

ALLEGATO B



PIANO FORMATIVO cod_____¹

Linea 1

SVILUPPO TERRITORIALE

TITOLO Piano regionale per lo sviluppo territoriale e settoriale delle Marche

REGIONE MARCHE

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

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

CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO

¹ Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento formativo	X Aziendale X Interaziendale X Territoriale X Distrettuale X Filiera X Settoriale X Intersettoriale X Individuale
Settore/i produttivo/i	<p>Saranno ritenuti rispondenti al presente Piano ed a quelli ad esso allegati i Progetti Formativi rivolti ad imprese aderenti al Fondo Artigianato Formazione che rientrino nell'ambito dei seguenti settori, che caratterizzano il tessuto produttivo della regione Marche:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Meccanica; o Tessile-Abbigliamento; o Agro-alimentare; o Costruzioni; o Installazione impianti; o Legno-Mobile; o Calzature; o Servizi alla persona (Wellness).
Territorio/i	Regione Marche
Priorità Orientamenti Obiettivi specifici	<p>1. Priorità ed orientamenti</p> <p>Lo scenario economico regionale richiede ancora oggi azioni da intraprendere per fronteggiare gli effetti della crisi in atto, per conservare e potenziare le competenze del capitale umano e per mantenere i lavoratori nel sistema produttivo, con particolare attenzione alle categorie più vulnerabili.</p> <p>I sistemi della formazione e del lavoro devono offrire risposte tempestive, efficaci e pertinenti ai bisogni dei lavoratori e del contesto produttivo, anche attraverso azioni in grado di evidenziare criticità ed elementi di indirizzo in termini di interventi di welfare e predisponendo idonei percorsi formativi per il mantenimento o l'accrescimento delle competenze possedute, in modo da favorire o difendere le opportunità di impiego.</p> <p>La leva formativa, in particolare, deve essere idoneamente utilizzata per mantenere, accrescere o riconvertire le competenze delle persone maggiormente esposte al rischio di espulsione dal mercato del lavoro, tenendo conto delle esigenze professionali attuali o potenziali dei sistemi produttivi.</p> <p>Nell'ambito del percorso tracciato dalla Commissione Europea con le Comunicazioni n. 706 del 29.10.2008 e n. 800 del 26.11.2008, lo Stato, le Regioni e le Province hanno stipulato in data 12 febbraio 2009 un Accordo Quadro finalizzato alla tutela dell'occupazione, attraverso l'attuazione di interventi di politica attiva, formativa e di sostegno al reddito, incentrati sugli individui, integrando risorse nazionali e comunitarie.</p> <p>Anche a livello territoriale, le Parti Sociali sono chiamate ad intervenire, promuovendo mediante tutti i canali istituzionali a disposizione (tra cui Fondartigianato), iniziative di sostegno sociale fondate sull'attivazione di interventi di formazione continua, volti, in particolare, all'adeguamento ed alla riconversione delle competenze professionali (Fonte: Osservatorio sul</p>

ALLEGATO B

	<p>MdL della Regione Marche, "Relazione introduttiva al Programma Annuale per l'Occupazione e la Qualità del Lavoro - anno 2009").</p> <p>Le Marche sono la prima Regione d'Italia per percentuale di addetti ed imprese artigiane. Prevalgono le produzioni di qualità realizzate con modelli organizzativi in larga parte tradizionali, basati su un forte impegno del capitale umano e sociale, attorno al ruolo chiave dell'imprenditore. La capacità di "fare prodotto" supera spesso quella di "fare impresa". Le Marche si presentano oggi come un caso emblematico dei nuovi bisogni di sviluppo. La duplice esigenza di mantenere la memoria (il "patrimonio di esperienza") ed al contempo di innovarla (introducendo nuovi saperi e valori) porta a costi di gestione della conoscenza sempre meno sostenibili da parte di imprese e lavoratori. In prospettiva, sono possibili problemi di tenuta sociale del modello produttivo, tali da porre in discussione la stessa identità (Fonte: Fondartigiano, "Artigianato nelle Marche: memoria, innovazione e appartenenze", Anno 2007).</p> <p>È rispetto a queste dinamiche che vanno lette le attività realizzate nel territorio da Fondartigiano, volte a creare un sistema di formazione continua coerente con i bisogni e le caratteristiche organizzative, occupazionali e cognitive della micro-impresa. Il presente Piano si struttura, pertanto, quale azione congiunta e condivisa tra le Parti Sociali e nasce con l'obiettivo di incrementare l'azione formativa rivolta alle aziende, letta come occasione per la crescita competitiva delle stesse e per lo sviluppo delle competenze dei singoli lavoratori.</p> <p>Nell'ambito dell'attuale realtà economico e sociale, che attraversa, come risaputo, un'importante fase di crisi, la formazione ha il compito di fornire agli attori coinvolti (organizzazioni e lavoratori) strumenti funzionali a fronteggiare le nuove sfide provenienti dal contesto. In quest'ottica, la Crisi rappresenta un momento capace di mettere ancora più a nudo talune debolezze del sistema produttivo regionale e di indurre, quindi, nuove traiettorie di sviluppo, nuovi modelli organizzativi e gestionali, ma anche nuovi schemi del "fare lavorativo".</p> <p>Il presente Piano vuole pertanto porre attenzione al Capitale Umano e all'importanza dello sviluppo di competenze e conoscenze strategiche che fungano da supporto al cambiamento e che aiutino a guardare alla Crisi anche come ad un'opportunità, un'occasione di emancipazione o di ricerca di un nuovo e più soddisfacente equilibrio, piuttosto che un evento esclusivamente negativo e distruttivo.</p> <p>In tal senso, il Piano in oggetto ha un duplice valore e si pone tanto in un'ottica "preventiva" quanto "curativa". Si tratta di due priorità strettamente integrate, in quanto rappresentano modalità di azione funzionali alla gestione di fasi critiche o periodiche proprie dei contesti produttivi.</p> <p>In particolare, hanno <u>carattere preventivo</u> tutti gli interventi diretti alla crescita della formazione continua e finalizzati a migliorare la tenuta e la competitività delle imprese sul mercato, ad affrontare le sfide dei nuovi mercati, a prevenire crisi settoriali, territoriali o aziendali e ad accrescere le competenze professionali e l'occupabilità dei lavoratori. In tale ottica, si pone attenzione al bisogno di attuare strategie formative in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none">o anticipare i bisogni di formazione delle imprese e dei lavoratori, al fine di fornire conoscenze e competenze che permettano ad aziende e dipendenti di affrontare positivamente il cambiamento, pertanto di attuare comportamenti non meramente adattivi;o aggiornare e migliorare le competenze professionali dei lavoratori rispetto alle opportunità messe in luce dal mercato di riferimento, al fine di prevenire, in primo luogo, l'espulsione dei lavoratori dalle imprese;o adeguare la qualificazione professionale dei lavoratori. <p>Hanno <u>approccio curativo</u> 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</p>
--	---

ALLEGATO B

<p>a rischio di "obsolescenza professionale" (ad esempio: basse qualifiche, over quarantacinque, etc).</p> <p>In riferimento a tale aspetto, gli interventi sono orientati a:</p> <ul style="list-style-type: none">o rispondere ai bisogni formativi specifici delle imprese e dei lavoratori, al fine di creare percorsi realmente utili e praticabili;o riqualificare i lavoratori, al fine di ricollocarli alla luce dei processi evolutivi dello scenario competitivo e della Crisi in atto;o aggiornare e migliorare le competenze professionali, al fine di rispondere al meglio alle nuove opportunità determinate dalle innovazioni tecnologiche, dalle modificazioni dei processi produttivi, dall'evoluzione delle professionalità;o acquisire nuove qualificazioni professionali. <p>Per cui avranno carattere PREVENTIVO gli interventi finalizzati a:</p> <ul style="list-style-type: none">o migliorare la competitività e il mantenimento dell'impresa sul mercato di riferimento;o consentire/agevolare l'inserimento in nuovi mercati;o prevenire eventuali nuove crisi settoriali, aziendali o territoriali. <p>Avranno invece carattere CURATIVO gli interventi finalizzati a:</p> <ul style="list-style-type: none">o il mantenimento dei livelli occupazionali;o il superamento di crisi settoriali, aziendali o territoriali;o la conversione o diversificazione produttiva delle imprese in base alle opportunità del mercato;o la riqualificazione dei lavoratori, con particolare attenzione verso i lavoratori a rischio di fuoriuscita dal mercato del lavoro (con bassa qualifica o "over 45"). <p>Pertanto, gli interventi avranno l'obiettivo di trasferire nuove competenze, aumentando le opportunità occupazionali interne (competenze tecnico/innovative basate sulle strategie di conversione o diversificazione produttiva decise dall'impresa) o esterne all'impresa (competenze trasversali/innovative spendibili anche in altre realtà produttive).</p> <p>In coerenza con le finalità generali espresse nell'invito 1-2011 per la realizzazione di attività di formazione continua per lo sviluppo territoriale di Fondartiginato, le priorità individuate per il presente Piano Regionale sono da inquadrare nel seguente modo:</p> <p>FINALITÀ GENERALI</p> <ul style="list-style-type: none">➤ rafforzare il sistema territoriale attraverso lo sviluppo di nuove e/o maggiori competenze per le persone, quindi a disposizione delle imprese, attraverso politiche formative mirate, atte a sostenere ed a promuovere interventi per specifici ambiti di azione. Si fa riferimento, quindi, a contenuti formativi rivolti a target mirati di utenza (sviluppo territoriale). Altre priorità sono di migliorare e valorizzare le organizzazioni ed i processi del lavoro attraverso la loro messa in sicurezza (aree di intervento), di integrare politiche di sostegno allo sviluppo economico-produttivo ed occupazionale (settori);➤ offrire opportunità formative per valorizzare il capitale umano con priorità rivolta alla formazione tecnico-professionalizzante;➤ favorire ed innovare le metodologie e i processi di apprendimento;➤ favorire l'ampliamento della base dei beneficiari e degli utenti coinvolti nella formazione, consentendo, così, una più ampia diffusione dell'attività del Fondo;➤ realizzare modelli di riferimento condivisi, in termini di approccio metodologico, strumentale e di contenuti, per la diffusione di "buone prassi";➤ rendere disponibile un modello di dichiarazione delle competenze acquisite durante l'esperienza formativa, spendibili
--

