamento positivo delle esportazioni, una chiara difficoltà del sistema imprenditoriale a mantenere alta la competitività dei prodotti regionali. Diversi studi elaborati dalla Fondazione NorEst e dall'agenzia Informest evidenziano che mentre la dinamica dell'export regionale è influenzata positivamente dalle dinamiche mondiali, un contributo negativo proviene soprattutto dalla struttura settoriale, dai mercati di destinazione e tradizionali, dall'effetto competitività, propria del nostro sistema produttivo, dalle difficoltà di penetrare nuovi mercati.

La bilancia del commercio con l'estero della regione è saldamente in attivo: nel 2009 ha superato i 4,3 milioni di euro e nel 2010 è stimata con un saldo positivo di 3,9 milioni di euro, grazie al contributo differenziato delle quattro province (Gorizia e Pordenone con un saldo in crescita, mentre le province di Udine e Trieste con un saldo positivo ma decrescente). Focalizzando l'analisi sui macrosettori, il 98,6% dell'export deriva dalle attività manifatturiere, principalmente produzione di macchinari (24,6%), prodotti in metallo (12,3%), mezzi di trasporto (11,2), cantieristici (9,8%), apparecchi elettrici (7%), chimica, gomma e plastica (6,2%), legno arredo (11,3%), con mercati di riferimento nell'Unione europea, per i due terzi delle esportazioni, seguita da mercato asiatico (16,2%, di cui medio oriente con il 6,1%, Cina 3,1% e India 1,8% dimostrando ancora un basso sforzo di penetrazione in queste economie emergenti), americano (12,7%), africano (5,1%) e residualmente Oceania (0,7%). Nei paesi comunicati le commesse provengono prevalentemente da Germania (11,9%), Francia, Regno Unito, Austria, Slovenia, Spagna.

La vulnerabilità del sistema regionale sui mercati internazionali è riconducibile ad un sistema produttivo di piccola dimensione, con imprese di dimensione mediamente ridotte, e una limitata produttività dei fattori, caratteristiche strutturali aggravate, sia dalle carenze nello sforzo innovativo e nell'adozione di nuove tecnologie, già approfonditi nella sezione precedente, che rappresenterebbero i motori dell'indispensabile incremento della produttività. Per effetto di una specializzazione settoriale bilanciata verso produzioni tradizionali a basso contenuto tecnologico e di un'elevata frammentazione produttiva, che rende difficile sfruttare le economie di scala insite nell'attività di ricerca, ma anche per carenza di lavoratori qualificati, le imprese regionali risultano svantaggiate negli investimenti di R&S. Considerata la crescente correlazione tra innovazione, competitività e internazionalizzazione nell'ambito di mercati sempre più globalizzati, le imprese regionali rischiano – alle condizioni attuali - di non poter pienamente partecipare e beneficiare dei processi di internazionalizzazione.

