

Allegato B

FONDARTIGIANATO

PIANO FORMATIVO cod_____

Linea8: le microimprese

Di seguito viene fornito uno schema con le indicazioni sintetiche dei principali obiettivi, contenuti, metodologie cui le Parti Sociali possono attenersi nella predisposizione del Piano Formativo specifico.

Allegato B

Ambito di riferimento e tipologia di intervento	/X/ AZIENDALE /X/ INTERAZIENDALE /X/TERRITORIALE /X/ DISTRETTUALE /X/ FILIERA /X/SETTORIALE /X/ INTERSETTORIALE /X/INDIVIDUALE
Settore/i Produttivo/i	Sono coerenti e compresi in questo Piano Formativo i percorsi di formazione rivolti ai lavoratori di tutti i settori/ambiti che riguardano le microimprese della Regione Lombardia.
Territorio	Regione Lombardia
Priorità, orientamenti, obiettivi specifici	<p>Il piano formativo proposto, in accordo con gli indirizzi concordati tra le parti sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione per la realizzazione di interventi per la formazione continuativa, ha come base conoscitiva le analisi previsionali e le tendenze dei settori e del territorio della regione Lombardia.</p> <p>Il presente Piano formativo si focalizza su attività che coinvolgono contemporaneamente sia l'impresa artigiana, come comunità e soggetto plurale, sia i lavoratori intesi come "clienti di formazione" sia per il loro presente che il loro futuro.</p> <p>In questo modo si tende a fornire della formazione un significato pregnante di "catena del valore competitivo", ossia un'leva decisiva per la costruzione di prospettive di reale sviluppo.</p> <p>Possiamo, per chiarezza espositiva, individuare due livelli complementari della formazione:</p> <p>I: la formazione per la professionalizzazione: si tratta di un intervento essenzialmente "manutentivo" delle conoscenze e delle competenze attualmente applicate dai lavoratori e intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rispondere in modo puntuale ai bisogni formativi emergenti (derivati da trasformazioni, produttive, scelte tecnologiche, nuovi materiali/soluzioni, ecc.) per essere in sintonia con una trasformazione dell'attività lavorativa; • Aggiornare le competenze professionali • Adeguare le qualifiche professionali e/o acquisire nuove qualifiche professionali, richieste dall'evoluzione dei sistemi produttivi, distributivi, organizzativi, ecc.

Allegato B

<p>Priorità, orientamenti obiettivi specifici</p>	<p>2.La formazione per l'impiegabilità: si tratta di un intervento essenzialmente proattivo, propositivo in grado di coniugare “obbligatori” percorsi migliorativi con necessarie acquisizioni di arricchimento del proprio profilo professionale.</p> <p>Con questa impostazione si tende, attraverso interventi formativi mirati e specifici a:</p> <ul style="list-style-type: none"> •far comprendere, fare “adottare” la cultura della formazione, specie nelle aziende artigiane , facendola percepire come “investimento indispensabile” per costruire sia il futuro delle persone, sia quello aziendale; •accrescere la competitività delle imprese in funzione/in relazione allo sviluppo dei territori, dei settori, dei diversi contesti produttivi; • creare opportunità per i lavoratori di accrescere la qualità, l'efficacia e l'efficienza della propria attività, e come “acquisizione di un patrimonio spendibile” nel mercato professionale a livello locale, regionale, nazionale; • proporre un sistema di occasioni formative ai collaboratori delle aziende artigiane come reali “investimenti temporali, culturali ed emotivi” , con particolare attenzione ai percorsi professionalizzanti: per la valorizzazione del “capitale umano”; •creare le basi, le competenze , le metodologie formative funzionali alla predisposizione/ realizzazione di interventi di formazione continua che accrescano significativamente il numero dei destinatari/ partecipanti, “producendo” solide opportunità di crescita per il sistema "impresa“.
<p>Linea</p>	<p>Attività di formazione continua in modelli organizzativi specifici,quali le microimprese</p>
<p>Priorità macro:</p>	<p>Un intervento di formazione continua nella specificità produttiva delle micro imprese dovrebbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> •favorire la partecipazione dei lavoratori della micro impresa alla formazione continua; •rafforzare l'occupabilità delle persone; •interpretare in termini innovativi le difficoltà organizzative delle micro-aziende per facilitarne la individuazione ed esplicitazione dei bisogni formativi; •fare emergere e sostenere fabbisogni formativi congiunti tra più imprese che, seppur collocate in territori diversi, agiscono tra loro attraverso forme di cooperazione/relazione produttiva e/o organizzativa.

Allegato B

<p>Priorità specifiche</p>	<p>In specifico il Piano formativo è chiamato a:</p> <ul style="list-style-type: none"> •sperimentare nuovi modelli organizzativi e di servizi di formazione; •sostenere le innovazioni di processo, di prodotto, tecnologiche,di relazione. •sostenere i Progetti a sportello; •sviluppare e fare emergere il fabbisogno di acquisto di servizio formativo; •sostenere e diffondere utilizzo di nuove metodologie formative; •accompagnare la micro-impresa nel suo agire e/o divenire luogo di apprendimento e di eccellenza formativa; •creare le condizioni per la messa in trasparenza dei requisiti organizzativi e didattici/formativi di riconoscimento per le micro-impres della eccellenza formativa.
<p>obiettivi</p>	<p>In relazione alle priorità indicate in precedenza il Piano formativo si pone gli obiettivi di:</p> <ul style="list-style-type: none"> •mettere a disposizione attività di formazione continua mirata; •sostenere la competitività della micro-impresa attraverso lo sviluppo delle competenze delle persone; •stimolare i processi di cambiamento/ innovazione organizzativa e strategica e di prodotto; •rafforzare i processi di collaborazione a medio e lungo raggio organizzativo – produttivo e logistico.
<p>Alla base del Piano formativo</p>	<p>Lo scenario in cui oggi le aziende artigiane e PMI sono chiamate a competere (concorrenza globale, cambiamenti nei mercati, nuove tecnologie, ecc.) impone la ricerca di nuove vie per la creazione del valore.</p> <p>Il vantaggio competitivo di un'azienda è sempre più il frutto della sua capacità di capire, intuire, anticipare, presidiare, innovare, riconfigurare tutte le sue relazioni con l'esterno, con la rete dei suoi interlocutori (dai clienti alle istituzioni, associazioni, servizi, ecc).</p> <p>La costellazione degli interlocutori che ruotano intorno anche ad una piccola azienda è sempre più ampia: l'aspetto più importante, è comprendere che ognuno di essi ha un proprio sistema di creazione del valore che è necessario conoscere in profondità.</p> <p>Le aziende di successo coinvolgono tutti questi attori nel proprio processo di formazione del valore; configurano o ri-configurano il proprio business in modo creativo, producendo “esperienze significative” e ‘sorprendendo’ i concorrenti diretti e indiretti: fanno della conoscenza e dell'apprendimento i fattori centrali per il proprio vantaggio competitivo.</p>