ALLEGATO B

	<p>sul mercato del lavoro regionale e interregionale, con la finalità di sostenere percorsi di formalizzazione/certificazione delle competenze;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ favorire la messa a disposizione di imprese e lavoratori delle competenze ed esperienze formative utili a rispondere al fabbisogno formativo e alla realizzazione degli obiettivi declinati nel Piano e nel progetto di riferimento, ovvero verificare la congruità di competenze ed esperienze in capo al soggetto proponente e/o partner del progetto di formazione;➤ favorire la predisposizione e realizzazione di interventi di formazione continua, che, impiegando contestualmente sia i contributi del fondo che le risorse individuate e rese disponibili dai soggetti pubblici e/o privati a livello regionale, integrino la platea dei destinatari, creando maggiori occasioni di nuova occupazione per le persone e più solide opportunità di tenuta e di crescita per il "sistema impresa". <p>In riferimento alle priorità regionali definite al 30/07/09 dalle Parti Sociali, tra le priorità generali vengono inclusi anche:</p> <ul style="list-style-type: none">○ progetti riguardanti le micro-imprese artigiane fino a 5 dipendenti;○ progetti che favoriscano e valorizzino le forme di aggregazione delle aziende artigiane;○ progetti che favoriscano il sostegno, la promozione e il mantenimento dell'occupazione nelle imprese artigiane. <p>Priorità macro:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ favorire lo sviluppo di nuove e migliori competenze a sostegno delle economie territoriali;➤ sostenere i processi di integrazione dei sistemi locali di sviluppo economico produttivo;➤ rafforzare le politiche di promozione e di sostegno allo sviluppo del mercato del lavoro locale;➤ sviluppare politiche di inclusione nel mercato del lavoro locale. <p>Priorità Specifiche:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative, produttive e di mercato;➤ favorire e sostenere processi di crescita professionale e di carriera;➤ incentivare la partecipazione delle donne ai percorsi formativi e sostenere l'occupazione femminile, anche innovando/armonizzando l'organizzazione del lavoro (es: interventi sugli orari di lavoro):<ul style="list-style-type: none">✓ per rafforzare l'occupazione/occupabilità e le pari opportunità nel mercato del lavoro;✓ per ridurre le disparità di genere, valorizzando le competenze distintive;✓ per favorire percorsi di carriera creando e/o rafforzando le responsabilità tecnico/organizzative;➤ favorire la partecipazione dei lavoratori stranieri alla formazione continua:<ul style="list-style-type: none">✓ per sostenere i processi di integrazione lavorativa e sociale;✓ per rafforzare la presenza nel mercato del lavoro;✓ per sostenere i processi di mobilità nei mercati del lavoro degli Stati dell'Unione Europea. <p>Obiettivi specifici:</p> <p>In relazione alle suddette priorità sono rilevabili le seguenti finalizzazioni per obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ sostenere le persone e le organizzazioni nei processi di cambiamento;➤ favorire politiche integrate di sviluppo locale;➤ innovare i processi le metodologie e i modelli di erogazione della formazione continua;➤ incentivare la partecipazione e le pari opportunità dei meno avvantaggiati. <p>In particolare, per quanto attiene alla priorità specifica relativa all'occupazione femminile:</p>
--	--

ALLEGATO B

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

Per lavoratori stranieri:

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

A fronte di quanto esposto, il presente Piano vuole porre le basi per la definizione di percorsi formativi volti ai settori caratterizzanti il tessuto economico marchigiano, con particolare attenzione alle micro, piccole e medie imprese. Oltre ad interessare i comparti economico-produttivi tradizionalmente presenti all'interno della Regione, il Piano pone attenzione ai settori che risentono maggiormente dell'attuale congiuntura economica o che presentano le maggiori potenzialità di sviluppo.

Dovranno quindi essere ricompresi i seguenti comparti/aree:

- Meccanica;
- Moda (Tessile-Abbigliamento-Calzature);
- Legno/Arredamento;
- Agro-alimentare;
- Costruzioni ed Impiantistica;
- Wellness.

Oltre che al presente Piano, gli interventi formativi relativi a tali settori dovranno essere ricondotti ai fabbisogni formativi individuati all'interno di ulteriori specifici Piani di comparto (uno per ogni succitato settore), che riguarderanno trasversalmente l'intero territorio della regione Marche.

Il presente Piano intende inoltre porre particolare attenzione alle situazioni congiunturali presenti nei singoli territori provinciali, con riferimento agli specifici distretti e settori socio-economici localizzati al loro interno, ponendo le basi per lo sviluppo di azioni formative ad alto impatto locale, da ricondurre, a loro volta, a distinti piani territoriali:

- Provincia di Ancona;
- Provincia di Ascoli Piceno;
- Provincia di Fermo;
- Provincia di Macerata;
- Provincia di Pesaro-Urbino.

2. Obiettivi specifici

Il Piano Regionale si pone l'obiettivo di intervenire a favore della crescita competitiva delle imprese e del "mantenimento occupazionale", nella convinzione che la formazione continua rappresenti una leva strategica da questo punto di vista.

Le Parti Sociali, richiamando l'Accordo Interconfederale del 18 aprile 2007, sono convinte che la Formazione Continua rappresenti uno degli strumenti fondamentali per sostenere le esigenze di sviluppo, adeguamento, innovazione e competitività delle imprese, intervenendo sulle competenze professionali dei lavoratori rispetto alle nuove tecnologie, alle politiche per la qualità, alle innovazioni di prodotto e di processo.

Pertanto, le Parti Sociali hanno individuato i seguenti obiettivi prioritari alla base di qualsiasi azione formativa da

ALLEGATO B

intraprendere:

- sostenere e diffondere la cultura della formazione continua, con particolare attenzione alle micro e piccole imprese, che per cultura mostrano una bassa propensione ad investire in formazione, spesso a causa di insufficiente capacità di visione strategica da parte dell'imprenditore, di rigidità organizzative o di scarsità di informazioni;
- centratura sui fabbisogni reali delle imprese, soprattutto in un'ottica prospettica e quindi in chiave futura, al fine di rafforzare il sistema di competenze e la competitività delle imprese in direzione dello sviluppo del territorio, dei settori e degli specifici contesti produttivi;
- supporto allo sviluppo, alla competitività ed al consolidamento del tessuto delle imprese artigiane operanti nell'intera regione, attraverso la realizzazione di interventi di formazione incentrati sull'analisi dei settori/comparti prevalenti nel sistema locale e/o delle singole specificità/peculiarità territoriali;
- attenzione ai bisogni dei lavoratori ed alle competenze dello stesso, al fine di costruire una formazione che sostenga il singolo, fornendogli conoscenze e competenze funzionali, utili anche ad affrontare i potenziali cambiamenti aziendali e comunque spendibili in un contesto socio-economico e di mercato in continua evoluzione.

Per garantire tali obiettivi, le Parti Sociali hanno individuato le seguenti aree di azione:

- promuovere l'innovazione di prodotto, di processo e organizzativa, attraverso l'attuazione di azioni formative volte all'acquisizione di strumenti funzionali alla gestione consapevole dell'innovazione in tutte le sue dimensioni, al fine di sviluppare comportamenti individuali e organizzativi che consentano di governare efficacemente le relazioni con il mercato e che possano riflettersi anche sui processi innovativi tipici dell'impresa, inerenti il prodotto e il sistema organizzativo. Tale azione viene ritenuta indispensabile sia nei settori maturi che in quelli in fase di sviluppo, in quanto per le imprese rappresenta l'unica modalità per mantenere e/o conquistare un vantaggio competitivo, mentre per i lavoratori si rivela un'opportunità di crescita ed una possibilità di affrontare positivamente il cambiamento, rimanendo competitivi sul mercato del lavoro;
- integrare i temi connessi al potenziamento della qualificazione professionale con quelli della salute e della sicurezza dei lavoratori e della salvaguardia dell'ambiente ("Responsabilità Sociale dell'Impresa"), mediante azioni formative volte allo sviluppo di conoscenze teoriche e abilità pratiche per garantire ed agire la sicurezza dei luoghi di lavoro e migliorare la qualità offerta. Si tratta di un obiettivo reputato fondamentale sia per la crescita dell'organizzazione in termini di assunzione delle responsabilità sociali e ambientali rispetto alla molteplicità di stakeholders con cui interagisce, sia per quella degli individui, che vedrebbero in tal modo migliorare le condizioni lavorative in cui essi sono chiamati quotidianamente ad operare;
- supportare la crescita dimensionale dell'impresa, sia in termini di processi di ampliamento delle proprie aree di azione (nuovi mercati, nuovi prodotti, nuove tecnologie, ecc) che in termini di sviluppo di nuove competenze, organizzative ed individuali, necessarie per gestire ed operare su una scala di maggiori dimensioni, mediante azioni formative dirette all'acquisizione di strumenti tecnico-gestionali utili all'organizzazione e al lavoratore per affrontare le problematiche emergenti nel momento in cui il vertice strategico si pone obiettivi di ampliamento delle dimensioni aziendali, sia in termini di mercati di riferimento che di strutture. Si tratta, pertanto, di fornire conoscenze tecniche per ottimizzare la gestione economico-finanziaria e strategica dell'impresa;
- favorire l'aggregazione e l'integrazione tra le imprese territoriali, obiettivo considerato strategicamente rilevante poiché rappresenta per la singola impresa una modalità per incrementare l'efficienza nella gestione dei suoi processi,

ALLEGATO B

	<p>sperimentare nuove modalità operative e di approccio ai mercati e, in particolare, nell'ottica della "rete", elevare l'efficienza dei processi interaziendali, migliorando l'accesso alle risorse esterne (produttive, tecnologiche, finanziarie) e l'utilizzo di quelle interne;</p> <ul style="list-style-type: none">• rafforzare la capacità di operare sul mercato internazionale, mediante l'acquisizione di conoscenze teoriche e pratiche utili per potenziare le opportunità di penetrazione commerciale all'estero, sia in termini di mercati di sbocco che di mercati di fornitura. Tale azione è da intendersi come strumento per incrementare le potenzialità di penetrazione commerciale e per migliorare la performance competitiva dell'impresa. A livello aziendale ciò si traduce in risultati economico-finanziari superiori, mentre a livello individuale si traduce nello sviluppo di competenze tecnico-professionali attinenti all'area commerciale/marketing;• innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale, mediante azioni formative volte all'acquisizione di competenze trasversali inerenti la gestione dei processi formativi e il miglioramento dei meccanismi operativi di organizzazione del lavoro. Si tratta di una finalità ritenuta vitale per favorire l'integrazione e lo scambio di <i>know-how</i> sia a livello organizzativo (e inter-organizzativo), per via del "circolo virtuoso" connesso con la condivisione della conoscenza, sia a livello individuale, per via del rafforzamento delle competenze di gestione dei processi formativi. <p>Accanto a questi, in funzione degli indirizzi concordati, le Parti Sociali individuano i seguenti obiettivi trasversali, che dovranno essere perseguiti all'interno dei Progetti Formativi, prevedendo al loro interno l'attivazione di specifiche Unità Formative o misure di accompagnamento volte a favorire:</p> <ul style="list-style-type: none">○ l'attuazione del complesso delle norme in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro;○ il rispetto del principio delle pari opportunità;○ l'attuazione del complesso delle norme in materia di tutela dell'ambiente;○ l'individuazione di target mirati come destinatari finali della formazione.
--	---