## ALLEGATO B

### Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione

<b>Tecnologie e prodotti</b>	<p>L'innovazione delle tecnologie e dei prodotti e servizi è una delle leve su cui agire per poter competere in un mercato sempre più globalizzato e difficile. La capacità di innovare i processi produttivi attraverso l'introduzione di nuove tecnologie e di innovare i prodotti e i servizi offerti ai clienti è fondamentale per poter incrementare le performance aziendali, migliorando la qualità dei prodotti realizzati e dei servizi erogati, e per riuscire a caratterizzare la propria offerta rispetto a quella della concorrenza. L'innovazione tecnologica e dei prodotti consente anche di attuare strategie di diversificazione o di riposizionamento, ripensando i processi produttivi, l'organizzazione del lavoro e soprattutto i target di mercato e le tipologie di prodotti e servizi da offrire ai clienti. L'avvento e la rapidissima diffusione delle tecnologie informatiche (ICT) ha portato in brevissimo tempo a considerare un'economia della conoscenza, ovvero un'economia dove l'informazione e la sua gestione e condivisione attraverso reti di comunicazione geografiche sempre più affidabili e performanti ha rivoluzionato i processi produttivi e organizzativi e il modo stesso di fare azienda. Dopo un periodo di investimenti frenetici e di forse eccessiva valutazione degli asset legati alle ICT, oggi si è consolidata – complice la crisi degli ultimi anni – una valutazione più prudente e 'business-oriented' dell'investimento e dell'innovazione in ICT. Le tecnologie informatiche sono diventate un asset primario per la competitività delle aziende ma allo stesso tempo tecnologie e prodotti vengono valutati e acquistati in base ai possibili benefici che introducono e al ritorno sugli investimenti che richiedono.</p> <p>L'innovazione risulta efficace solo se le nuove tecnologie sono introdotte in modo adeguato nei processi aziendali, integrandoli con il contesto esistente nel caso di interventi mirati e specifici, oppure re-ingegnerizzando i processi e il contesto quando si tratta di interventi più pervasivi. L'innovazione deve inoltre essere accompagnata da adeguate azioni di revisione e aggiornamento organizzativo e da azioni di formazione che mettano i lavoratori nelle condizioni migliori per poter utilizzare e sfruttare al meglio le nuove tecnologie. Il presente Piano intende stimolare l'innovazione proprio attraverso azioni mirate di alta formazione dei lavoratori e delle risorse strategiche dell'azienda, sia sulle competenze tecnico-professionali e manageriali, sia sulle possibilità offerte dalle nuove tecnologie e sulle potenzialità derivanti dalla collaborazione con i centri dove si fa ricerca e sulle possibilità di accesso e condivisione alla conoscenza alla base dell'innovazione attraverso reti formali, informali e sfruttando le nuove tecnologie della comunicazione.</p> <p>Le analisi condotte sul tessuto produttivo e nelle singole aziende allo scopo di identificare e misurare l'innovazione introdotta e l'innovatività delle imprese si basa 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 purtroppo non riescono a fotografare in modo efficace l'innovazione nelle piccole e nelle micro imprese, né spesso a dare conto della capacità di innovare i prodotti e i servizi offerti sul mercato. Questo ha condotto alla diffusione di un luogo comune circa la scarsa capacità innovativa delle aziende artigiane, in larghissima maggioranza piccole e micro imprese, senza peraltro considerare le peculiarità che le contraddistinguono. Vi sono imprese artigiane fortemente innovative, ma dove non si può leggere tale innovatività nei semplici dati di bilancio, magari perché è frutto dell'impegno e della capacità degli imprenditori o dei lavoratori o è frutto dello scambio e della condivisione di idee e conoscenza in reti formali e informali di relazioni. Risulta quindi necessario affrontare il tema dell'innovazione tecnologica attraverso un approccio in grado di valutare, valorizzare e</p>
------------------------------	---

## ALLEGATO B

	<p>stimolare le competenze e le idee dei singoli imprenditori e lavoratori , e nel contempo a sfruttare e sviluppare le competenze sedimentate e le conoscenze prodotte nelle reti di relazioni e collaborazioni che collegano le imprese a molteplici livelli (come distretti e filiere, ma anche reti geografiche e distribuite o reti di collaborazione nel senso più ampio del termine), attraverso le quali si riescono a trovare i contatti con altre reti di competenze, a volte anche distanti sia in termini spaziali che tecnici. Elemento essenziale per poter valorizzare e sfruttare appieno l'innovazione è il possesso delle competenze adeguate per poter cogliere le opportunità e sfruttarle nel proprio contesto produttivo, per conoscere e collaborare con soggetti del mondo della ricerca e dell'alta formazione e per allargare gli orizzonti e le prospettive anche degli artigiani e delle micro e piccole imprese.</p>
--	---