Allegato B

Alla base del Piano formativo	<p>L'economia della conoscenza sta diventando la linea guida di tutte le analisi e le interpretazioni dello sviluppo economico: ne viene riconosciuto il ruolo di fattore chiave nei processi di creazione di valore economico, accanto ai tradizionali capitale e lavoro. Essa si propone in modo sempre più deciso e preciso come il motore costitutivo dei processi di crescita degli individui e delle organizzazioni, delle imprese e dei territori.</p> <p>E' necessario spostare la visione dell'economia dal processo di produzione a quello di "propagazione", di creazione di reti che facilitino la conoscenza e lo scambio intelligente di quanto la società e le sue "cellule produttive" sanno e sanno fare.</p> <p>E' inoltre necessario spostare la focalizzazione da un patrimonio diffuso definito "conoscenza tacita" (patrimonio cognitivo che si forma nell'esperienza lavorativa ed è detenuta dalle singole persone) ad un altro tipo di conoscenza, quella astratta, formalizzata, sia di carattere tecnico-scientifico che umanistico che è svincolata dai luoghi e dalle esperienze professionali e diventa nuova cultura imprenditoriale.</p> <p>Non si tratta solo di realizzare la necessaria, cosiddetta alfabetizzazione informatica, ma di mettere in grado gli attori locali di apprendere e comunicare, nel sistema globale, tecniche produttive, tecniche commerciali, schemi organizzativi, opportunità di partnership che in esso circolano.</p> <p>Ciò che ha valore nel presente e nel futuro è sempre più la capacità di utilizzare le proprie basi di conoscenza, spesso "prodotte" da un specifico ambito locale, per creare competenze distintive che permettano di "partecipare" nelle reti di formazione globale del valore.</p> <p>Per questa ragione è necessario prestare grande attenzione ai processi formativi complessi, ma anche attenzione e "valorizzazione" alla dimensione cognitiva delle specifiche attività dell'impresa artigiana e PMI, al di là del settore merceologico e del processo tecnico.</p> <p>Questo aspetto assume una sua rilevanza se rapportato allo specifico delle micro imprese inserite in distretti e/o filiere, oppure con un ruolo di subfornitrici di uno stesso committente, o legate da una stessa rete di distribuzione/commercializzazione del prodotto/i e/o dei componenti.</p> <p>Spesso le microimprese producono, conto proprio o conto terzi, prodotti identici o simili,oppure componenti di uno stesso prodotto,oppure seguono lo stesso processo di approvvigionamento/utilizzo delle materie prime,oppure realizzano produzioni di nicchia:la formazione per esprimere capacità,competenza, affidabilità rappresenta la condizione per gestire positivamente sia le relazioni B2B,(business to business) sia le relazioni B2C (business to consumer)</p>
--------------------------------------	---

Allegato B

Innovazione	<p>Innovare oggi è una scelta “obbligatoria”, non è una possibile opzione che si può compiere o rimandare: rappresenta la sfida che tutte le imprese e le organizzazioni, devono affrontare per realizzare con efficacia ed efficienza la propria missione: l’innovazione è un sistema complesso che comprende quella di progetto, di prodotto, di servizio, di processo, di sistemi relazionali . Le organizzazioni che si limitano ad attuare iniziative di passiva reazione ai cambiamenti sono destinate ad una perdita di competitività.</p> <p>L’innovazione rappresenta quindi la “materia prima” del cambiamento incessante e continuo e nasce dalla necessità di essere in sintonia, interagire con esso, se non anticiparlo, utilizzando in modo efficiente ed efficace le conoscenze, le esperienze, le abilità che provengono da varie “fonti”, non solo e non necessariamente dal mondo della tecnologia e dei materiali.</p>
innovazione di progetto	<p>L’innovazione è una esperienza progettuale ed operativa nella quale confluiscono ed interagiscono aspetti scientifici, tecnologici, di design, estetici, organizzativi, finanziari, commerciali: in sintesi è l’ orientamento, il tratto distintivo dell’azienda contemporanea che vuole competere.</p> <p>Il contesto in cui operano le imprese artigiane e delle PMI è da sempre complesso e in continua evoluzione: la necessità di adattarsi repentinamente al mercato ha imposto riorganizzazioni dei processi connessi con la progettazione, la produzione e l'organizzazione aziendale per garantire al sistema produttivo flessibilità e capacità di essere in sintonia con il “tempo del mercato”.</p> <p>Queste aziende si rivolgono spesso a mercati di nicchia, complessi e particolarmente ricchi di opportunità e riescono spesso a competere con realtà produttive ben maggiori, anche su mercati internazionali.</p> <p>La previsione strategica, la acquisizione di conoscenze, informazioni sui trend, sulle trasformazioni dei settori/mercati di riferimento, la comprensione degli scenari evolutivi socio-culturali e mercatistici rappresentano uno dei contributi più importanti della formazione manageriale rivolta alle imprese artigiane e alla PMI .</p>
Innovazione di processo	<p>Innovare i processi aziendali significa cambiare i comportamenti delle persone che, a tutti i livelli, intervengono nel processo con il proprio contributo di idee, di creatività, di entusiasmo e di capacità professionali e manageriali.</p> <p>Non può essere confusa o scambiata con il rinnovamento, l’aggiornamento obbligatorio di prassi, limitato nel tempo, ma rappresenta la base del miglioramento continuo, come risposta alla crescente necessità di recuperare /accrescere la competitività. L’innovazione dei processi aziendali non va ricondotta alla acquisizione di nuove tecnologie, di nuovi macchinari o all’ammodernamento degli impianti, ma rappresenta la scelta di cambiamenti strutturali, per un ripensamento delle logiche di gestione del business.</p> <p>Una reingegnerizzazione dei processi di business che trova il suo punto di forza, la sinergia positiva nell’incontro tra soluzioni dell’ITC e le nuove competenze e capacità dei collaboratori.</p>

Allegato B

Innovazione di prodotto/ servizio	<p>Abitualmente per “innovazione” si intende l’introduzione di un prodotto/ un servizio o di una soluzione che siano nuovi o significativamente migliorati rispetto alle attuali caratteristiche, inclusi miglioramenti significativi nelle caratteristiche tecniche, nei componenti e materiali (software compreso), nella praticità per l’utente o in altre caratteristiche funzionali.</p> <p>Nell’innovazione di prodotto sono compresi sia gli aspetti di design, di materiali, di componenti, di funzioni, di miglioramento/ modificazione di prestazioni: queste innovazioni possono utilizzare nuove conoscenze o tecnologie o possono basarsi su nuove utilizzazioni o su combinazioni di conoscenze e tecnologie già esistenti.</p> <p>Nell’innovazione di servizio sono compresi sia miglioramenti significativi nelle modalità di “fornitura”(efficienza, velocità, completezza, feedback) sia l’introduzione di nuovi servizi/nuove caratteristiche. La formazione su questo aspetto del “sistema innovazione” è direttamente funzionale ad accrescere la visibilità, la reputazione, l’attraenza dell’azienda, mantenendola in sintonia con l’evoluzione dei contesti competitivi.</p>
Innovazione di relazione	<p>Innovare i processi di relazione sia all’interno, ma soprattutto all’esterno, con i diversi interlocutori (con tutti gli attori della filiera di mercato (dai fornitori ai clienti) alle istituzioni pubbliche e private, alle associazioni, ai mezzi di comunicazione,) significa ri-pensare il valore decisivo della comunicazione, mettere al centro dei comportamenti di chi dirige le aziende artigiane e PMI, la competenza comunicativa, la capacità di innescare e gestire scambi.</p> <p>La comunicazione si trasforma da “evento occasionale” necessario e obbligatorio in momenti e situazioni specifiche, a risorsa-capacità decisiva non soltanto nel gestire le relazioni di mercato, ma anche nella possibilità di connessione, essere visibile e raggiungibile dal mondo, sia locale che globale: il sito aziendale, i forum, le FAQ, i market place, l’ e-commerce sono alcune delle nuove frontiere della comunicazione informatica, oltre alla sempre più “obbligatoria” capacità di inserirsi/essere inseriti nelle filiere business to business.(B2B).</p>