ALLEGATO B

Finalità	<input checked="" type="checkbox"/> Competitività di Sistema <input checked="" type="checkbox"/> Sviluppo Locale <input checked="" type="checkbox"/> Competitività di impresa <input checked="" type="checkbox"/> Qualità prodotto/processo <input checked="" type="checkbox"/> Innovazioni
Validità e durata Piano	a valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito: 1°-2011
Eventuale Interazione/Integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento	<i>ACCORDI DI PROGRAMMA E/O PROGRAMMAZIONE INTEGRATA TRA PARTI SOCIALI E ISTITUZIONI OVVERO SOGGETTI PUBBLICI E/O PRIVATI REGIONALI E/O PROVINCIALI:</i> (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

ALLEGATO B

Sociale Economico Produttivo	FONTI: <ul style="list-style-type: none">✓ Banca d'Italia, "Relazione Annuale sul 2008", 2009;✓ Banca d'Italia, "RAPPORTI BANCA D'ITALIA - Economie regionali. L'economia delle Marche". Numero 12 - giugno 2011;✓ Calcagnini G. Favaretto I., <i>L' Economia della Piccola Impresa. Rapporto 2009</i>, FrancoAngeli, Milano, 2009;✓ Confindustria Marche, "Indagine congiunturale trimestrale. II Trimestre 2009", 2009;✓ Fondartigiano, "Artigianato nelle Marche: memoria, innovazione e appartenenze", 2007;✓ Indagine Eurostat, 2008;✓ Osservatorio EBAM, I semestre 2009;✓ Rapporto sulla Cassa Integrazione Guadagni, CISL Marche, 2011;✓ Regione Marche – Assessorato al Lavoro Osservatorio regionale mercato del lavoro, "Rapporto annuale 2009", 2009;✓ TRENDMARCHE, "Osservatorio congiunturale sull'artigianato e la piccola impresa", 2009, 2010, 2011;✓ Unioncamere Marche, "Secondo Rapporto sull'Artigianato: Le Marche", 2007;✓ Unioncamere Marche, "Indagine Excelsior", 2009, 2010;✓ Unioncamere Marche, "Indagine Excelsior", 2009, 2010.✓ Unioncamere Marche, "Indagine dell'industria manifatturiera delle Marche. Sintesi 2010", 2011.
	1. Il contesto economico di riferimento <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 almeno avviata, ma l'andamento della ripresa pare aver subito a partire dal secondo semestre 2010 un rallentamento. Si riscontra, peraltro, un atteggiamento più dinamica ed aggressivo da parte delle Economie emergenti, a fronte di un andamento più cauto da parte delle Economie avanzate.</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, a causa del fatto che il debito pubblico è andato a sommarsi a quello privato. Il peso degli aggiustamenti necessari renderà più lenta la velocità di ripresa di tutti i Paesi avanzati.</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 del 7,3%, per poi scendere al 5,2% nel biennio 2011-2012. Il rallentamento previsto nel 2011 è imputabile alla decelerazione del commercio mondiale e al contestuale apprezzamento dell'euro. Sul fronte della domanda interna, anche se in recupero nell'anno in corso, l'evoluzione dei consumi delle famiglie risulta ancora molto debole (0,4%), frenata dall'andamento del reddito disponibile. Gli indicatori di congiuntura</p>

ALLEGATO B

sull'andamento delle vendite forniti dall'indagine congiunturale Unioncamere su commercio e servizi suggeriscono ancora una debolezza dei consumi privati, anche se nel terzo trimestre, rispetto all'anno scorso, è diminuito il numero degli imprenditori del commercio che vedono negativamente l'orizzonte di fine anno, mentre è aumentato il numero di coloro che nutrono attese positive sulle vendite nell'ultimo trimestre. Nel 2011 la dinamica dei consumi rimarrà ancora assai moderata (0,7%), esplicando uno sviluppo più intenso nel biennio successivo (1,7% in media). Per quanto riguarda, invece, gli investimenti, si rilevano situazioni diversificate, con una ripresa della componente in macchinari e attrezzature e in mezzi di trasporto, mentre le indicazioni congiunturali suggeriscono un andamento ancora incerto dell'attività nelle costruzioni. Comunque sia, gli investimenti totali a fine 2010 hanno segnato una crescita del 2,2%, dopo la forte caduta del 2009 (- 12,1%).

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

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

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

2. Dinamica ed evoluzione dell'economia marchigiana

2.1 Un quadro d'insieme

Nella regione Marche, la Crisi ha maturato i suoi effetti anche nel corso del 2010, ma ha registrato un alleggerimento. Secondo le valutazioni di Prometeia, il PIL è cresciuto dell'1,3%, un valore analogo a quello nazionale. La ripresa è stata più intensa nella prima metà dell'anno, per poi affievolirsi.

Il quadro tracciato da varie indagini evidenziava una ripresa debole e circoscritta ad alcune imprese eccellenti, solidamente radicate nei mercati internazionali, anche per effetto delle trasformazioni strategiche intraprese nell'ultimo decennio. Nel 2010 l'eterogeneità tra le imprese si è mantenuta elevata; i segnali di ripresa hanno riguardato soprattutto le imprese che hanno operato un riposizionamento strategico nei mercati di riferimento, anche durante la Crisi, e che hanno adottato innovazioni di processo e di prodotto, ma anche organizzative e riguardanti i processi lavorativi e la gestione del "capitale umano", asset sempre più strategico nell'ambito della cosiddetta "economia della conoscenza".

La produzione industriale è salita del 3,6%. L'attività è aumentata per la meccanica, per gli elettrodomestici (settori maggiormente colpiti dalla crisi) e per le calzature, mentre ha ristagnato nel legno e mobile e nel tessile e abbigliamento. Rispetto ai livelli medi del 2007, la produzione è comunque inferiore di circa il 10%.

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

ALLEGATO B

La produzione dell'edilizia è ancora calata, mentre nei servizi si è avuta una ripresa più vigorosa del fatturato, ma con un andamento differenziato tra i settori.

Il ritorno a una crescita sostenuta dell'occupazione è ostacolato da livelli produttivi distanti da quelli precedenti la Crisi e da un'incidenza ancora elevata degli occupati in Cassa integrazione guadagni.

A livello di singole province, Ascoli Piceno ed Ancona guidano la ripresa della produzione, con rispettivi valori medi annui pari a +2,2 e +2,0%. Subito dietro le province di Macerata e di Pesaro-Urbino, con valori del +1 e +0,8%. Unica eccezione alla ripresa è rappresentata dalla provincia di Fermo, che vede scendere la propria attività produttiva di un valore medio annuo pari allo 0,8%. Le prime quattro province hanno quindi reagito ad un inizio di 2010 abbastanza negativo, concretizzando i propri recuperi soprattutto nella seconda parte dell'anno.

In generale, si consideri che le difficoltà per le imprese artigiane della regione riguardano, dal lato della domanda, più la componente locale e nazionale che non quella estera, il che – unitamente ad altri interventi necessari – fa sì che la strada del potenziamento delle competenze di ordine strategico e manageriale di queste imprese – nella fattispecie per la conquista di maggiori spazi sui mercati esteri – sia imprescindibile.

Proprio sotto il profilo internazionale e con particolare riferimento alle esportazioni, hanno ripreso a crescere (dell'11,2%), recuperando però solo il 40% del calo subito nel 2009. Si consideri, infatti, che dall'inizio della Crisi la performance all'export delle Marche è risultata sistematicamente peggiore di quella media nazionale.

L'exploit migliore è stato quello del comparto delle macchine elettriche ed elettroniche, seguito da meccanica ed abbigliamento; sul versante delle dimensioni, meglio le aziende medio-grandi rispetto alle più piccole ed artigiane.

Il primo Paese di destinazione dell'export marchigiano è la Francia, mentre il primo Paese di importazione è la Cina.

Prendendo in esame il terzo trimestre 2010, il tasso di disoccupazione complessivo delle Marche è diminuito di un punto percentuale rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, attestandosi al 5,6%. Il tasso di occupazione, tuttavia, è calato anch'esso di un punto percentuale, a causa della riduzione del numero di occupati, attestandosi al 63% della popolazione tra 15 e 64 anni.

Nell'effettuare queste analisi, non si può non partire dal presupposto che l'artigianato rappresenti una realtà estremamente importante e dinamica nella nostra Regione: nel 2007 si contavano, infatti, 51.021 imprese artigiane extra-agricole attive (cioè imprese operanti negli ambiti estrattivo, energetico, manifatturiero, delle costruzioni e dei servizi), con un incremento della loro consistenza tra il 2000 e il 2005 pari al 5,7%, un incremento seppur lievemente superiore a quello nazionale.

Considerando il rapporto fra la numerosità delle imprese artigiane e la popolazione residente, è possibile evidenziare la particolare vocazione imprenditoriale artigiana della nostra Regione: in Italia tale incidenza si attesta su un valore medio di 24,7 imprese ogni 1000 abitanti; le Marche, con 33,6 imprese ogni 1000 abitanti, si propongono addirittura al secondo posto nella graduatoria nazionale, subito dopo l'Emilia Romagna, che guida la classifica con un valore di 34,9.

La graduatoria provinciale vede Pesaro e Macerata occupare rispettivamente il 5° e il 6° posto, con valori di incidenza pari, nell'ordine, a 37,5 e a 37,1 imprese ogni 1000 abitanti; Ascoli Piceno segue al decimo posto (36,1 imprese ogni 1000 abitanti), mentre Ancona si piazza solo al 60° posto della graduatoria costituita dalle 103 province in cui è diviso il territorio nazionale, con un'incidenza di appena 26 imprese su 1000 abitanti residenti.

2.2 Le dinamiche settoriali

Le Marche sono caratterizzate da una economia diffusa e da un diffuso sistema di servizi sociali, pubblici e privati, che

ALLEGATO B

favoriscono l'integrazione tra le persone e la loro qualità della vita. Si tratta, infatti, della regione che presenta un'aspettativa di vita tra le più alte d'Italia, così come elevati tassi di soddisfazione per la qualità della vita.

Il sistema delle imprese marchigiane si incentra, in particolare, sulla produzione manifatturiera (43,5%) e sulle micro e piccole imprese (artigiane), caratterizzate da produzioni mono-settoriali e distrettuali.