## ALLEGATO B

<b>Descrizione fabbisogni formativi</b>	
<b>Relazionali</b>	<p>Le recenti indagini sulle previsioni di assunzione e la valutazione delle competenze chiave nelle imprese nei diversi settori produttivi rilevate da Unioncamere confermano l'importanza, accanto alle competenze di carattere tecnico-professionale (incluse quelle manageriali e organizzative), delle capacità relazionali, e in generale trasversali. La capacità di comunicare, relazionarsi, negoziare per raggiungere i propri obiettivi con logiche win-win, l'abilità di lavorare in gruppo e di problem solving e le capacità più astratte di apprendere ad apprendere e di migliorare continuamente le proprie competenze professionali, costituiscono elementi di valore ricercati dalle imprese e sviluppati nei percorsi di alta formazione e di formazione continua ad oggi soprattutto per ruoli manageriali e direzionali.</p> <p>Queste abilità sono indispensabili per poter cogliere e sviluppare le opportunità di collaborazione e 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, ma anche la negoziazione e il lavoro in squadra. La stessa formazione ha cambiato negli anni approcci e metodologie, valorizzando il rapporto formatore-allievo le dinamiche di gruppo per recuperare e sviluppare le abilità relazionali, oltre a quelle tecniche e professionali specifiche.</p> <p>L'alta formazione, concetto con il quale spesso si descrivono iniziative come master post-universitari e corsi di specializzazione in ambito manageriale, deve essere incentivata ed estesa a favore dei lavoratori e delle figure in ruoli strategici delle imprese, anche di piccole dimensioni, allo scopo di completare la preparazione degli attori che devono spingere la ripresa economica e sostenere l'innovazione, sia tecnologica e di prodotto, sia di carattere organizzativo e manageriale.</p> <p>I fabbisogni prioritari relativi alle abilità relazionali e trasversali includono quindi i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• rafforzare le abilità relazionali e organizzative in ambito professionale, contribuendo a sviluppare sinergie e reti di impresa e quindi a valorizzare le opportunità di collaborazione e partnership per costruire masa critica e poter competere con le grandi imprese e nei mercati internazionali</li><li>• crescere le abilità di comunicazione e collaborazione sia internamente all'azienda, sia verso soggetti esterni, come clienti, fornitori, partner, ecc., consolidando le competenze trasversali che oggigiorno sono sempre più importanti in un contesto globalizzato dove la capacità di gestire le relazioni è essenziale per collaborare in logiche di rete</li><li>• progettare interventi formativi nella prospettiva dell'alta formazione continua dei lavoratori, capaci di promuovere l'aggiornamento professionale e la crescita personale – anche come elemento cruciale per l'occupabilità, di sviluppare la capacità di auto-valutazione delle proprie caratteristiche, di pianificazione del proprio percorso professionale e di identificazione dei bisogni formativi necessari per raggiungere i propri obiettivi</li></ul>

## ALLEGATO B

<b>Di processo</b>	<p>Nel 2010 sono aumentate le difficoltà da parte delle aziende nel reperire i lavoratori richiesti: un nuovo candidato su quattro è "introvabile". Una situazione che sembra 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 formulate dal sistema produttivo 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 e personale con una formazione medio-alta. Un dato 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 [Unioncamere e Ministero del Lavoro, approfondimento specifico sulle PMI con meno di 250 dipendenti del Sistema Informativo Excelsior].</p> <p>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 una organizzazione efficace ed efficiente, che ponga al centro la qualità e la soddisfazione del cliente.</p> <p>Negli ambiti di carattere tecnico e tecnologico, si evidenzia un fabbisogno di qualificazione e specializzazione (o di riqualificazione dei lavoratori legata a uno sviluppo professionale o a azioni di riorganizzazione e di 'empowerment' con una revisione di ruoli, mansioni e responsabilità): la necessità di rivedere e migliorare le prestazioni aziendali e quindi i processi e il modo di produrre evidenzia fabbisogni di nuove e aggiornate competenze e conoscenze tecniche, possibilmente allineate rispetto all'evoluzione tecnologica e ai risultati della ricerca – fattori precursori alla possibilità di collaborare con soggetti dell'alta formazione e della ricerca per poter trasferire e sfruttare nei processi produttivi le più recenti innovazioni.</p> <p>Lo stesso tipo di fabbisogno emerge 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 e capacità e strumenti per poterle attuare, considerando le leve di cambiamento tecnologiche e organizzative assieme alla gestione innovativa delle risorse umane verso un empowerment dell'individuo nella squadra-azienda.</p>
<b>(altro)</b>	