Allegato B

<p>Obiettivi della formazione per le microimprese</p>	<p>Di fronte alla situazione “critica”, ma anche alla emergente necessità di “rispondere” ad un contesto mercatistico, in profonda trasformazione, gli interventi formativi possono svolgere il ruolo decisivo di accompagnare le imprese e le persone che in esse operano ad affrontare positivamente gli snodi/le necessità più urgenti.</p> <p>La necessità di una revisione profonda dei processi produttivi / di “promozione” attuali, superando il vecchio “orientamento al prodotto” che ha rappresentato il punto più alto della “tradizionale cultura artigiana” e oggi forse il punto più basso della cultura del mercato e della competitività , dato che assieme al “prodotto” sono diventati fondamentali gli asset intangibili (qualità, design, servizio, assistenza, comunicazione, politiche di prezzo, certificazioni, ecc) in grado di “fare la differenza”.</p> <ul style="list-style-type: none">•La necessità di comprendere e praticare la cultura dell’innovazione di progetto, di prodotto , di processo e di relazione, dando maggiore attenzione al “valore” delle informazioni, delle reti, della comunicazione, della gestione delle relazioni, interne ed esterne, della creatività.•La necessità di praticare/esprimere la contemporaneità, non soltanto nell’accezione di conoscere, comprendere e rispondere alle aspettative dei mercati attuali, ma anche di esprimere un “certificabile” aggiornamento con tutto ciò che definisce “sicuro, buono, giusto, naturale, ecocompatibile” sia per l’impiego dei materiali che delle soluzioni tecniche, tecnologiche, ecc. corrispondenti ad una esigenza/sensibilità collettiva crescente.•La necessità di “essere rete” e di fare rete, non soltanto a livello di territorio, ma come “rete condivisa di saperi e di competenze”, creando relazioni virtuose tra le imprese , i centri di ricerca, le università, gli attori dell’economia della conoscenza.
--	---

Premessa	<p data-bbox="465 236 1012 274">L'ECONOMIA INTERNAZIONALE</p> <p data-bbox="465 328 1921 501">Durante il 2010 la crisi economica internazionale che, a partire dal 2008, ha interessato in maniera più o meno intensa quasi tutte le economie avanzate, sembrava ormai rientrata: si è, infatti, assistito ad una lenta ripresa che ha riattivato la produzione in quasi tutti i settori economici e ha contribuito a ridare impulso al commercio internazionale.</p> <p data-bbox="465 555 1921 679">Nel 2011, tuttavia, i segnali di un andamento economico incerto e instabile sono tornati evidenti tanto da indurre gli organismi internazionali a rivedere significativamente al ribasso le previsioni per la crescita mondiale nell'anno in corso e nel prossimo.</p> <p data-bbox="465 734 1921 1126">Secondo i dati pubblicati da Banca D'Italia, nella prima parte dell'anno la crescita, in termini reali, del Prodotto Interno Lordo negli Stati Uniti e in gran parte dei paesi europei (ad eccezione della Germania) è stata decisamente debole (<i>cfr. Banca d'Italia - Bollettino 64/2011</i>); nella seconda parte dell'anno, inoltre, l'attività delle economie avanzate è rallentata significativamente frenata in parte da fattori temporanei come, ad esempio, il rialzo dei prezzi dell'energia e le conseguenze del terremoto in Giappone, ma in parte anche dalla perdurante debolezza dell'occupazione, dall'intonazione meno espansiva assunta dalle politiche di bilancio e dalla diffusa incertezza circa la risoluzione degli squilibri finanziari (<i>cfr. Banca d'Italia - Bollettino 66/2011</i>).</p>
-----------------	--

Premessa

In base alle più recenti proiezioni del *Fondo Monetario Internazionale (FMI)*, il prodotto mondiale sarebbe destinato a rallentare e ad assestarsi mediamente intorno al 4% sia nel corso del 2011 che durante il prossimo anno.

La situazione è però eterogenea: a fronte di un aumento del PIL pari solo all'1,6% nei paesi avanzati (ovvero quelli dell'area Euro, gli Stati Uniti, il Giappone e il Regno Unito), vi sarebbe un'espansione del 6,4% in quelli emergenti (Brasile, Cina, India e Russia) (*cf. tav. 1 - FMI*).

Tavola 1

Scenari macroeconomici (variazioni percentuali sull'anno precedente)					
VOCI	FMI		Consensus Economics		
	2010	2011	2012	2011	2012
PIL					
Mondo	5,1	4,0	4,0	-	-
Paesi avanzati	3,1	1,6	1,9	-	-
<i>Area dell'euro</i>	1,8	1,6	1,1	1,7	1,0
<i>Giappone</i>	4,0	-0,5	2,3	-0,5	2,4
<i>Regno Unito</i>	1,4	1,1	1,6	1,2	1,8
<i>Stati Uniti</i>	3,0	1,5	1,8	1,6	2,1
Paesi emergenti	7,3	6,4	6,1	-	-
<i>Brasile</i>	7,5	3,8	3,6	3,6	3,9
<i>Cina</i>	10,3	9,5	9,0	9,1	8,6
<i>India (1)</i>	10,1	7,8	7,5	7,5	8,0
<i>Russia</i>	4,0	4,3	4,1	4,2	4,0
Commercio mondiale (2)	12,8	7,5	5,8	-	-

Fonte: FMI, *World Economic Outlook Update*, settembre 2011; Consensus Economics, pubblicazioni varie, settembre 2011.

(1) Le previsioni di Consensus Economics si riferiscono all'anno fiscale. -

(2) Beni e servizi.

Premessa	<p data-bbox="465 236 864 268">L'ECONOMIA ITALIANA</p> <p data-bbox="465 328 1921 501">Nel corso del 2011, l'economia italiana ha risentito fortemente dell'andamento incerto dell'economia globale e delle turbolenze sui mercati. In particolare, a partire dalla seconda metà di quest'anno, la crisi dei debiti sovrani sembra avere modificato drasticamente le aspettative relative all'evoluzione del quadro macroeconomico nel nostro paese.</p> <p data-bbox="465 555 1921 766">Nonostante la sostanziale solidità del sistema bancario, e il ridotto livello di indebitamento delle famiglie, il deterioramento delle condizioni della finanza pubblica e la percezione dell'efficacia modesta delle manovre correttive varate nei mesi estivi si sono tradotte in una caduta di molti indicatori congiunturali che sono tornati a registrare valori compatibili con l'avvio di una nuova fase di riduzione dell'attività economica.</p> <p data-bbox="465 826 904 858">a) Il Prodotto Interno Lordo</p> <p data-bbox="465 871 1921 992">Secondo le elaborazioni di Banca d'Italia su dati Istat, nel secondo trimestre del 2011 il PIL dell'Italia è aumentato dello 0,3% sul periodo precedente, dopo due trimestri di sostanziale stagnazione (<i>cf. Banca d'Italia - Bollettino 66/2011</i>).</p> <p data-bbox="465 1005 1921 1267">Il sostegno alla crescita è stato fornito soprattutto dalle esportazioni. Infatti, tenendo conto del contestuale calo delle importazioni, il contributo dell'interscambio con l'estero alla crescita del PIL è stato di circa un punto percentuale. La domanda interna, invece, è rimasta debole: i consumi delle famiglie hanno segnato un modesto aumento e gli investimenti sono stati frenati dalla contrazione della componente delle costruzioni, a fronte della ripresa di quella in beni strumentali.</p>
-----------------	--

Premessa	<p>b) Il Mercato del Lavoro</p> <p>Tra i valori congiunturali che segnalano l'avvio di una nuova fase di riduzione dell'attività economica troviamo anche quelli relativi al mercato del lavoro.</p> <p>In base ai dati pubblicati dall'Ocse nel <i>Rapporto sull'Occupazione 2011</i>, il tasso di disoccupazione in Italia è aumentato del 2,5% dall'inizio della crisi e la situazione peggiore riguarda i giovani. Infatti, come confermano i dati pubblicati dall'<i>Ufficio Studi di Confartigianato</i>, tra il 2008 e il 2011 gli occupati under 35 sono diminuiti di 926.000 Unità.</p> <p>In base alle inchieste congiunturali condotte a settembre sia dall'<i>Istat</i> sia dalla <i>Banca d'Italia</i> in collaborazione con <i>Il Sole 24 Ore</i>, le imprese prevedono un netto peggioramento dei livelli occupazionali nei prossimi mesi. In un contesto di incertezza, le imprese continuano a privilegiare assunzioni con forme contrattuali flessibili. Rispetto a un anno prima, nel secondo trimestre è cresciuta l'occupazione dipendente a termine (6,8%; 149.000 persone), è rimasta sostanzialmente stabile quella a tempo indeterminato e si è contratta, per la prima volta dopo un anno di crescita moderata, quella autonoma (-0,7%; 43.000 persone).</p> <p>Secondo i dati elaborati dal centro studi di <i>Ebitemp</i> (Ente Bilaterale per il Lavoro Temporaneo costituito tra organizzazioni sindacali e associazioni di categoria) è continuata la crescita a ritmi sostenuti del lavoro interinale, che ha raggiunto in luglio l'equivalente di circa 200.000 occupati a tempo pieno .</p>
-----------------	--