I principali distretti sono: il mobile nel pesarese, il meccanico nella zona di Jesi-Fabriano, l'elettronica applicata nella zona di Osimo-Recanati, il calzaturiero nel fermano-maceratese e l'agro-alimentare nella zona di San Benedetto del Tronto. Vi sono, poi, altri interessanti poli produttivi, come quello della nautica da diporto fra Pesaro ed Ancona e quello dei cappelli nel fermano.

Le Marche si caratterizzano per una produzione qualitativamente importante, ma con scarsa capacità di giungere ai mercati finali da parte di una percentuale rilevante di imprese. L'export è limitato più che dalla dimensione media delle imprese dalla loro connotazione organizzativa e, in molti casi, dall'approccio gestionale adottato dagli imprenditori, anche se si evidenziano sempre più iniziative rivolte ai processi di internazionalizzazione, che vanno sostenute in un quadro integrato di sviluppo competitivo, singolo e di sistema.

Molte aziende lavorano per conto terzi e si tratta di quelle che sono oggi maggiormente esposte alle criticità aperte della crisi ed alle quali si impone, in particolare, un riposizionamento competitivo ed un parallelo rafforzamento (e rimodulazione) delle competenze possedute.

In genere, la piccola impresa marchigiana è caratterizzata da processi lavorativi estremamente semplificati, con un'organizzazione spesso familiare, ruoli funzionali ampi e poco definiti ed un forte impegno dell'imprenditore nelle diverse fasi del processo. Prevale, perciò, l'informalità, con conseguente difficoltà/assenza di codificazione del processo in termini di procedure.

Spesso anche nei settori tradizionali è diffusa l'alta tecnologia. L'articolazione delle innovazioni tecnologiche è molto ampia ed è caratterizzata dall'applicazione di nuovi paradigmi tecnologici (elettronica-informatica-nuovi materiali) alle produzioni tradizionali. Ampliare la propensione ad interagire con altre imprese impegnate in processi produttivi segmentati ma complessi, così come provvedere alla formazione dei lavoratori dipendenti e degli imprenditori, può significare incidere sull'aumento della competitività dell'intero sistema.

Analizzando i dati più recenti, si evidenzia una decisa ripresa della produzione industriale di macchine elettriche ed elettroniche, con un valore tendenziale medio annuo pari al +4,6%. Segue il comparto della filiera energia e altre industrie manifatturiere, con un valore della produzione del +2,4%. L'ultimo settore che consegue un risultato positivo, quanto a produzione, è quello delle imprese metalmeccaniche e di trasporto. L'industria di pelli, cuoio e calzature mantiene quasi invariato il dato rispetto all'anno precedente, avendo ottenuto un valore tendenziale medio annuo pari al -0,1%. Seguono, con risultati leggermente più negativi, le industrie del legno e del mobile (-1,5%), l'industria alimentare (-2,1%) e il tessile-abbigliamento (-2,4%).

Consideriamo, di seguito, nel dettaglio dati e trend dei settori di riferimento del sistema produttivo regionale, rimandando ai relativi Piani Settoriali afferenti al presente Piano Regionale per approfondimenti.

2.2.1 Il Settore della Meccanica

Storicamente, il territorio della regione Marche, in particolare per le filiere della meccanica della provincia di Ancona, ha rappresentato un punto di riferimento a livello nazionale nel settore degli stampi, delle lavorazioni plastiche, della componentistica funzionale, delle lavorazioni ed assemblaggio delle macchine.

Segnali incoraggianti vengono dai dati del primo trimestre 2011, con attività produttiva e commerciale in aumento considerevole

ALLEGATO B

rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Secondo le rilevazioni di Confindustria Marche, la produzione del settore nel trimestre gennaio-marzo 2011 è aumentata del 11,4% rispetto allo stesso trimestre del 2010, con una dinamica molto più accentuata di quella rilevata a livello nazionale (+2,7% nella media dei settori).

Dai dati più recenti disponibili emerge che scende la quota di imprese che hanno registrato un aumento dell'attività produttiva (66% contro 68% della precedente rilevazione), mentre risale quella degli operatori con variazioni in diminuzione (30% contro 28% della rilevazione del quarto trimestre 2010).

Permane positivo il quadro dell'attività commerciale: le vendite hanno registrato un aumento dell'8,2% in termini reali rispetto al primo trimestre 2010. Sul mercato interno, il fatturato reale è aumentato del 2,7%, con una sostanziale stabilità della quota di imprese con risultati positivi (51% contro 52% della precedente rilevazione) e un aumento di quelli negativi (46% contro 43% della precedente rilevazione). Sul mercato estero, le vendite sono aumentate del 10,2% in termini reali, con variazioni positive per il 70% degli operatori intervistati (66% nella precedente rilevazione) e negative per il 20% dei produttori del settore (26% nel trimestre precedente).

In mercato aumento i prezzi sul mercato interno (2,9%) e sull'estero (2,3%). In forte aumento anche i costi di acquisto delle materie prime, sia sull'interno (3,1%), sia sull'estero (2,5%).

Stabili (0,1%) i livelli occupazionali tra gennaio e marzo 2011. In flessione i ricorsi alla cassa integrazione, passati da 2,6 milioni di ore del primo trimestre 2010 a circa 1,8 milioni di ore del primo 2011.

Questo quadro lascia anche prevedere la disponibilità di nuovi posti di lavoro, con le aziende che saranno interessate da un incremento dell'attività produttiva e della correlata erogazione di servizi, anche se il fatturato presumibilmente non correrà con lo stesso ritmo.

2.2.2 Il Settore "Moda" (Tessile, Abbigliamento, Calzature)

L'esame delle dinamiche del sistema moda marchigiano mostra i seguenti punti chiave:

- la forte crescita della pressione competitiva derivante dai Paesi dell'Est Europa e da Cina e India, che viaggia inevitabilmente sul piano dei costi. La competizione riguarda sia il prodotto finito che le lavorazioni intermedie;
- gli effetti della riorganizzazione dei processi di acquisto e vendita. I nuovi modelli di acquisto da parte del cliente basati sulle tendenze e le mode del momento si riflettono sull'organizzazione delle scorte e del magazzino, ma, ancora prima, sull'impostazione dell'intero "processo del valore";
- prevalenza di comportamenti spesso opportunistici da parte dei clienti dotati di elevato potere contrattuale, problema che riguarda principalmente le imprese che operano conto terzi. Le imprese che non sviluppano prodotto propri si ritrovano più esposte a turbolenze nella catena del valore;
- forte innovazione nei fattori produttivi: pellami, tessuti, materie prime;
- potenziamento del grado di automazione della produzione;
- evoluzione dei fattori normativi in termini di certificazione della qualità, sicurezza sul lavoro e sostenibilità ambientale;
- situazione normativa incerta per quanto riguarda la tutela del Made in Italy.

In questo scenario, i fattori-chiave di successo per il Sistema Moda delle Marche sono:

- offrire garanzie sulla qualità del prodotto, in particolare rispetto a innovatività, accuratezza della fattura, design stile e gusto, valore funzionale e valore simbolico;
- aumentare il livello e il grado del servizio offerto ai clienti, in termini di supporto attivo alle esigenze di riduzione del rischio,

ALLEGATO B

risposta tempestiva alla domanda del mercato, capacità di risolvere i problemi e affidabilità.

2.2.3 Il Settore Agro-alimentare

Il comparto si presenta molto variegato nella Regione Marche ed anche molto frammentato, con una netta difficoltà delle aziende che vi operano a stringere rapporti collaborativi.

Sarebbe invece auspicabile favorire scambi di esperienze, alla ricerca dell'eccellenza di processo e di prodotto. Non sono comunque poche, a dire il vero, le aziende marchigiane che in questi ultimi anni si sono distinte in ambito nazionale ed internazionale per il loro prodotto di eccellenza: pasta, vini, formaggi, salumi.

La tradizione enogastronomica marchigiana è molto ricca e variegata e può contare su un'ampia gamma di prodotti tipici e di particolarità culinarie, la cui diffusione è andata crescendo negli ultimi anni. Si tratta di un patrimonio dotato di grandi potenzialità, che potrebbe caratterizzare fortemente il territorio in termini di immagine e diventare, se debitamente promosso, un rilevante fattore di attrazione turistica, in un'ottica esperienziale ed autentica.

Gli interventi formativi dovrebbero favorire il diffondersi di comportamenti strategici delle imprese, con particolare riguardo a:

- difesa e rilancio del tipico in rapporto ai disciplinari;
- innovazione delle tecnologie di processo produttivo e gestionale;
- interventi su tutta la filiera produttiva: dalla materia prima alla lavorazione, fino alla commercializzazione;
- certificazioni di qualità, tracciabilità e rintracciabilità;
- rispetto degli standard cogenti in tema di igiene e sicurezza alimentare;
- dinamiche di mercato, compreso lo sviluppo verso nuovi mercati di sbocco, con connesso rafforzamento dell'export;
- rapporti con la distribuzione (piccolo dettaglio e grande distribuzione organizzata);
- sviluppo di un marchio proprio o di "marchi ombrello", anche a base territoriale.

2.2.4 Il Settore Legno-Arredamento

Il settore del mobile rappresenta una componente rilevante dell'industria manifatturiera delle Marche (13,4% delle aziende manifatturiere marchigiane), seconda solo al comparto della calzatura, che rappresenta il 20,4% del sistema produttivo della regione.

Nelle Marche sono individuabili tre aree che registrano una forte presenza di unità produttive che operano nel settore del mobile.

La prima, e senza dubbio la più importante, è quella che viene comunemente denominata come "distretto pesarese", comprendente i comuni di Pesaro, Montelabbate, Colbordolo e Sant'Angelo in Lizzola. La seconda area è localizzata in provincia di Ancona e comprende, oltre al capoluogo, anche i comuni di Camerano, Osimo, Castelfidardo ed altri comuni limitrofi. La terza area è localizzata in provincia di Macerata e comprende i comuni di Treia, Appignano ed altri limitrofi.

Non si rileva, tuttavia, una correlazione fra localizzazione territoriale e specializzazioni produttive: in tutte e tre le aree, infatti, sono presenti sia produttori di cucine che produttori di mobili (salotti, camere da letto, etc), oltre a produttori di semilavorati, accessori, componenti e di complementi di arredo.

Al pari di quanto avviene in altri settori del *Made in Italy* (abbigliamento, calzature, etc) e analogamente con le caratteristiche

ALLEGATO B

dimensionali dell'intero sistema produttivo nazionale, anche il comparto marchigiano del mobile risulta estremamente frammentato: i tre quarti delle aziende marchigiane che operano nel settore del mobile non superano, infatti, i 10 addetti.