<b>Descrizione processi di apprendimento</b>	
<b>Metodologie</b>	<p><b>Requisiti prioritari per la qualità degli interventi formativi</b></p> <p>Le seguenti indicazioni metodologiche sono di fondamentale importanza per rispondere ai fabbisogni formativi espressi dalle imprese e dai lavoratori. Sono ritenute prioritarie e vanno pertanto pienamente soddisfatte nella progettazione della proposta formativa:</p> <p><u>Definizione dei destinatari e considerazione delle necessità lavorative</u>            È importante avere sempre chiaro e ben definito il target cui si rivolge l'intervento di formazione, individuando le modalità di erogazione più opportune e adeguate.            La progettazione dell'intervento deve quindi tener conto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• delle <u>caratteristiche dei beneficiari</u> (ruoli aziendali, titoli di studio e attestati di altri percorsi, esperienze pregresse, motivazioni, conoscenze iniziali ed eventuali carenze), precisando eventuali prerequisiti per poter accedere al percorso formativo</li> <li>• delle <u>caratteristiche aziendali o consortili</u> (dimensioni, organizzazione, ecc.) e del <u>contesto settoriale</u> in cui essi operano</li> <li>• delle <u>necessità lavorative</u> rispetto alla frequenza degli interventi (più o meno diluiti nel tempo), alla stagionalità produttiva (presenza di periodi di picchi lavorativi/produttivi), nella scelta del contesto, dell'area, del territorio dove realizzare il percorso formativo, riducendo al minimo le complicazioni logistiche le differenze di organizzazione del lavoro tra singole imprese, per assicurare la presenza del maggior numero di lavoratori e ridurre al minimo i disagi delle imprese</li> </ul> <p><u>Stretta correlazione tra obiettivi formativi, risultati attesi e relative competenze traguardo</u>            Definire e proporre obiettivi formativi specifici orientati a risultati attesi e strategici, con una chiara visione del punto da cui si è partiti e del punto di arrivo, cioè del "sapere fare dopo".</p> <p><u>Durata del percorso adeguata agli obiettivi e ai risultati da conseguire</u>            Particolarmente stringente è la coerenza tra obiettivi formativi, relativi contenuti e durata dell'intervento per raggiungere concretamente le competenze traguardo prefigurate.            Senza rinunciare a corsi di specializzazione e riqualificazione di durata significativa in ragione di obiettivi e competenze target specifiche, appare opportuno considerare con attenzione la possibilità che i <u>corsi siano realizzati con la durata minima di ore indispensabile</u> per formare le competenze traguardo, in alternanza all'attività lavorativa per facilitare il trasferimento contestuale in agire professionale degli apprendimenti, e siano ripetuti nel tempo (formazione continua) per <u>garantire la</u></p>

## ALLEGATO B

diffusione delle competenze soprattutto di base, a fasce più ampie possibili di lavoratori.

### Definizione dei macro-processi e delle aree di competenza

Distinguere chiaramente i macroprocessi:

- macroprocesso tecnico-produttivo, e relativi ambiti
- macroprocesso gestionale e organizzativo, e relativi ambiti

(per gli ambiti di entrambi i macroprocessi si veda la sezione "Descrizione dei fabbisogni formativi di processo).