<p>Descrizione del contesto e della sua evoluzione</p>	<p>PESO DEL COMPARTO ARTIGIANO NELL'ECONOMIA REGIONALE E NAZIONALE</p> <p>Nonostante il contesto macroeconomico fortemente negativo, la produzione artigianale lombarda resiste. Pare dunque utile osservare nel dettaglio l'andamento del settore per comprendere le variabili su cui si gioca principalmente la performance economica delle imprese artigiane lombarde.</p> <p>Tra i valori che segnalano la tenuta dell'attività produttiva dell'artigianato lombardo occorre citare il dato sulla nati-mortalità delle imprese rilevato da <i>InfoCamere</i> attraverso l'analisi statistica trimestrale.</p> <p>Se infatti, nel 2008, il settore artigiano in Lombardia era composto da poco più 230.000 imprese, che occupavano all'incirca 630.000 addetti, pari rispettivamente a circa il 30% del totale delle imprese e a circa il 18% del totale degli addetti del sistema produttivo regionale, nel 2011 la consistenza del settore artigiano in Lombardia è rimasta pressoché invariata.</p> <p>Secondo i dati <i>Movimprese</i>, infatti, sebbene le imprese artigiane registrate siano leggermente aumentate rispetto al 2009 (oggi si contano circa 268.000 unità, pari al 27% del totale delle imprese), i livelli occupazionali rilevati, caratterizzati da tassi di ingresso e di uscita in tendenziale rallentamento, controbilanciano la debole crescita e indicano una condizione strutturale stazionaria (cfr. Tav. 2 - Indicatori occupazionali. Anni 2009-2011).</p>
---	--

**Descrizione
del contesto
e della sua
evoluzione**

Tav. 2 – Indicatori occupazionali. Anni 2009-2011

	Tassi %			Ricorso alla CIG (%)	
	Ingresso	Uscita	Saldo	Quota aziende	Quota sul monte ore
1° trim. 2009	1,5	3,0	-1,5	-	-
2°	1,1	2,4	-1,3	-	-
3°	1,1	2,3	-1,2	-	-
4°	1,2	2,9	-1,6	-	-
1° trim. 2010	1,7	1,7	0,0	-	-
2°	1,5	1,6	-0,1	16,1	2,3
3°	1,8	2,0	-0,2	10,8	1,6
4°	2,1	2,6	-0,6	12,0	2,4
1° trim. 2011	0,9	1,0	-0,1	8,7	1,0
2°	2,0	2,0	0,0	10,0	1,3
3°	1,7	1,9	-0,2	9,9	1,4

Fonte: Unioncamere Lombardia. Indagine trimestrale settore artigianato. III trimestre 2011

<p>Descrizione del contesto e della sua evoluzione</p>	<p>DIFFUSIONE ARTIGIANA SUL TERRITORIO REGIONALE E DIVERSA VOCAZIONE DEI TERRITORI PROVINCIALI</p> <p>Rispetto al passato, a livello territoriale la situazione non risulta significativamente mutata: la Provincia che registra più imprese continua a essere Milano con oltre 70.000 unità, seguita da Brescia e Bergamo rispettivamente con 38.433 e 33.963; ultima si posiziona Sondrio con 5.016 unità.</p> <p>Ma se si analizza l'incidenza delle imprese artigiane sul totale delle imprese presenti in ciascuna Provincia, è Milano a posizionarsi ultima nella graduatoria con il 19,9%, contro il 35,7 di Como, il 35,3% di Bergamo e il 34,8% di Lecco e Lodi (<i>Movimprese - Indagine trimestrale settore artigianato, III trimestre 2011</i>).</p> <p>Le imprese artigiane si concentrano soprattutto nei distretti industriali lombardi, dove le unità locali artigiane arrivano a rappresentare oltre il 30% del totale delle imprese. Nei distretti della Brianza comasco-milanese, del Sebino bergamasco, della Valtrompia-Valsabbia, della Bassa bresciana, di Castelfreddo, del Casalasco Viadanese, di Palazzolo sull'Oglio e dell'Oltrepò mantovano, l'artigianato è fortemente integrato con la piccola e media impresa ed è fortemente sviluppato anche nei servizi alle imprese.</p>
---	--

**Descrizione
del contesto
e della sua
evoluzione**

Tav. 3 – Imprese Artigiane in Lombardia. Valori Assoluti e percentuali

	tot. imprese artigiane	tot. imprese	% artigiane sul totale
BERGAMO	33.963	96.241	35,29%
BRESCIA	38.433	122.615	31,34%
COMO	18.141	50.760	35,74%
CREMONA	10.130	30.892	32,79%
LECCO	9.581	27.509	34,83%
LODI	6.242	17.949	34,78%
MANTOVA	13.695	42.830	31,98%
MILANO	70.226	360.559	19,48%
MONZA E BRIANZA	23.434	73.378	31,94%
PAVIA	15.827	50.433	31,38%
SONDRIO	5.016	16.260	30,85%
VARESE	23.603	74.218	31,80%
LOMBARDIA	268.291	963.644	27,84%

Fonte: Movimprese - Indagine trimestrale settore artigianato, III trimestre 2011

<p>Descrizione e del contesto e della sua evoluzione</p>	<p>La presenza di imprese artigiane nel sistema produttivo lombardo resta significativa e differenziata da settore a settore. Il più recente rapporto in merito - <i>L'artigianato in Lombardia: rapporto 2010</i> - osserva come la «vocazione» artigiana in Lombardia riguardi prevalentemente il settore industriale (<i>Irer 2010</i>).</p> <p>Nello specifico, le attività a vocazione artigiana si concentrano soprattutto nelle attività manifatturiere e nelle costruzioni dove rispettivamente si concentrano il 33,60% e il 42,72 delle imprese artigiane lombarde (<i>Movimprese - Indagine trimestrale settore artigianato, III trimestre 2011</i>).</p> <p>Significativi risultano poi anche i settori della lavorazione del legno, dell'abbigliamento, e della pelletteria, dove la percentuale delle imprese artigiane risulta particolarmente elevata rispetto al totale delle imprese lombarde attive: sul totale delle imprese operanti nella lavorazione del legno, infatti, le artigiane sono ben il 79%, la quota scende al 55% per la produzione di abbigliamento e accessori e al 48% per la pelletteria (<i>Movimprese - Indagine trimestrale settore artigianato, III trimestre 2011</i>).</p> <p>La presenza di imprese artigiane è poi significativa anche nel terziario e, in particolare, nei comparti legati al mondo dell'estetica e del benessere (acconciatori ed estetiste in primis),</p> <p>In altri ambiti manifatturieri come la meccanica di precisione, attività connesse all'agricoltura, stampa ed editoria, alimentare, tessile, minerali non metalliferi, gomma, plastica, altre industrie estrattive, apparecchi elettrici, carta, macchine e attrezzature, elettronica e TLC, la presenza artigiana, pur essendo significativa, non risulta rilevante (<i>Irer 2010</i>).</p>
---	---