Tale frammentazione è il risultato di diversi fenomeni:

- l'elevata differenziazione della domanda e la polverizzazione della struttura distributiva, le quali conducono ad un'elevata frammentazione dell'offerta;
- la specializzazione delle imprese lungo la filiera produttiva;
- la limitatezza delle economie di scala sui sistemi di produzione (dalla fase di progettazione a quella di assemblaggio finale).

La frammentazione non impedisce che nel settore si trovino a operare alcuni leader nazionali e internazionali nella produzione di cucine e di arredamenti per attività commerciali. A livello generale, tuttavia, la limitata dimensione media delle imprese è determinata dalla prevalenza di ditte individuali e società di persone rispetto alle società di capitali, nonostante che il peso di queste ultime sia andato crescendo sistematicamente, a scapito delle altre forme organizzative più elementari.

La specializzazione produttiva delle imprese che operano nel settore del mobile evidenzia una fortissima concentrazione delle imprese e degli addetti nella produzione di mobili componibili e di complementi d'arredo. Un dato significativo riguarda la quota di addetti impiegata nella produzione di cucine, che, se confrontata con la percentuale di imprese, rivela la presenza, all'interno del comparto, di aziende di maggiori dimensioni rispetto a quelle che operano nella produzione di altre tipologie di mobili.

Il comparto-chiave del settore legno-arredo è costituito dalla costruzione di mobili in legno (soggiorni e camere da letto, innanzitutto), che ha un'incidenza di circa il 15% sul totale manifatturiero, sia in termini di occupazione che di unità locali. Il secondo comparto per importanza è quello delle cucine, da molti autori considerato la specializzazione del distretto pesarese, in virtù della presenza di diverse imprese leader sui mercati nazionali e internazionali; i duemila addetti pesano per circa il 5% del settore manifatturiero e si concentrano in sole 55 unità locali. Un dato, quest'ultimo, che mette in luce la particolare struttura di questo comparto, composto da imprese fortemente integrate verticalmente, con una dimensione media di 36 addetti per unità locale.

Caratteristica principale del comparto del mobile è la doppia natura delle sue aziende finali: accanto a poche grandi imprese – cuciniere o produttrici di mobili di marca, ben strutturate, integrate verticalmente, con mercati di sbocco in Paesi avanzati, con strategie e canali distributivi propri – vi sono numerose piccole imprese che si collocano su una fascia di mercato medio bassa, con strategie di commercializzazione e distribuzione poco sviluppate e rivolte a mercati la cui struttura distributiva non è molto evoluta. Anche i rapporti con il conto-terzismo e la subfornitura si differenziano significativamente tra questi due gruppi di imprese. Nonostante la maggiore integrazione verticale, anche le grandi aziende fanno largo ricorso al conto-terzismo e alla subfornitura, ma stabiliscono un diverso tipo di rapporto con le aziende partner, creando un clima più collaborativo e coinvolgendole nelle fasi di progettazione al fine di presidiare meglio la variabile qualità; con le imprese di piccole dimensioni le subfornitrici hanno invece un rapporto sostanzialmente paritario o addirittura dominante, nel caso di imprese più strutturate e innovative. L'esperienza di collaborazione sviluppata dai conto-terzisti e dai subfornitori con le grandi imprese non si trasferisce nei rapporti con le piccole imprese, rendendo più difficoltoso l'incremento della qualità dei prodotti, che, tranne in qualche caso, rimangono di classe media.

2.2.5 Il Settore dei Servizi alla Persona (Wellness)

Ci troviamo, anche in questo caso, di fronte ad un settore molto particolare e frammentato.

È indubbio che anche questo settore debba fare i conti con la Crisi economica e con la conseguente diminuzione della capacità

ALLEGATO B

di spesa delle famiglie. A tal proposito, è difficile fare pronostici, ma un aspetto comunque è chiaro: acconciatura, estetica e benessere in generale devono reagire alla Crisi proseguendo con forza nel percorso di rinnovamento intrapreso ormai da diversi anni.

In aggiunta a quanto detto sinora, bisogna sottolineare il fatto che nell'ultimo decennio il settore è stato al centro di un profondo processo di trasformazione, dal quale sono emerse nuove figure professionali e nuovi servizi, che hanno esteso i confini delle professioni di filiera, in linea con le richieste di un mercato sempre più attento alle mode, alla qualità, alla tecnologia.

In generale, si può affermare che il settore gode di una sostanziale stabilità, con qualche cenno di crescita.

Sicuramente la maggiore attenzione alle condizioni di benessere ha generato una notevole crescita di tutta l'area dei servizi alla persona. Ciò ha creato, da un lato, ampi spazi di inserimento per i nuovi imprenditori (spesso formati presso altri Centri) e, dall'altro, ha imposto l'esigenza di un maggiore aggiornamento tecnico-professionale degli stessi imprenditori, nonché dei loro dipendenti e collaboratori, per essere in grado di affrontare con successo le nuove richieste del mercato.

In tale direzione si muove il presente Piano Formativo.

I punti più importanti appaiono essere i seguenti:

- occorre perseguire un miglioramento della cultura imprenditoriale degli artigiani del comparto;
- occorre potenziare la professionalità degli addetti, sia in ordine all'uso delle nuove tecnologie e dei prodotti, sia rispetto ad un'offerta di bellezza e di benessere in senso olistico;
- bisogna potenziare le capacità di lettura del cambiamento, in modo da intercettare per tempo le tendenze più significative;
- bisogna potenziare le competenze relazionali e di comunicazione con il cliente.

2.2.6 Il Settore "Casa" (Costruzioni ed Impiantistica)

La situazione rispecchia l'andamento nazionale. Anche nel 2010 si è registrato un forte calo per le costruzioni marchigiane, con livelli di produzione deboli in tutti i principali comparti, ad eccezione dell'edilizia privata in conto terzi.

Si è registrata, in particolare, una dinamica molto debole dell'edilizia non abitativa, che riflette il rinvio dei programmi di spesa per immobili da parte delle imprese.

Riguardo all'edilizia abitativa, il secondo semestre 2010 ha fatto registrare un calo della produzione di circa il 2,8% rispetto al semestre luglio/dicembre 2009. La flessione sperimentata da questo comparto ha trascinato su valori negativi l'intero settore delle costruzioni, data la sua rilevanza in termini di volumi prodotti e di occupazione. È rimasta al 20% la quota di operatori interessata da variazioni positive della produzione, mentre è aumentata la frazione di operatori con variazioni in calo (66% contro 64% della rilevazione del primo semestre 2010).

La flessione dell'edilizia abitativa riflette l'andamento particolarmente debole della componente pubblica (-12,3%), mentre quella privata, per la quale è stato registrato un ulteriore calo per il conto proprio (-3,6%), mostra una flessione di circa l'1,6% rispetto al secondo semestre 2009.

Resta positivo il contributo degli incentivi fiscali e degli interventi di ristrutturazione del patrimonio abitativo esistente, che si sono tradotti in un buon risultato dell'edilizia privata in conto terzi (+2,3%).

ALLEGATO B

2.3 Considerazioni di sintesi e di prospettiva

Pur nella varietà delle situazioni settoriali, con le loro specificità, la Crisi ha evidenziato l'inadeguatezza del modello produttivo classico presente in regione, la cui forza consisteva nel sapersi adattare alle condizioni di mutevolezza dei mercati, ma senza evolvere nei contenuti di conoscenza e nelle capacità di innovare sistematicamente. Questo è un tratto comune alle imprese dei vari settori presi in esame in precedenza.

Le nuove condizioni con cui si configurano le possibilità di ripresa – dalla capacità di guidare i processi di globalizzazione delle conoscenze e dei mercati a quella di raggiungere i livelli più elevati delle tecnologie e di mantenere le posizioni raggiunte attraverso la sistematizzazione di ricerca e sperimentazione – impediscono di pensare che si possa tornare ai livelli precedenti di utilizzo della capacità produttiva, mantenendo gli orientamenti intermedi o a bassa intensità di ricerca e sviluppo.

Alcuni punti fermi possono essere delineati:

- tanta più innovazione si immetterà nel sistema, tanto più sarà necessario un consolidamento delle imprese;
- le microimprese, funzionali alla flessibilità dell'offerta rispetto alle variazioni congiunturali, tenderanno ad avere una funzione via via decrescente per importanza, almeno come dato tendenziale;
- le relazioni tra imprese sono destinate a cambiare profondamente a seguito dell'accorpamento del ciclo produttivo e di una maggiore complessità del "sistema";
- il decentramento produttivo assumerà caratteristiche maggiormente innovative sotto il profilo delle relazioni funzionali;
- diventeranno sempre più importanti le esternalità intersettoriali, anche se non saranno cancellate quelle distrettuali, che, però, evolveranno profondamente.