Le aree di competenza di riferimento si distinguono in:

- competenze tecnico-produttive
- competenze gestionali e organizzative
- competenze relazionali
- competenze strategiche

(si veda in calce al presente allegato lo schema di riferimento per la descrizione delle competenze traguardo)

### Valutazione delle competenze traguardo e loro riconoscibilità nel contesto professionale e lavorativo

Progettare interventi di formazione le cui competenze traguardo, descritte con il supporto dello schema riportato in calce al presente allegato, siano rese esplicite e riconoscibili all'interno di contesti professionali e lavorativi, una volta acquisite, attraverso azioni di valutazione coerenti.

La valutazione delle competenze traguardo può orientarsi

- ad una valutazione degli apprendimenti acquisiti con il percorso formativo tramite test e/o prove pratiche che verifichino la spendibilità concreta delle competenze raggiunte nel contesto lavorativo

oppure

- ad un sistema di valutazione che conduca formalmente alla certificabilità delle competenze, per la cui progettazione, realizzazione e formalizzazione finale verrà fornita assistenza da parte di un gruppo di esperti, al fine di promuoverne la scelta, di favorire perciò trasparenza e la riconoscibilità delle competenze acquisite dai lavoratori, rendendole perciò utilizzabili anche in situazioni di transito e cambiamento nel contesto di lavoro. La scelta di adottare un simile sistema di valutazione prevede la somministrazione di test e l'effettuazione di prove pratiche in situazione strettamente correlate alle competenze traguardo. Si potrà anche collegare efficacemente a dispositivi quali il libretto formativo, per formalizzare le competenze acquisite dalla formazione in apprendistato alla formazione specialistica e continua durante l'arco della vita lavorativa.

La valutazione non potrà comunque limitarsi ad un questionario di gradimento o ad una discussione di gruppo sulla percezione degli apprendimenti, ma dovrà essere indirizzata prioritariamente al singolo individuo e al suo percorso di crescita.

### Sviluppare un'ottica di sistema senza trascurare le specificità

È fortemente auspicabile che gli interventi di formazione siano rivolti a gruppi (anche piccoli) di imprese o consorzi, accomunati dal tipo di servizio, di prodotto e dalla medesima domanda formativa; questo consente di strutturare la domanda di formazione

## ALLEGATO B

all'interno di percorsi unificanti e contemporaneamente permette 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.

Questo duplice sguardo "integrato", rivolto quindi a competenze utili:

- sia alle necessità particolari per lo sviluppo competitivo della singola azienda (dimensione specifica)
- sia nell'ambito di filiera o di rete in cui la stessa azienda opera o intende operare (dimensione di sistema)

è fortemente privilegiato in quanto più coerente alla realtà essendo sempre più forte l'integrazione tra competenze specialistiche utili all'azienda e quelle generalmente utili nella filiera di riferimento. In questa prospettiva "glocal" si determina di fatto il superamento del concetto di trasferibilità legato all'una o all'altra dimensione nella polarità concettuale tra specifico e generale.

### Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità

È necessario scegliere con grande oculatezza i luoghi di formazione. È necessario disporre di laboratori e di idonee attrezzature e materiali. Di qui nasce l'esigenza di valorizzare le risorse tecnologiche presenti sul territorio tramite, ad esempio, gli enti che gestiscono la formazione professionale sul territorio, spesso collocabili in una fascia di eccellenza, per individuare sedi adeguate per gli interventi formativi e di addestramento soprattutto a carattere interaziendale. Questo al fine di promuovere anche a questo livello la logica di sistema che ispira questo Piano, oltre a privilegiare una logica di efficienza nel razionalizzare l'uso delle risorse di qualità disponibili localmente.

### Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale

Dove e quando è necessario, è opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità/specializzazioni territoriali e produttive del settore, e sappiano progettare e mettere a punto una offerta formativa coerente con la diversa concentrazione territoriale e produttiva delle imprese. Tipicamente queste diversità si realizzano nei distretti industriali e nei sistemi produttivi locali di piccole e medie imprese.