<p>Quadro di riferimento Sociale Economico Produttivo</p>	<p>DINAMISMO DEL COMPARTO ARTIGIANO</p> <p>I dati sulla nati-mortalità delle imprese artigiane lombarde relativi al terzo trimestre 2011 evidenziano una situazione lievemente positiva: confrontando le 3.405 nuove iscrizioni alle anagrafi camerali e le 3.224 cessazioni si registra un saldo pari a +181 unità, corrispondente a un tasso di crescita del +0,1% (il tasso di crescita delle imprese lombarde nel complesso, artigiane e non, è del +0,3%) (<i>Movimprese</i>).</p> <p>Rispetto alla forma giuridica, vengono privilegiate le soluzioni che consentono una proficua distribuzione del rischio di impresa. Infatti, emerge una dinamica demografica migliore per le società di capitale e le altre forme giuridiche (entrambe con un tasso di crescita pari a +0,5%); le ditte individuali, invece, crescono con un tasso pari a +0,1% e le società di persone registrano un leggero calo (-0,2%).</p> <p>I dati disaggregati per provincia mostrano un quadro diversificato (<i>Movimprese</i>). Sempre con riferimento al 2011, sei province (Lodi, Mantova, Lecco, Cremona, Bergamo e Brescia) mostrano saldi negativi, mentre altre sei (Como, Varese, Monza e Brianza, Milano, Pavia e Sondrio) registrano una leggera crescita. I tassi oscillano comunque all'interno di un <i>range</i> ristretto di valori, compreso tra il -0,7% di Lodi e il +0,4% di Como.</p> <p>I fenomeni di natalità e di mortalità delle imprese artigiane si presentano con intensità simili fra le province: i tassi di natalità risultano più elevati a Milano, Pavia e Como (1,4%); il tasso di mortalità più alto è invece quello della provincia di Lodi (1,8%).</p>
--	---

<p>Quadro di riferimento Sociale Economico Produttivo</p>	<p>L'analisi per settore di attività mostra tassi di crescita di segno opposto: nel 2011 crescono gli altri servizi (+0,4%) e, con minor intensità, le costruzioni (+0,1%); risultano invece in contrazione le riparazioni di autoveicoli (-0,4%), agricoltura, cave e miniere (-0,3%), i trasporti (-0,3%) e le attività manifatturiere (-0,2%),</p> <p>Gli altri servizi sono anche il settore più dinamico per quello che riguarda le iscrizioni (tasso di natalità pari a 1,7%), mentre agricoltura, cave e miniere evidenziano la minore intensità sia di iscrizioni che di cessazioni (<i>Movimprese</i>).</p> <p>Parlando del dinamismo del comparto, pare utile approfondire sia il tema delle imprese straniere sia quello delle imprese femminili. Negli ultimi anni, infatti, entrambe hanno caratterizzato in maniera sempre crescente lo scenario dell'artigianato lombardo.</p> <p>a) Il ruolo degli immigrati</p> <p>In riferimento al dinamismo del settore artigiano, emerge l'importanza del ruolo degli immigrati che da qualche anno contribuiscono in maniera decisa alla vivacità del comparto. Secondo i dati <i>InfoCamere</i> riferiti al 2010, le imprese artigiane con titolare extracomunitario presenti in Lombardia sono 47.991 e costituiscono il 18% del totale delle imprese attive. Le province con il tasso più alto sono Milano (il 29% delle imprese attive ha titolare extracomunitario) e Mantova (20%), mentre Lecco e Sondrio sono le province dove la concentrazione è più bassa (rispettivamente, 9% e 10%).</p>
--	--

<p>Quadro di riferimento Sociale Economico Produttivo</p>	<p>b) Le imprese femminili</p> <p>Da qualche anno, anche le imprese femminili (ovvero le imprese che hanno donne titolari o socie o amministratrici con una presenza superiore al 50%) costituiscono una presenza importante nello scenario artigiano lombardo, arrivando a rappresentare nel 2010 il 21% del totale delle unità produttive (<i>InfoCamere</i>).</p> <p>Negli ultimi cinque anni (2005-2010), infatti, la crescita delle imprese femminili in Lombardia è stata lenta ma continua (+5,2%). I rallentamenti più significativi si sono registrati durante il periodo economico negativo che ha caratterizzato il 2009, ma anche il 2010, anno in cui il tasso di crescita delle unità produttive gestite da donne si è attestato soltanto sullo 0,4%.</p> <p>La diffusione delle imprese femminili si può spiegare da una parte con le politiche (nazionali e comunitarie) mirate a sostenere questa forma di imprenditorialità e, dall'altra, con la convinzione che il lavoro autonomo possa costituire per le donne una valida alternativa al lavoro dipendente, proprio perché consente un grado di flessibilità tale da permettere una migliore conciliazione famiglia-carriera.</p> <p>Anche in questo caso, si notano delle differenze a livello provinciale: se prendiamo come riferimento il periodo 2005-2010, le province che fanno registrare il maggior tasso di crescita delle imprese femminili sono Bergamo (+10,1%), Monza e Brianza (+9,7%) e Lodi (+8,8%); i tassi più bassi sono presenti invece a Sondrio (-3,4%) e Pavia (+3,2%) (<i>elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati InfoCamere</i>).</p>
--	--

<p>Quadro di riferimento Sociale Economico Produttivo</p>	<p>I dati forniti dal <i>Sistema Informativo Excelsior</i> mostrano da parte delle imprese artigiane un atteggiamento più ottimista rispetto a quello evidenziato negli anni 2009 e 2010, con una percentuale di aziende che dichiarano di prevedere assunzioni pari al 16,8% del totale. Questo valore segna la fine del trend negativo che ha caratterizzato l'ultimo periodo: se nel 2008 la percentuale di imprese artigiane che dichiarava di prevedere assunzioni era del 21,6%, nel 2009 tale valore era sceso al 12,1%, per poi calare ulteriormente nel 2010 al 9,6%. Un discorso analogo si può fare in riferimento ai saldi occupazionali previsti dalle imprese artigiane; anche se per il 2011 tale valore è ancora negativo (-2.870), esso è in netta risalita rispetto ai saldi occupazionali previsti nel 2010 (-10.400) e nel 2009 (-6.690).</p>
<p>ANALISI CONGIUNTURALE</p>	<p>L'analisi congiunturale condotta da <i>Unioncamere</i> mostra che, nel corso del 2011, i livelli produttivi delle imprese artigiane sono andati via via diminuendo, arrivando nel terzo trimestre a far registrare una contrazione dello 0,9% rispetto al trimestre precedente. Questa situazione è confermata anche dal tasso di utilizzo degli impianti che, dopo il primo semestre 2011, torna al di sotto della soglia del 70% (66,8%). Occorre però sottolineare che, rispetto alle dimensioni, sono le micro-imprese quelle che registrano il calo di produzione più pesante (-3,5%); per le unità produttive con più di 5 addetti, invece, la variazione della produzione è superiore, seppur di poco, allo zero (+0,3%). L'analisi per settore dei dati relativi alla produzione mostra una ridotta diffusione del dato positivo, che caratterizza soltanto tre settori su undici. L'incremento più consistente si registra per pelli-calzature (+6,9%), seguito dalla meccanica (+2,3%) e dalla siderurgia (+2,1). I restanti settori registrano una variazione tendenziale negativa, più consistente per manifatturiere varie (-7,7%), alimentari (-6,4%) e tessile (-6,1%).</p>