ALLEGATO B

Mercato	<p>DINAMICHE DI MERCATO E ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE</p> <p>Nel 2010 il commercio mondiale è cresciuto recuperando i livelli antecedenti la Crisi e si prevede possa continuare ad espandersi, sebbene ad un ritmo più contenuto (secondo il Fondo Monetario Internazionale, +12% nel 2010 e +7% nel 2011). La crescita dell'economia europea nel secondo semestre del 2010 ha confermato una tendenza espansiva, anche se si è evidenziata un'attenuazione della sua dinamica, imputabile anche al venir meno degli effetti sull'attività economica delle misure di stimolo all'economia e della ricostituzione delle scorte da parte delle imprese, come messo in luce anche da Unioncamere. L'evoluzione dei consumi 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>Le prospettive economiche a livello regionale sono analoghe a quelle a livello nazionale: la Crisi in atto si protrarrà ancora per mesi e anche se gli indicatori sono quasi tutti positivi, le prospettive dell'economia regionale si mantengono non ottimistiche per tutti i comparti. Solo nei settori dei servizi si riscontra qualche prospettiva di stabilizzazione.</p> <p>Anche nel corso del 2010 è proseguita, infatti, la fase di diffusa difficoltà dell'artigianato regionale, con il 43,8% delle imprese che ha registrato una diminuzione dei livelli di attività e il 20,7% che ha registrato invece una crescita. Rispetto alle indicazioni del secondo semestre dell'anno precedente, tuttavia, secondo i dati dell'Osservatorio Ebam, si è registrato un deciso alleggerimento della Crisi.</p> <p>La forte flessione di fatturato ed investimenti da parte delle imprese ha avuto ripercussioni occupazionali (Osservatorio Congiunturale Marche, 2010). Secondo i dati forniti dalla CISL Marche, il primo trimestre del 2011 indica infatti un trend contraddistinto dal segno meno: il tasso di occupazione segna un -1,2% per quanto riguarda gli uomini (72,1% nel 2010 e 70,9% quest'anno), -0,7% per le donne (55,3% nel 2010 e 54,6% nel 2011), per un complessivo -1% (63,7% nel 2010, a fronte di un 62,7% nel 2011).</p> <p>Dopo il segnale di ripresa registrato a fine 2010, in controtendenza rispetto all'andamento nazionale, all'inizio del 2011 nel territorio marchigiano diminuiscono quindi gli occupati; complessivamente 648.000 tra lavoratori dipendenti e autonomi. Sono così 46.000 le persone in cerca di occupazione nelle Marche, tra cui particolarmente preoccupante è il numero di coloro che cercano lavoro per la prima volta: 11.000 persone, soprattutto giovani e donne. Nel primo trimestre 2011 risulta inoltre in crescita il bacino degli inattivi e scoraggiati, che rinunciano in assoluto a cercare lavoro.</p> <p>In effetti, già i dati della rilevazione Istat diramati a marzo 2010 avevano indicato per le Marche una diminuzione occupazionale del 0,4%, anche se meno marcata rispetto al dato dell'Italia del Centro (0,5%) e, soprattutto, al dato dell'Italia nel suo complesso (1,6%). I livelli occupazionali delle Marche hanno tenuto, quindi, e, nonostante tutto, tengono ancora oggi meglio di altre regioni d'Italia, sia per effetto della crescita occupazionale registrata per l'intero 2009 dall'agricoltura e dalle costruzioni (+6,5%), sia per effetto della minore diminuzione registrata dall'occupazione nel secondario (manifatturiero più costruzioni), pari a 1,1% (a fronte di un -2,5% nel Centro e di un -3,4% a livello nazionale). Nelle Marche il calo occupazionale del terziario risulta invece in linea con quello nazionale (-0,8%), ma più accentuato rispetto al complesso del Centro Italia. In particolare, risulta più elevata nelle Marche la diminuzione occupazionale nel commercio (4,5%).</p> <p>Sotto il profilo generale, nei primi mesi del 2011 sono diminuite in ambito regionale le ore totali di CIG. In ogni caso, secondo il "Rapporto CISL Marche sulla Cassa Integrazione Guadagni" di giugno 2011, i dati riferiti al primo semestre 2011, pur evidenziando una diminuzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, continuano a segnalare un elevato</p>
----------------	--

ALLEGATO B

numero di ore autorizzate: 15.588.122, contro le 17.637.263 di Gennaio/Giugno 2010.

Nel 2011 si è registrato, quindi, un -11.6% complessivo nell'utilizzo della Cig, ma si è ancora lontani dal ricorso alla Cassa Integrazione negli anni prima della Crisi (2007 e 2008), quando una gestione "normale" degli ammortizzatori non superava nel primo semestre dell'anno il tetto dei 3 milioni di ore richieste. Si rileva una minore quantità di ore richieste sia per quanto riguarda la Straordinaria (-5.3%) che per quanto la Ordinaria, che addirittura si è dimezzata (-46.4%). Aumenta, invece, la richiesta per la Cig in Deroga (+11.2%), a conferma che a pagare la Crisi sono soprattutto la piccola impresa e l'artigianato.

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

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

- meccanica, con 718.814 ore (30.85% del totale);
- tessile-abbigliamento-calzature, con 396.845 ore;
- legno, con 296.445 ore;
- commercio, con 214.814 ore (il 77% sono richieste di interventi in deroga);
- edilizia, con 167.844 ore.

La *Tabella 1* riguarda le ore di CIG autorizzate. Un'importante evidenziazione riguarda il fatto che, per quanto concerne la Cassa Integrazione Ordinaria e Straordinaria, la richiesta dell'intervento non è molto difforme dalle ore effettivamente utilizzate dalle aziende (attorno all'80%). Così non è per la Cassa in deroga, dove la richiesta di ore in deroga rappresenta il 47.9% del totale. Bisogna però considerare che durante il biennio 2007/2008 la Cassa in deroga era utilizzabile solo nel TAC (Tessile abbigliamento calzature) e nell' area del Piceno.

Tab. 1 - Dati del semestre suddivisi per province (Ore di Cassa integrazione Gennaio-Giugno 2011 su Gennaio-Giugno 2010).

PROVINCIA		Gennaio-Giugno 2010	Gennaio-Giugno 2011	Differenze %
ANCONA	ordinaria	2.134.539	1.241.675	-41.8%
	straordinaria	1.948.184	2.143.952	- 10%
	deroga	1.522.007	1.931.319	+26.8%
	Totale	5.604.730	5.316.946	-5.1%
ASCOLI - FERMO	ordinaria	798.685	484.287	- 39.3%
	straordinaria	1.221.081	671.898	- 44.9%

ALLEGATO B

	deroga	1.908.933	2.287.895	+ 19.8%
	Totale	3.928.699	3.444.080	- 12.3%
MACERATA	ordinaria	647.368	406.895	- 37.1%
	straordinaria	862.208	985.842	+ 14.3%
	deroga	1.208.599	1.127.446	- 6.7%
	Totale	2.718.175	2.520.183	- 7.2%
PESARO	ordinaria	1.859.372	780.473	- 58%
	straordinaria	1.442.632	1.392.319	+3.4%
	deroga	2.083.655	2.134.121	+ 2.4%
	Totale	5.385.659	4.306.913	- 20%
TOTALE MARCHE	ordinaria	5.439.964	2.913.330	- 46.4%
	straordinaria	5.474.105	5.194.011	- 5.3%
	deroga	6.723.194	7.480.781	+ 11.2%
	TOTALE	17.637.263	15.588.122	- 11.6%

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

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

ALLEGATO B

Descrizione processi e loro evoluzione

ALLEGATO B

Lavorativi	<p>Un dato interessante, riportato nelle recenti indagini "Excelsior", realizzate da Unioncamere, è che il 33,8% degli operai specializzati richiesti dal sistema del lavoro regionale è considerato dalle aziende di difficile reperimento, un dato che sale al 53,6% per i muratori ed al 75,5% per i falegnami.</p> <p>Si tratta di numeri importanti, soprattutto in un periodo recessivo, che rappresentano un punto imprescindibile da cui ripartire per le politiche del lavoro e della formazione.</p> <p>È evidente, quindi, che rimanga da colmare un vuoto importante fra fabbisogni di capitale umano ed offerta del mercato del lavoro, che richiede l'analisi attenta di questi fabbisogni e l'innovazione degli strumenti e delle tecniche formative. L'obiettivo prioritario deve essere di ridurre la percentuale di imprese (pari circa al 37,1%) che dichiarano di essere costrette a ripiegare su candidati con una qualifica diversa o più bassa rispetto al profilo ricercato, da formare poi in azienda, in un secondo momento.</p> <p>Va effettuata una considerazione di dettaglio in merito, perché appare evidente che in regione, così come a livello nazionale, esista una vera e propria "strozzatura" in termini di capitale umano avanzato rispetto alle scelte tecnologiche possibili ("first level of technology"). Per un'economia come quella marchigiana la collocazione su tecnologie intermedie costituisce un elemento di freno alla competitività necessaria per il futuro: nell'ipotesi che la Crisi conduca altre realtà economiche territoriali a reagire accrescendo la propria competitività tramite tecnologie e soluzioni avanzate, il sistema marchigiano risulterà inevitabilmente in difficoltà, salvo le aziende attive nella produzione di beni strumentali, di macchinari e di impianti, che si cimentano generalmente con le tecnologie di punta (ma costituiscono più che altro posizioni di nicchia) e che sono capaci di trascinare percorsi di crescita tecnologica e innovativa, ma non per questo sufficienti a caratterizzare intere filiere (ruolo di "traino" del sistema).</p> <p>Non è un caso, del resto, che le Marche presentino la più bassa quota di occupati nei settori High-tech del Centro Italia.</p>
------------	---

ALLEGATO B

Occupati nei settori Hi-Tech - % di occupati nei settori Hi-Tech sul totale degli occupati

Piemonte	5,11
Liguria	4,95
Lombardia	5,44
Bolzano	2,49
Trento	3,94
Veneto	4,65
Friuli-Venezia Giulia	4,28
Emilia-Romagna	4,11
Toscana	3,27
Umbria	3,38
Marche	3,21
Lazio	7,45
Abruzzo	3,86
ITALIA	4,41

Fonte: Eurostat - 2008

Tornando a considerazioni più ampie, va necessariamente rilevato che non sempre le imprese sono in grado di esprimere in modo chiaro e completo i propri fabbisogni in termini di professionalità e che in taluni casi vi sono dei "vuoti di competenze" che possono essere messi a fuoco solo mediante un lucido check-up dell'attività aziendale e dell'organizzazione, anche alla luce delle sfide poste dal mercato. Si tratta di un'autodiagnosi che spesso l'imprenditore artigiano non è in grado di svolgere da solo e soprattutto di sua spontanea iniziativa.

Oggi è chiaro che un problema importante non sia solo quello di trasferire il sapere dal titolare ai dipendenti, ma anche di rispondere ad esigenze di riconversione delle aziende. Il calo delle attività o dei carichi di lavoro imposto dalla Crisi può essere anche un'occasione per dedicare tempo alla formazione.

Va sottolineato che negli ultimi anni, soprattutto in alcuni comparti, è diminuito il valore oggetto di scambio fra impresa e lavoratore, in risposta alle esigenze di flessibilità delle prime, che si sono tradotte – a fronte dell'invarianza generalizzata del modello produttivo di riferimento – nella richiesta di un maggiore impegno individuale e di un "sacrificio sociale". Da questo punto di vista, in generale, sembra essere diminuita la "disponibilità sociale" a cercare occupazione nell'artigianato, sulla base di una generale mutazione, per le generazioni in entrata nel mondo del lavoro, del "senso del lavoro", indotta anche dalle famiglie. Un altro fenomeno evidente e rilevante è la cospicua sostituzione, soprattutto con riferimento alle figure meno qualificate, quindi meno remunerate e spesso esposte a maggiori rischi del lavoro, da parte di soggetti "esogeni", in larga parte migranti extracomunitari.

Infine, va riscontrato come i processi di reclutamento da parte di molte imprese artigiane siano condotti con difficoltà e sulla

ALLEGATO B

base dell'intuito, più che di attente ed approfondite valutazioni iniziali. Da questo punto di vista, è cresciuta l'importanza delle agenzie di lavoro interinale, che, in quest'ottica, configurano più che altro un canale di reclutamento (possibilità di tenere il lavoratore in prova), piuttosto che uno strumento di flessibilizzazione dell'organico.