Complessivamente si richiede che il progetto formativo risponda alle seguenti caratteristiche e quindi sia:

- Unificante, cioè capace di integrare linguaggi, culture e modalità produttive e organizzative proprie di differenti imprese e territori in modalità didattiche e comunicative comuni;
- Adeguato alla struttura dell'impresa e alle sue necessità produttive e organizzative;
- Rispettoso delle caratteristiche individuali e professionali dei partecipanti, delle loro motivazioni;
- Consapevole, perché sviluppa, tra i partecipanti, un percorso cognitivo in grado di valutare e integrare i diversi livelli di complessità professionale e organizzativi del contesto lavorativo;
- Significativo, capace di rendere chiaro il senso e il significato delle conoscenze e delle competenze professionali, oltre che la loro modalità di utilizzo concreto;
- Contestuale, con una definizione precisa del contesto produttivo e lavorativo di riferimento e del "qui ed ora" progettuali;
- Trasparente rispetto alle necessità e ai fabbisogni formativi dell'utenza, rendendo sempre visibile la relazione tra

## ALLEGATO B

	<p>domanda di formazione e offerta formativa;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Esplicito nel pianificare l'intervento formativo per l'impresa e il lavoratore, quantificando sempre chiaramente il divario tra livello di conoscenze in partenza e quello previsto in arrivo;</li><li>• Solido, cioè sostenuto da modelli pedagogici e formativi chiari e ben esplicitati;</li><li>• Completo, cioè basato su una programmazione didattica conclusa, definita e riproducibile;</li><li>• Valutabile rispetto ai metodi e agli obiettivi che si pone, alla situazione da cui parte e ai risultati a cui aspira;</li><li>• Preciso nel definire e valutare la performance finale e i risultati ottenuti dai partecipanti;</li><li>• Misurabile, in grado di quantificare con precisione i livelli di prestazione raggiunti e da raggiungere;</li><li>• Competente, cioè basato su metodi, strumenti, materiali e contesti didattici adeguati e sostenuto da docenti esperti e aggiornati in materia;</li><li>• Documentabile, in grado di creare una documentazione a prova e garanzia della sua efficacia;</li><li>• Versatile, cioè caratterizzato dalla presenza di percorsi misti, con momenti di formazione d'aula, esperienze di laboratorio e momenti di (auto)apprendimento nei contesti di lavoro;</li><li>• Moderno, cioè in grado di proporre e utilizzare, quando effettivamente utili, nuove tecnologie e strumenti multimediali a distanza;</li><li>• Strategico, in grado di fornire un vantaggio competitivo ai lavoratori e alle imprese;</li><li>• Preventivo, in grado di progettare e agire anche in un'ottica di medio e lungo termine;</li></ul> <p>Si raccomanda, nella preparazione dei progetti formativi da proporre a Fondartigianato nell'ambito dell'Invito 1° - 2011, di fare riferimento al Manuale di progettazione – Linee guida di supporto tecnico e metodologico realizzato da RSO Spa (aggiornato ad aprile 2011) e reso disponibile assieme all'invito stesso.</p>
<b>Strumenti</b>	<p>Un modello formativo adeguato deve sapere descrivere chiaramente gli strumenti di formazione coerenti con l'impianto progettuale (contesto aziendale/settoriale, tipologia di destinatari, obiettivi e competenze traguardo, contenuti, metodologie previste).</p> <p>Oltre a specificare le attrezzature tecniche e tecnologiche specifiche, è opportuno indicare</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <u>gli spazi e i luoghi della formazione</u> (azienda, laboratorio, ambiente attrezzato, postazione per la formazione a distanza (FAD), ambiente per lo stage esterno, setting di apprendimento, ecc. )</li><li>- <u>i tempi</u>, specificando la quantità di ore di formazione necessaria in relazione agli obiettivi formativi e a un adeguato sviluppo dei contenuti</li><li>- <u>la ricorsività e la modularità</u> degli interventi formativi per rispondere ad esigenze sia di brevità / specificità dei singoli interventi, sia di approfondimento / specializzazione con interventi diversi, programmati in un lasso temporale prolungato, nell'ottica di un piano di sviluppo articolato e non di azioni "spot"</li></ul>