<p>Quadro di riferimento Sociale Economico Produttivo</p>	<p>L'analisi congiunturale condotta da <i>Unioncamere</i> mostra che, nel corso del 2011, i livelli produttivi delle imprese artigiane sono andati via via diminuendo, arrivando nel terzo trimestre a far registrare una contrazione dello 0,9% rispetto al trimestre precedente. Questa situazione è confermata anche dal tasso di utilizzo degli impianti che, dopo il primo semestre 2011, torna al di sotto della soglia del 70% (66,8%).</p>
<p>Le micro imprese</p>	<p>Occorre però sottolineare che, rispetto alle dimensioni, sono le imprese più piccole (tra i 3 e i 5 addetti) quelle che registrano i valori più bassi sia nella produzione (-3,5%) che nel tasso di utilizzo degli impianti (59,9%).</p> <p>Il fatturato su base annua è ancora in crescita, ma con una variazione che non va oltre il +0,8% (nel primo trimestre era del +4,2% e nel secondo era del +1,6%).</p> <p>Anche in questo caso, la situazione è diversa a seconda della dimensione delle imprese e la variazione del fatturato aumenta all'aumentare delle dimensioni aziendali: -2,2% per le imprese tra i 3 e i 5 addetti, +0,2% per imprese tra i 5 e i 9 addetti, +3,6% per le imprese con più di 9 addetti).</p> <p>Nel dettaglio, si intensifica la contrazione degli ordini dall'interno (dal -1,3% del secondo trimestre al -5,0% del terzo), mentre si riduce quella degli ordini dall'estero (dal -2,8% del secondo trimestre si passa al -0,5% del terzo).</p> <p>In particolare, gli ordini dall'interno segnano una variazione negativa per le imprese di tutte le dimensioni, anche se il dato più basso è quello relativo alle imprese tra i 3 e i 5 addetti (queste ultime registrano, infatti, un valore di -8,4% contro il -2,9% delle imprese tra i 5 e i 9 addetti e il -3,8% delle imprese più grandi).</p> <p>Per quanto riguarda, invece, gli ordini dall'estero, a fronte di una variazione leggermente positiva delle aziende con più di 5 addetti, le micro-imprese fanno registrare ancora un valore negativo (circa -4,6%).</p>

Allegato B

<p>Processi lavorativi</p>	<p>Il lavoro oggi non è quasi più lavoro materiale (uso della forza muscolare per trasformare fisicamente la materia prima in prodotto finito), ma è soprattutto lavoro mentale (cognitivo), nel senso che usa le conoscenze di cui si dispone per produrre altre conoscenze, portatrici di utilità: anche il lavoro operaio si sviluppa guidando macchine (con la conoscenza) e usando il cervello prima che i muscoli.</p> <p>Il lavoro è divenuto ormai totalmente lavoro cognitivo e il consumo attribuisce la maggior parte del valore al significato o al servizio associato a un bene materiale, invece che al bene materiale di per sé: la nostra economia reale è diventata un'economia in cui la conoscenza viene “messa al lavoro” per produrre sviluppo.</p> <p>La glocalizzazione (la dialettica tra globale e locale) non cancella le conoscenze locali tacite, ma esalta le conoscenze formalizzate, funzionali all'utilizzo dei nuovi mezzi tecnologici di comunicazione, che fanno ormai parte integrante del vantaggio competitivo di ogni situazione locale e sono direttamente funzionali alla veicolazione dei “saperi locali”.</p> <p>Ciò che ha valore nel presente e nel futuro è sempre più la capacità di utilizzare le proprie basi di conoscenza, spesso “prodotte” da un specifico ambito locale, per creare competenze distintive che permettano di “partecipare” nelle reti di formazione globale del valore.</p> <p>Per questa ragione è necessario prestare grande attenzione ai processi formativi complessi, ma anche attenzione e “valorizzazione” alla dimensione cognitiva delle specifiche attività dell'impresa artigiana e PMI, al di là del settore merceologico e del processo tecnico.</p> <p>La triade conoscenze, competenze e capacità rappresenta la base imprescindibile di un profilo professionale: in essa acquisisce una sempre maggiore importanza la capacità relazionale e di comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno, in quanto sempre più gli addetti che hanno “relazioni esterne” sono l'azienda per i loro interlocutori, vengono identificati con essa. Si tratta di una responsabilità rilevante in termini di reputazione (e di crescita di mercato) che coinvolge sempre più ogni operatore artigiano.</p>
--------------------------------	---

Allegato B

Processi lavorativi	<p>Emerge dal mercato una nuova domanda di “qualità dell’offerta” nella quale gli aspetti materiali (il prodotto/servizio, costo, tempo, manutenzione) sono soltanto una parte di tutto che comprende la reputazione, la disponibilità, l’assistenza, ecc. come aspetti sempre più decisivi nelle scelte di mercato.</p> <p>Per questo un investimento sulle persone, sulle loro capacità tecniche, organizzative, operative, relazionali non solo crea le basi per trasformare gli addetti in attori responsabili e collaborativi, ma è in grado di accrescere la “qualità e l’attraenza” dell’offerta.</p> <p>Per questo è necessario superare sia la parcellizzazione e l’esasperata specializzazione, per sostituirle con una capacità di comprensione/intervento nella filiera complessiva del prodotto/servizio, dalla produzione alla distribuzione.</p> <p>Il Piano formativo intende creare le basi conoscitive, le esperienze applicative del trasferimento di conoscenze e abilità funzionali ad accrescere l’efficienza sia dei processi tecnico-produttivi, sia dei processi organizzativi e gestionali, arricchendo la “cassetta degli utensili” professionali che ogni lavoratore dovrebbe possedere e mantenere.</p>
Processi organizzativi	<p>La necessità di mettere al centro sia un orientamento al mercato, sia i “tempi” del mercato, ossia l’esprimersi di una domanda in continua trasformazione e in progressiva “personalizzazione” comporta per le aziende artigiane e le PMI di modificare profondamente anche gli assetti organizzativi-gestionali, oltre ai processi tecnico-produttivi.</p> <p>L’adozione di un sistema informativo/informatizzato interno, integrato, come minimo comune denominatore di tutte le diverse strutture dell’azienda, in grado di processare una notevole, e crescente, quantità di dati in tempo reale permette di modificare l’organizzazione nei modi, nei tempi, nei risultati.</p>

Allegato B

Processi Organizzativi	<p>L'informatizzazione di tutti i processi di lavoro rappresentano oggi una scelta obbligata anche per le imprese artigiane e le PMI in quanto permette non soltanto di ottimizzare i tempi di lavoro. ma di realizzare un processo operativo e gestionale efficiente, interconnesso, in grado di contribuire, al di là delle dimensioni, alla crescita della capacità competitiva dell'impresa stessa.</p> <p>Per queste ragioni il modello organizzativo emergente è rappresentato dalla "distribuzione-integrazione delle responsabilità" che non sminuisce il ruolo dell'imprenditore, ma lo integra in un processo di interconnessione delle conoscenze e delle capacità delle persone che operano in azienda, da considerare sempre meno "dipendenti" e sempre più collaboratori.</p> <p>Per l'impresa artigiana e le PMI "il capitale intellettuale", patrimonio delle persone, rappresenta nel presente per il futuro più importante leva competitiva, sulla quale investire "risorse conoscitive", percorsi formativi e addestrativi, interventi motivazionali per trasformarli in soggetti consapevoli e responsabili, anche del proprio futuro, oltre a quello aziendale.</p> <p>In particolare i processi tendenti al miglioramento organizzativo e gestionale hanno alla base una trasformazione della realtà aziendale incentrata sulla condivisione, sul coordinamento e sull'integrazione di tutte le strutture e aree dell'azienda stessa.</p> <p>Le leve strutturali dell'azienda, ossia le innovazioni di progetto, di prodotto/servizio, di processo e di relazione comporta la necessità di ri-orientare gli aspetti valoriali, comportamentali e di comunicazione di tutte le persone che operano nella/per l'azienda: le modalità operative, il sistema informativo interno, la comunicazione interna, il coinvolgimento delle persone, la formazione rappresentano un mix integrato di aree di intervento, funzionale ad una reale trasformazione sia del clima interno che delle capacità di intervento sui diversi mercati.</p> <p>Si tratta di realizzare "un cambio di passo e un cambio di mentalità" che a partire dalla proprietà e dai quadri manageriali deve coinvolgere tutte le persone e le attività dell'azienda stessa.</p>
-------------------------------	--