Veniamo ad altri dati interessanti sul rapporto fra imprese marchigiane e formazione: nel 2009 il 31,1% delle aziende marchigiane ha obbligato il personale in carica a partecipare a corsi di formazione all'interno o all'esterno dell'impresa (il 23,9% nel 2008), finalizzati ad aumentare la professionalità e ad aggiornare le conoscenze tecniche dei propri lavoratori. Tale percentuale, suddivisa tra i due grandi rami di attività, si articola ulteriormente nel 24,5% delle aziende appartenenti all'Industria e nel 35,8% delle imprese di Servizi.

Come è logico intuire, inclini a tale attività formativa appaiono in ambedue i rami le aziende più grandi in termini di addetti: nell'Industria hanno, infatti, sottoposto il proprio personale ad attività di formazione il 59,1% delle aziende da 50 a 249 addetti e, in percentuale maggiore, pari all'82,7%, quelle da 250 dipendenti e oltre; nei "Servizi" tali percentuali risultano, nell'ordine, pari al 67,2% e all'85%: dunque, più è grande l'azienda, maggiore è la propensione ad attuare formazione per i propri dipendenti a tal punto che la probabilità di ricevere formazione in un'impresa con più di 250 dipendenti (82,7%) è di quasi 3 volte superiore che in una con meno di 10 dipendenti (28,5%). Anche sotto il profilo settoriale si riconferma nel complesso la tendenza ad una maggiore propensione alla formazione nei Servizi, che presentano mediamente una variazione percentuale di "imprese formatrici" superiore di 11 punti a quella dell'Industria nel suo complesso e addirittura di 15 punti percentuali se si restringe il confronto al manifatturiero.

Considerando i dipendenti che hanno partecipato ai corsi di formazione effettuati dalla propria impresa, essi ammontano complessivamente al 23,5% della forza-lavoro regionale al 31 dicembre 2009 (il 19,8% nel 2008) e, precisamente, al 15,2% quelli impegnati nelle aziende industriali e al 34% quelli impiegati nelle aziende di servizi. Anche in questo caso i lavoratori coinvolti in tale attività formativa risultano più numerosi nelle aziende più grandi.

Nel campo della formazione, uno dei temi che assume rilevanza strategica è quello degli stage o tirocini formativi e di orientamento, meccanismi che finora hanno rappresentato spesso un'occasione per l'azienda ospitante per orientare la formazione, anche sulla base dei propri fabbisogni.

Il 15,2% delle imprese marchigiane ha ospitato nel 2009 personale esterno in tirocinio o ne ha consentito la partecipazione a stage formativi al proprio interno: nell'articolazione dei rami, tale quota scende al 10,9% nell'Industria e sale al 18,3% nei Servizi.

Scendendo nel dettaglio dei singoli settori di attività, la propensione all'attivazione di tirocini formativi e stage è particolarmente elevata nei servizi dei media e della comunicazione (37,8%) e nella sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati (37,4%), ma anche nelle industrie chimiche, farmaceutiche e petrolifere (33,3%) e nelle industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali (27,5%).

Considerando le imprese che prevedevano di assumere personale laureato o diplomato nel 2010, è senz'altro quest'ultimo gruppo ad uscirne privilegiato: il 49,9%, infatti, dichiarava di essere pronta ad assumere giovani diplomati, percentuale che tendeva a scendere (47,4%) per le aziende da 1 a 49 dipendenti ed a salire in misura rilevante (64,2%) per le aziende da 50 dipendenti e oltre. Per quanto riguarda, invece, i laureati richiesti dalle aziende della nostra regione, essi raggiungevano la quota dell'11,9%: 7,9% da parte delle aziende da 1 a 49 dipendenti e 34,6% da parte di quelle composte da 50 dipendenti e oltre.

Sempre nel 2010, si prevedevano cospicue assunzioni anche senza esperienza specifica pregressa: 52,9% del totale delle imprese regionali, 56,2% per le aziende da 1 a 49 addetti e 34,4% per le aziende da 50 addetti e oltre. D'altra parte, una quota

ALLEGATO B

	<p>importante di queste aziende (67,5%) segnalava comunque la necessità di percorsi formativi specifici (interni ed esterni), per consentire l'ingresso ottimale in organico dei neo-assunti.</p>
Organizzativi	<p>La piccola impresa marchigiana è caratterizzata da processi lavorativi estremamente semplificati, con un'organizzazione spesso familiare, ruoli funzionali ampi e poco definiti ed un forte impegno diretto e sistematico dell'imprenditore nelle diverse fasi del processo. Prevalde, quindi, l'informalità, con conseguente difficoltà di codificare i processi in termini di procedure.</p> <p>Il modo in cui sono organizzate le imprese al loro interno ed in cui viene gestita l'interfaccia (produttiva, logistica, commerciale) con altre imprese dipende proprio dalla visione dell'imprenditore e dal suo grado di apertura. Da questo punto di vista, è facilmente riscontrabile che generalmente il ricambio generazionale del nucleo imprenditoriale produce effetti positivi sotto il profilo del connubio fra continuità e cambiamento, in termini strategico-competitivi ed organizzativi.</p> <p>Ragionando, in modo specifico, sui rapporti interaziendali, ciò che sembra chiara è la difficoltà per la generalità delle imprese artigiane della regione di trovare strategie collettive di fronte al mutamento strutturale del sistema competitivo; difficoltà acuita dagli effetti della crisi in atto, che ha messo a nudo debolezze e limiti strutturali del sistema. Da questo punto di vista, la crisi va vista come un "acceleratore del cambiamento", anche dal punto di vista organizzativo e della cultura aziendale.</p>
Innovazione	<p>L'innovazione è una necessità imposta dall'evoluzione del contesto competitivo, ha soprattutto una matrice di tipo tecnologico ed un impatto diretto sui processi produttivi e sui prodotti, ma anche sull'organizzazione della produzione e del lavoro e richiede, a monte, un ammodernamento, in molti casi, delle logiche strategiche interne alle imprese. L'innovazione (tecnologica) di processo e di prodotto implica, quindi, in molti casi, innovazioni di tipo organizzativo e richiede innovazioni di ordine culturale e strategico all'interno delle imprese, a maggior ragione quando veda anche l'apporto (in varie possibili forme) di imprese partner.</p> <p>Come evidenziato anche in precedenza, proprio rispetto all'utilizzo ottimale delle tecnologie finalizzate all'innovazione si riscontrano attualmente importanti vuoti di competenze in regione, che vanno colmati con specifici interventi formativi. In tal senso, si consideri che finora in diversi comparti si è assistito ad una massiccia acquisizione di saperi tecnici (esogeni) attraverso relazioni con i fornitori di nuove tecnologie produttive. Inoltre, nei rari casi di imprese impegnate in processi di innovazione delle modalità organizzative della produzione, si è riscontrato l'uso significativo di consulenti come "vettori esterni di apprendimento" di metodi e di visioni differenti, con effetti importanti sul versante dell'apertura strategica e della visione delle aziende.</p> <p>Un dato interessante, riguardante il panorama nazionale, è che le imprese che prima della Crisi avevano attuato ristrutturazioni tecniche o organizzative e quelle che avevano maggiormente investito in innovazione e ricerca presentano oggi aspettative di crescita più favorevoli delle altre. Lo afferma la Banca d'Italia (2011), secondo cui, in risposta alla Crisi, è in atto un'evoluzione che interessa molte imprese, le quali tendono a modificare strategie e produzioni, riportando al proprio interno fasi di lavorazione in precedenza decentrate. Nelle Marche la situazione è questa: qui svolge un ruolo dominante il manifatturiero e tra le imprese manifatturiere è aumentata l'incidenza di quelle dei settori intermedi dal punto di vista tecnologico. In tutto questo, la composizione per livelli tecnologici delle manifatture marchigiane resta caratterizzata dalla prevalenza di imprese "a bassa tecnologia" e da una minore presenza di quelle "ad alta tecnologia".</p> <p>In sostanza, la specializzazione produttiva regionale non viene realizzata attraverso l'utilizzo del livello più alto della tecnologia offerta dal mercato e si combina con una forza lavoro anch'essa non di elevata formazione, che vede presente nelle unità produttive, generalmente di ridottissime dimensioni, un mix di maestranze qualificate, specializzate e generiche.</p> <p>Una tale combinazione non può non incidere sulle valutazioni riguardo alle possibilità di tenuta e di futura crescita del sistema</p>

ALLEGATO B

	<p>manifatturiero regionale.</p> <p>Le politiche necessarie ad uscire da questo circolo vizioso non possono che essere quelle volte all'innovazione, non genericamente declinata, ma specificamente legata alla conoscenza e alla sua sistematica diffusione tramite reti, database, canali di diffusione delle conoscenze concepiti per essere adottati e utilizzati anche dalle imprese più piccole, formazione di un capitale umano nuovo.</p> <p>La formazione del capitale umano, in particolare, deve sintonizzarsi ai fabbisogni potenziali di un sistema delle imprese che cresce nei percorsi della conoscenza, senza appiattirsi sul fabbisogno contingente, ma tarandosi sulle innovazioni tecnologiche e organizzative più utili e necessarie.</p>
Mercato	<p>La Crisi ha fatto emergere molti limiti strutturali e lacune storiche del sistema produttivo regionale, come l'eccessivo individualismo, l'eccessiva focalizzazione sul mercato locale o su rapporti di mono-committenza, lo sbilanciamento sulla componente del "saper fare".</p> <p>Ai fini della ripresa bisogna quindi ripartire da qui, ma anche dai punti di forza del sistema, come le specializzazioni produttive, il rilevante patrimonio di "sapere tacito" (che, però, va estratto ed almeno in parte codificato) e, in particolare in alcuni comparti (es: meccanica), le competenze tecnologiche e le risorse umane altamente qualificate.</p> <p>È opportuno, quindi, leggere la Crisi più in una prospettiva strategica (occasione di modificazione strutturale) che di fronteggiamento contingente. Ciò vale sia per gli interventi di politica economica, a sostegno diretto del sistema produttivo, che per gli interventi di formazione.</p> <p>Già prima dell'attuale fase congiunturale si era registrato un aumento significativo della pressione competitiva sull'impresa artigiana, per effetto dei cambiamenti nella domanda e delle dinamiche concorrenziali. Sotto quest'ultimo punto di vista, per quanto riguarda soprattutto il manifatturiero, sembra essere oramai chiaro che l'"effetto Cina" sia rilevante solo dove il posizionamento dell'impresa artigiana è basso, quindi basato sul fattore prezzo.</p> <p>Con particolare riferimento ai comportamenti dei clienti (parliamo di clienti industriali, in un'ottica B2B), si riscontra la richiesta ai fornitori di maggiore flessibilità produttiva, in termini di minori tempi di produzione, di lotti di dimensioni più ridotte e connotati da maggiore varietà, di modifiche delle specifiche produttive in corso d'opera. Emerge, poi, la necessità di un più attento presidio dei costi, nell'ottica di un'efficienza orientata ai vantaggi da offrire alla propria clientela, o comunque di vantaggi competitivi da costruire o da rafforzare, a beneficio del proprio posizionamento sul mercato. Un aspetto molto rilevante è la tendenza della grande impresa committente di trasferire parte dei costi di gestione della complessità sui propri fornitori artigiani, determinando, per questi ultimi, l'aumento del rischio d'impresa e configurando rapporti transattivi più che di partnership. Si tratta di una tendenza accentuata in settori come la meccanica, la nautica, la lavorazione del legno.</p> <p>Un altro fenomeno chiaro è la riduzione (in alcuni casi sensibile) delle economie da esternalità date dalla localizzazione distrettuale, nell'ambito di un processo di trasformazione profonda (potremmo definirlo "epocale") del concetto stesso di distretto.</p> <p>In generale, si riscontra l'aumento del rischio d'impresa, nell'ambito di un quadro di cambiamento strutturale dell'economia marchigiana (soprattutto in riferimento al manifatturiero), segnato dal passaggio a nuove logiche produttive, competitive ed organizzative (post-fordiste), contraddistinto da incertezza e profonde trasformazioni, ancora in piena evoluzione.</p> <p>A fronte di queste trasformazioni, vi sono due tipologie di comportamenti prevalenti da parte delle aziende artigiane:</p> <p>A) molte evolvono nel modello di business ed organizzativo adottato, sviluppando nuove attitudini, potenziando le proprie capacità, rivedendo il proprio approccio al mercato. Ecco, così:</p>