## ALLEGATO B

<b>Modalità organizzative</b>	Per quanto riguarda tale ambito, si rimanda alla struttura progettuale basata sull'impianto articolato per Unità di Competenze, così come indicato dalla modulistica riferita alla descrizione dei Progetti di formazione a corredo dell'Invito 1° - 2011 di Fondartigianato. Per gli aspetti di monitoraggio e di valutazione finale del percorso formativo si rimanda al Manuale di progettazione – Linee guida di supporto tecnico e metodologico realizzato da RSO Spa e reso disponibile assieme all'invito citato di Fondartigianato, oltre alle indicazioni sulle modalità di valutazione fornite alla sezione "Requisiti prioritari per la qualità degli interventi formativi".
<b>Documentazione</b> (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	La documentazione utilizzata e l'insieme di materiali prodotti e resi disponibili nei progetti formativi deve essere adeguata e conforme alle modalità di erogazione e agli obiettivi dei progetti formativi da realizzare e coerente con le indicazioni e le richieste dell'Invito 1° - 2011 di Fondartigianato.

### Contenuti formativi da sviluppare

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 in questo documento.

In particolare i progetti formativi proposti potranno sviluppare competenze di carattere tecnico-professionale, specifiche di settore/ambito generali e capacità di carattere manageriale e organizzativo riferite: alla gestione dell'azienda, dei processi e delle attività; a capacità di pianificazione strategica e programmazione; all'introduzione di innovazioni e al trasferimento tecnologico (includendo temi come il BPM/R, la reingegnerizzazione dei processi, ecc.); all'organizzazione delle risorse umane e di altra natura; allo sviluppo di collaborazioni di rete e di sinergie produttive o di comune interesse; agli aspetti normativi e legislativi inerenti la gestione aziendale, i rapporti contrattuali, ecc. Sono ritenuti coerenti con il presente piano anche i contenuti inerenti a percorsi di alta formazione rivolti alle Parti Sociali, agli organismi loro espressione e agli enti bilaterali dell'artigianato.

Possono essere proposti anche percorsi di sviluppo delle capacità trasversali e abilità di comunicazione, gestione delle relazioni, negoziazione, ecc., capacità indispensabili per pensare il business aziendale in senso globale e sostenibile, cogliendo le opportunità di collaborazione e valorizzando il capitale umano in un'ottica di gioco di squadra, secondo un paradigma 'win-win'.

I contenuti formativi dovranno essere individuati e specificati in relazione agli obiettivi progettuali e alle conoscenze e capacità target da formare, riconducibili allo sviluppo di competenze tecnico-professionali e manageriali inquadrabili come 'alta formazione'.

I contenuti formativi progettuali dovranno essere articolati con la struttura per unità formative illustrata nel Manuale di Progettazione RSO Spa.

## ALLEGATO B

### Priorità dell'intervento

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

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

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

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

## ALLEGATO B

<b>Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione</b>	
<b>Ruoli</b>	<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:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>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;</li><li>2) la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano.</li></ol> <p>Per questo motivo nelle imprese artigiane è molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni, e anzi si verifica la presenza di figure che uniscono competenze e ruoli diversi, da capacità di carattere tecnico-professionale specifico, ad abilità di tipo trasversale, organizzativo e di gestione.</p> <p>L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze tecnico-professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità raggiunto nelle imprese artigiane, ovvero ciò che determina un tratto distintivo dell'organizzazione del lavoro interno all'azienda, ed è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.</p> <p>Per tali ragioni, demandando ai progetti formativi l'analisi e la definizione dei ruoli coinvolti nella formazione (nonché degli obiettivi specifici, delle competenze target e dei contenuti da sviluppare), nel presente piano si ritiene coerente il coinvolgimento nella formazione di tutti i ruoli presenti nell'azienda, in relazione alle priorità e alle finalità proposte in questo piano.</p>