Allegato B

Processi mercattistici	<p>L'innovazione molteplice sugli aspetti progettuali e produttivi, organizzativi e gestionali di comunicazione e di relazione con il mercato rappresentano la "cartina di tornasole" della volontà aziendale di superare una logica attendista e difensiva per adottare invece un atteggiamento e un comportamento pro attivo.</p> <p>Sicuramente nell'impresa artigiana e delle PMI le attività di ricerca e sviluppo si confrontano sistematicamente con i problemi delle "risorse, del tempo e della dialettica tra i vari soggetti competitivi" che intervengono nei loro specifici mercati di riferimento.</p> <p>La consapevolezza delle profonde trasformazioni in atto obbliga alla scelta dell'innovazione come una risorsa funzionale a "stare sul mercato": superare "i limiti oggettivi" della dimensione aziendale e della scarsità di risorse : per le imprese artigiane e le PMI significa essere dentro, suscitare, vivere intensamente reti di relazioni sia tra imprese che di ogni impresa con il territorio e con le "risorse" che il contesto complessivo è in grado di fornire: i centri di ricerca sull'innovazione e sui trend di mercato, le università, le strutture di servizi ,le istituzioni locali rappresentano oggi un patrimonio sul quale l'impresa artigiana può contare per accrescere la propria competitività.</p> <p>Il mix rappresentato dalla crescita del capitale di conoscenze e competenze interno e dal capitale di competenze relazionali, presenti e sedimentate, che collegano le imprese a livello di contesto costituisce il patrimonio più rilevante per "presentarsi" ai mercati tradizionali di riferimento, ma soprattutto ai nuovi mercati con una nuova capacità di competere.</p> <p>Anche le imprese artigiane e le PMI, in termini strategici, debbono passare dalla qualità del prodotto/servizio, ormai considerata un elemento di base, alla qualità della soluzione e della relazione, ossia alla creazione di una "intreccio virtuoso tra impresa e committente" in grado di produrre valore e non soltanto risposta puntuale qualificata a bisogni ed esigenze. Si tratta di adottare un approccio contemporaneo al mercato che implica una trasformazione di atteggiamenti e comportamenti che inevitabilmente contengono ricerca sviluppo di innovazioni, ma soprattutto capacità di ascolto e di sintonia con le trasformazioni valoriali, comportamentali ed emotive che attraversano i diversi mercati di riferimento.</p>
-----------------------------------	--

Allegato B

Processi Tecnologico/ mercantistici	<p>La tecnologia applicata, anche delle imprese artigiane e delle PMI rappresenta ormai un comune denominatore, una struttura di lavoro in grado di interconnettere le singole aree aziendali.</p> <p>Non soltanto la contabilità aziendale è obbligatoriamente informatizzata da tutta la filiera produttiva trova nei sistemi informatizzati la possibilità di dare efficienza al processo che unisce gli acquisti, l'accettazione dei materiali, alla gestione del magazzino e tutte i problemi della logistica l'emissione degli ordini di vendita la programmazione della produzione e le spedizioni.</p> <p>Sempre più software di progettazione rappresentano un supporto indispensabile alla creatività alla definizione di soluzioni innovative in quanto costituiscono "la via obbligatoria" per avviare il processo di prototipazione: sempre più emerge l'esigenza di condividere la progettazione tra più persone, magari ubicate in luoghi diversi: oggi la tecnologia permettendo l'accesso alle stesse sorgenti di dati è in grado di accelerare qualità e tempi della progettazione stessa.</p> <p>Emerge come sempre più urgente, obbligatorio il possedere sistemi di "business intelligence" ossia essere in grado di conoscere in tempo reale gli andamenti di mercato, la relazione tra "ordinato e fatturato", le statistiche di vendita, le offerte-proposte dei principali competitori sui singoli mercati di riferimento.</p> <p>Anche per le imprese artigiane e le PMI l'adozione di un approccio di "customer service", ossia l'utilizzo, la adozione di strumenti che permettano sia di comunicare che gestire le relazioni con la clientela (CRM, Customer Relationship Management) rappresenta una scelta obbligata, per essere realmente in grado di valorizzare il "patrimonio" più importante di ogni impresa, ossia le relazioni.</p> <p>E' evidente che tale attività, sempre più centrale nella vita delle aziende richiede sia una formazione specifica per i diversi addetti alla immissione ed elaborazione dei dati, ma può diventare conoscenza e cultura condivisa, modificando sostanzialmente i comportamenti di tutti i collaboratori, chiamati ad essere, nel loro specifico, uno snodo del "servizio al cliente".</p>
--	--

<p>Descrizione fabbisogni Formativi</p>	<p>Le risorse umane costituiscono il vero fulcro attorno a cui ruota la competitività dell'impresa, in particolare delle micro imprese e delle PMI, ma accanto alle competenze di carattere tecnico e professionale appaiono sempre più importanti le capacità di costruire relazioni positive con le altre realtà, per affrontare tramite logiche di aggregazione le sfide poste oggi dalla situazione economica e di mercato.</p> <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 formazione continua ad oggi soprattutto per ruoli manageriali e direzionali.</p> <p>Queste abilità sono indispensabili in particolare modo per le micro e piccole imprese per poter cogliere e sviluppare le opportunità di collaborazione e partnership e sfruttare logiche di rete per ampliare e rafforzare le potenzialità competitive e i mercati di riferimento. I fabbisogni prioritari relativi alle abilità relazionali e trasversali includono quindi i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sviluppare la motivazione, la consapevolezza del ruolo, il senso di appartenenza al gruppo e la condivisione degli obiettivi, valorizzando l'individuo nel contesto aziendale e rafforzandone il ruolo e l'autonomia in una prospettiva di "empowerment" della persona e della professionalità; -rafforzare le abilità relazionali e organizzative in ambito professionale, contribuendo a sviluppare sinergie e reti di impresa e quindi a valorizzare le opportunità di collaborazione e partnership per costruire massa critica e poter competere con le grandi imprese e nei mercati internazionali; -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; -- progettare interventi formativi nella prospettiva della 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.
--	--

<p>Descrizione fabbisogni Formativi</p>	<p>La recente indagine dell'Isfol sulle micro imprese ha rilevato che, tra i principali bisogni delle imprese, quello maggiormente sentito e richiesto (76,1%) é l'aggiornamento tecnico/specialistico riconducibile prevalentemente alle specificità del settore di appartenenza dell'impresa, seguito dall'aggiornamento di tipo "normativo" (38,6%) e poi dall'aggiornamento "manageriale/gestionale" (28,9%). Vi é quindi un chiaro fabbisogno di competenze specifiche di processo, sia inerenti gli aspetti tecnici e produttivi, sia rispetto alla gestione e organizzazione dei processi e delle attività dell'azienda. Le competenze gestionali e manageriali assumono una particolare rilevanza anche nelle piccole aziende, segnala la ricerca dell'Isfol, proprio perché costituiscono uno delle chiavi per la ripresa economica e la crescita delle aziende. Si tratta di fabbisogni che riguardano gli imprenditori ma anche gli stessi lavoratori, considerando il ruolo primario e proattivo che hanno nelle micro imprese e nelle PMI artigiane.</p> <p>Una delle cause della caduta di occupabilità attuale, oltre alle note cause legate alla crisi generale, sembra data proprio dalla difficoltà di individuare candidati che posseggano un mix adeguato di competenze tecnico-professionali e organizzative, gestionali e trasversali. Le competenze richieste ai nuovi assunti, come pure quelle richieste ai lavoratori già inseriti nei processi produttivi, 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. Questo è, a maggior ragione, significativo per sostenere l'introduzione di innovazione e per promuovere, da parte delle aziende artigiane, l'introduzione di nuove tecnologie indispensabili per crescere la competitività dell'impresa. Negli ambiti di carattere tecnico e tecnologico più spinti, si evidenzia un fabbisogno di qualificazione e specializzazione o di riqualificazione dei lavoratori legata a uno sviluppo professionale . 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 della 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>
--	--