## ALLEGATO B

<b>Profili professionali</b>	<p>La flessibilità funzionale e organizzativa, considerata dagli stessi artigiani (a seconda dei punti di vista) come una delle più importanti caratteristiche e/o necessità del modello produttivo e organizzativo artigiano, si riferisce alla possibilità di ogni lavoratore dell'impresa di essere in grado di ricoprire qualunque ruolo e qualunque mansione, di essere cioè intercambiabile all'interno del processo produttivo, e in grado di sostituire in maniera adeguata e in autonomia un collega. Tale caratteristica spesso è proprio una necessità ed è dovuta alle piccole dimensioni dell'impresa e al numero limitato di risorse umane, solitamente sottodimensionato rispetto alla quantità di lavoro.</p> <p>La base su cui poggia la flessibilità funzionale è rappresentata dalla condivisione di esperienze, saperi, competenze, visioni del problema, che si realizza nel contesto del lavoro artigiano. La flessibilità funzionale e organizzativa realizza una struttura di impresa leggera, basata su legami di tipo non gerarchico ma di natura cognitiva ed esperienziale, in cui quello che conta sono le effettive capacità professionali e di mestiere. Da questo punto di vista l'impresa artigiana è potenzialmente molto adatta a gestire situazioni di incertezza economica, con effetti rilevanti in termini di innovazione e aggiornamento produttivo.</p> <p>D'altro canto, la crescita dimensionale e la specializzazione dell'impresa, nonché l'attuazione di strategie di collaborazione in rete, richiede lo sviluppo di competenze distintive con percorsi di alta formazione, sia di carattere tecnico-professionale che manageriale.</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>
<b>AZIENDE/TERRITORI</b> (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)	Aziende con sede in Friuli Venezia Giulia e che rispettano i vincoli per la partecipazione previsti dall'invito 1°-2011.
<b>PROGETTO/I</b> (indicazione del Progetto/i finalizzato/i alla realizzazione del Piano Formativo)	Le tipologie di progetti che possono essere presentati con riferimento al presente invito sono descritti nella sezione "Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento".

**PARTI SOCIALI**

Silvano Pascolo - Confartigianato Friuli Venezia Giulia

Fernando Della Ricca - UIL Friuli Venezia Giulia

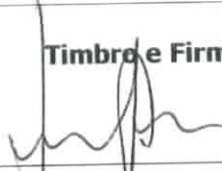
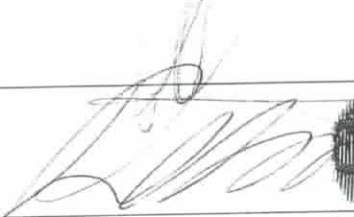
Gianfranco Trebbi - Confartigianato Friuli Venezia Giulia

Roberto Fabris - CNA Friuli Venezia Giulia

Abdou Faye - CGIL Friuli Venezia Giulia

Giuseppe De Martino - CISL Friuli Venezia Giulia

**Timbro e Firme in originale**


C.F. 00019920 007  
 Via G. Polacco 1  
 33015 S. Vito (UD)  
 Tel. 0432/40492 - 0432/40493  
 Email: ufriuli@confartigianato.it

Confederazione Nazionale  
 dei artigiani e delle Piccole  
 e medie imprese  
 Friuli Venezia Giulia

ABDU FAYE  
 CGIL FVG

Friuli Venezia Giulia  
 CISL  
 U.S.R.



Data \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_