<p>Metodologie</p>	<p>Requisiti prioritari per la qualità degli interventi formativi.</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></p> <p>E' 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"> •delle caratteristiche dei beneficiari (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; •delle caratteristiche aziendali o consortili (dimensioni, organizzazione, ecc.) e del contesto settoriale in cui essi operano; •delle necessità lavorative rispetto alla frequenza degli interventi (più o meno diluiti nel tempo), alla 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 dl organizzazione del lavoro tra singole imprese, per assicurare la presenza del maggior numero di lavoratori e ridurre al minimo i disagi delle imprese. <p><u>Stretta correlazione tra obiettivi formativi risultati attesi e relative competenze traguardo</u></p> <p>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></p> <p>Particolarmente stringente é 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 corsi siano realizzati con la durata minima di ore indispensabile 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 garantire la diffusione delle competenze soprattutto di base, a fasce più ampie possibili di lavoratori.</p>
---------------------------	---

<p>Metodologie</p>	<p><u>Definizione dei macro-processi e delle aree di competenza</u> Distinguere chiaramente i macroprocessi: macroprocesso tecnico-produttivo, e relativi ambiti; macroprocesso manageriale, gestionale e organizzativo, e relativi ambiti. Le aree di competenza di riferimento si distinguono in:</p> <ul style="list-style-type: none"> •competenze tecnico-produttive; •competenze manageriali, gestionali e organizzative; competenze trasversali, relazionali e di comunicazione; •competenze strategiche. <p><u>Valutazione delle competenze traguardo e loro riconoscibilità nel contesto professionale e lavorativo</u></p> <p>Progettare interventi di formazione in cui le competenze traguardo siano rese esplicite o riconoscibili all'interno di contesti professionali o lavorativi, una volta acquisite, attraverso azioni di valutazione coerenti, allo scopo di favorire la trasparenza o la riconoscibilità delle competenze acquisite dai lavoratori, rendendole dimostrabili o spendibili anche in situazioni di transito o di cambiamento nel contesto di lavoro.</p> <p>La valutazione delle competenze traguardo può orientarsi ad:</p> <ul style="list-style-type: none"> •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, in una prospettiva di auto-valutazione degli apprendimenti raggiunti e di messa in trasparenza degli esiti ottenuti, •oppure ad un sistema di valutazione che conduca formalmente alla certificabilità delle competenze, in base a standard o meccanismi di certificazione già riconosciuti, oppure promuovendo azioni o sistemi, anche sperimentali, di certificazione. <p>La scelta di adottare un simile sistema di valutazione prevede la somministrazione di test o l'effettuazione di prove teorico-pratiche in situazioni strettamente correlate alle competenze-traguardo.</p> <p>La valutazione non può comunque limitarsi ad un questionario di gradimento o ad una discussione di gruppo sulla percezione e auto-valutazione degli apprendimenti, ma deve essere indirizzata prioritariamente al singolo individuo e al suo percorso di crescita professionale.</p>
---------------------------	--

Metodologie

Sviluppare un'ottica di sistema senza trascurare le specificità

E' fortemente auspicabile che gli interventi di formazione siano rivolti a gruppi (anche piccoli) di imprese o consorzi, accomunati dal tipo di servizio, di prodotto e dalla medesima domanda formativa. Questo consente di strutturare la domanda di formazione all'interno di percorsi unificanti, permette una maggiore diffusione delle conoscenze e promuove un'ottica di sistema, anche quando si opera a livello di piccoli gruppi o di piccole imprese, facilitando nel contempo anche alle piccole e micro imprese la partecipazione alla formazione.

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/distretto, di rete o, più in generale, di sistema in cui la stessa azienda opera o intende operare (dimensione di sistema), é 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/distretto o rete/sistema di riferimento. In questa prospettiva 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 idonee ad una formazione di qualità

E' necessario scegliere con grande oculatezza i luoghi di formazione. E' necessario disporre di laboratori e di idonee attrezzature e materiali che consentano lo sviluppo, oltre che delle conoscenze e degli aspetti teorici, anche delle capacità e competenze pratiche, elemento fondamentale nel lavoro artigiano. Di qui nasce l'esigenza individuare sedi adeguate per gli interventi formativi e di addestramento soprattutto a carattere interaziendale.

Metodologie	<p><u>Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale</u></p> <p>E'opportuno che gli interventi di formazione considerino attentamente le diverse specificità/specializzazioni territoriali e produttive di settore/distretto/filiera/rete, e sappiano progettare e mettere a punto una offerta formativa coerente con la diversa concentrazione territoriale e produttiva delle imprese.</p> <p>Complessivamente si richiede che il progetto formativo risponda alle seguenti caratteristiche e sia:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Unificante cioè capace di integrare linguaggi, culture e modalità produttive e organizzative proprie di differenti imprese e territori in modalità didattiche e comunicative comuni; •Adeguate 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 le loro modalità di utilizzo concreto; •Contestuale, con una definizione precisa del contesto produttivo e lavorativo di riferimento ; •Trasparente rispetto alle necessità e ai fabbisogni formativi dell'utenza, rendendo sempre visibile la relazione tra domanda di formazione e offerta formativa; •Chiaro nel pianificare l'intervento formativo per l'impresa e il lavoratore, quantificando sempre chiaramente il divario tra livello delle conoscenze di partenza e quello previsto in arrivo; •Solido, cioè sostenuto da modelli pedagogici e formativi chiari e ben esplicitati; • Valutabile rispetto ai metodi e agli obiettivi che si pone; •Preciso nel definire e valutare la performance finale e i risultati ottenuti dai partecipanti; •Misurabile, in grado di quantificare con precisione i livelli di prestazione raggiunti e da raggiungere; •Coerente, basato su metodi, strumenti, materiali e contesti didattici adeguati e sostenuto da docenti esperti e aggiornati in materia; •Documentabile, in grado di creare una documentazione a prova e garanzia della sua efficacia; •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; •Contemporaneo, cioè in grado di proporre e utilizzare, quando effettivamente utili, nuove tecnologie e strumenti multimediali a distanza; •Strategico, in grado di fornire un vantaggio competitivo ai lavoratori e alle imprese; •Preventivo, in grado di progettare e agire anche in un'ottica di medio e lungo termine; •Efficace, nel definire e raggiungere i propri obiettivi formativi, ed efficiente, nell'impiego delle risorse per raggiungere i risultati pianificati.
--------------------	--

<p>Documentazione</p>	<p>La documentazione utilizzata nelle azioni formative e l'insieme dei materiali prodotti allo scopo e resi disponibili nei vari progetti formativi deve essere adeguata al progetto cui si riferisce e ai suoi obiettivi formativi.</p> <p>Sarà realizzata dai curatori dei progetti in coerenza con le indicazioni e le richieste precisate nell'invito 1°-2011 di Fondartigianato</p>
<p>Contenuti formativi da sviluppare</p>	<p>Le iniziative formative che fanno riferimento al presente piano devono sviluppare contenuti coerenti con le priorità e gli obiettivi indicati nell'invito 1°-2011 di Fondartigianato linea 8 “le micro imprese” e contestualizzati a livello territoriale.</p> <p>Le competenze target da formare sono riferite ai diversi macro-processi aziendali: tecnico-produttivo, gestionale-organizzativo e manageriale –strategico.</p> <p>In particolare i progetti formativi proposti possono sviluppare competenze di carattere tecnico-professionali e capacità di carattere manageriale e organizzative riferite a:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gestione dell'azienda, dei processi e delle attività; •Capacità di pianificazione strategica e programmazione; •Introduzione di innovazioni e al trasferimento tecnologico; •Organizzazione e/o riorganizzazione delle risorse: umane e strumentali; •Sviluppo di collaborazioni di rete e di sinergie produttive tese ad una crescita comune e di rafforzamento delle filiere e di nuove forme di aggregazione interaziendale; •Aspetti normativi e legislativi inerenti la gestione d'azienda e i rapporti contrattuali.