ALLEGATO B

	<ul style="list-style-type: none">o la diversificazione del portafoglio clienti e dei mercati serviti, con la ricerca di segmenti a maggior valore aggiunto, con la diminuzione del grado di dipendenza dal proprio posizionamento storico;o l'adozione di politiche della qualità;o il potenziamento dei servizi offerti;o la configurazione dell'impresa come "problem solver" verso i propri clienti e come "nodo di rete" nell'ambito dei sistemi produttivi di filiera; <p>B) sul versante opposto ed in modo prevalente in taluni comparti, si osserva l'aumento del grado di dipendenza dai propri committenti (scelta di puntare su relazioni esclusive con un ridotto numero di committenti) e lo sviluppo di comportamenti passivi verso la clientela, accettando, assorbendolo, il rischio da questa trasferito sui propri fornitori.</p>
--	---

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>Come già evidenziato, oggi si accentua l'importanza del fattore tecnologico, come supporto alle esigenze di maggiori performance (maggiore produttività, maggiore velocità, maggiore flessibilità verso le richieste dei clienti, maggiore accuratezza e precisione nelle lavorazioni) dei processi competitivi. È importante sottolineare, però, che non sempre l'introduzione della tecnologia nel processo è accompagnata dalla valutazione del ritorno dell'investimento e dalla (spesso necessaria) riprogettazione del contesto organizzativo. Del resto, non sempre le modalità di integrazione tra tecnologia e modello artigiano sono agevoli.</p> <p>Spesso, inoltre, il potenziale tecnologico che viene acquisito non ha modo di esprimersi appieno, per mancanza di tempo o di competenze d'uso. In sostanza, accanto alla macchina è necessario costruire competenze distintive.</p>
Prodotto/i	<p>Per quanto riguarda i prodotti, la sfida maggiore per le imprese artigiane marchigiane sembra essere quella di coniugare tradizione, saperi storici, competenza sul prodotto ("saper fare") con la "modernità", strettamente collegata ai nuovi ritmi ed alle specificità che oggi connotano i mercati di sbocco.</p> <p>Ciò porta a:</p> <ul style="list-style-type: none">o investire in tecnologie;o rendere più professionale e metodica la ricerca finalizzata all'innovazione di prodotto;o investire in politiche della qualità;o prestare attenzione al tema dell'impatto ambientale dei prodotti (compresi gli involucri) e, a monte, dei processi;o razionalizzare, calibrandoli in modo più attento, i processi produttivi;o prestare maggiore attenzione al valore aggiunto delle risorse umane qualificate;o approcciare in modo più professionale e selettivo la gestione degli approvvigionamenti ed i rapporti con i fornitori.

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>In un quadro dinamico dal punto di vista competitivo e degli assetti produttivi come quello appena descritto, ai fini della predisposizione degli interventi formativi è bene ragionare secondo logiche di rete, di costellazioni fra imprese. In quest'ottica, il Piano Formativo si pone anche come occasione di crescita del sistema nel suo complesso.</p> <p>Così, oltre al potenziamento delle competenze in dotazione alle varie imprese, secondo le specificità settoriali, grandi importanza rivestono le capacità di integrazione verso l'esterno, sia in un'ottica competitiva che di partnership.</p> <p>Questo diventa un tema di interesse centrale, nell'ambito del mutamento del paradigma produttivo in senso post-fordista.</p> <p>Da questo punto di vista, è interessante notare come se nei comparti manifatturieri si osservano tendenze verso una minore forza propulsiva dei rapporti interaziendali all'interno del sistema produttivo locale, nell'agroalimentare, ad esempio, è in atto un processo di compattamento della filiera, appunto su base locale.</p> <p>Altri due accenti relazionali riguardano aspetti interni alle imprese:</p> <ul style="list-style-type: none">• soprattutto per quanto riguarda le imprese produttrici di fase, si ravvisa un'esigenza forte di "gestione relazionale dell'affidabilità", intesa come capacità di lettura dei bisogni dei propri clienti e di sviluppo di valore sotto forma di "soluzioni";• all'interno di molte imprese locali si avverte la particolare necessità dello sviluppo di "saperi trasversali", là dove l'evoluzione dei modelli produttivi richiede di evolvere verso l'integrazione delle competenze fra i lavoratori, al fine di una comprensione diffusa delle logiche del processo produttivo.
Di processo	<p>Le imprese artigiane del sistema produttivo regionale si trovano di fronte alla necessità di rivedere fasi, competenze e modalità di relazione che connotano i loro processi interni e quelli interaziendali, assumendo una nuova prospettiva nella creazione del valore.</p> <p>In generale, oggi alle imprese marchigiane si richiedono capacità superiori di lettura del cambiamento e di costruzione dei propri processi, nell'ottica di un maggior valore offerto a segmenti di clientela che assicurino un consistente valore (sotto forma di volumi di vendita, stabilità delle transazioni, possibilità di <i>cross-selling</i>, <i>trading-up</i> ed <i>up-selling</i>, di passaparola attivo), con un'attenzione costante e parallela all'efficienza del processo. Per le imprese di fase (B2B) ciò significa soprattutto integrarsi in modo virtuoso con i dispositivi produttivi ed i processi dei propri clienti, rafforzando la propria posizione nella catena del valore.</p> <p>In tutti questi casi, le imprese sono chiamate a rivedere le proprie dotazioni di fattori produttivi, comprese le risorse umane ed i profili professionali impiegati.</p> <p>Sotto questo profilo, bisogna superare, in particolare, la chiara difficoltà che molte imprese incontrano nel reperire personale professionalizzato o disposto ad apprendere i contenuti professionali necessari. L'offerta formativa in ingresso è giudicata spesso insoddisfacente, a cominciare dall'apprendistato.</p>
(altro)	

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

a) Definizione dei destinatari e considerazione delle necessità lavorative

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

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

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

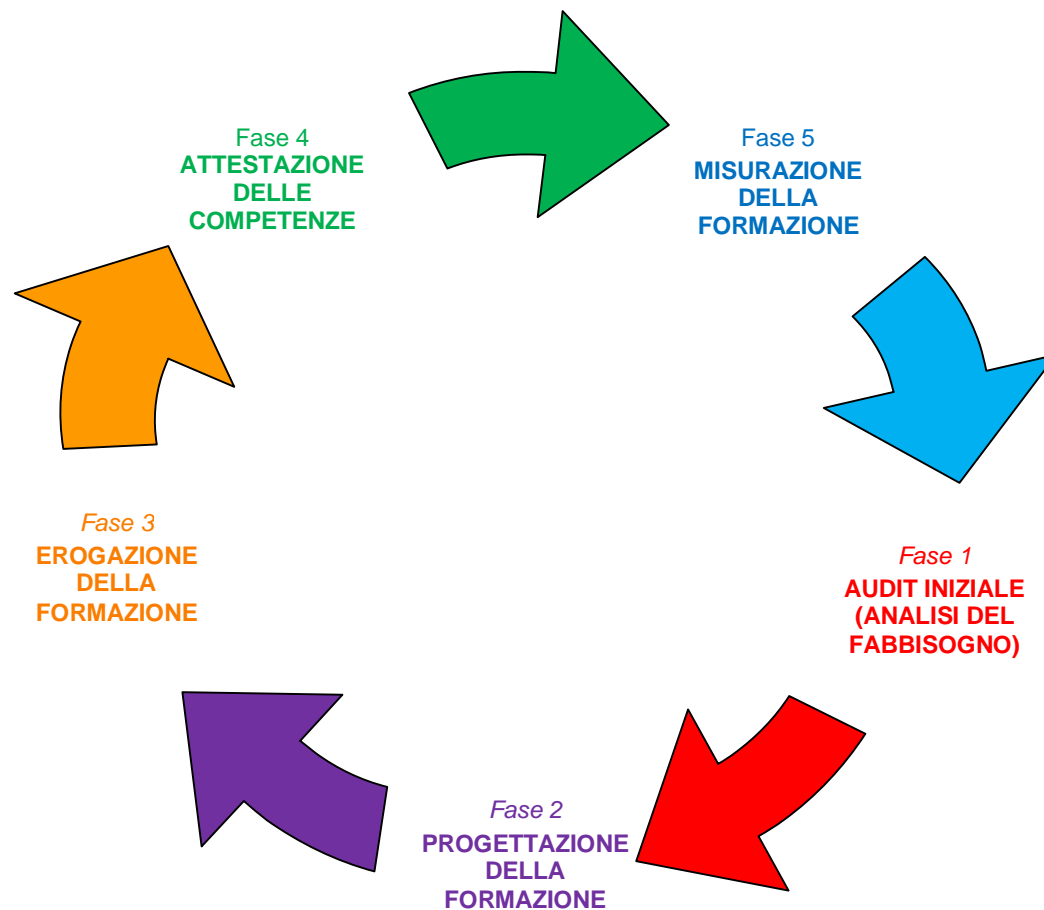
Ciò premesso, il presente Piano intende promuovere, per i percorsi formativi di durata pari o superiore alle *28 ore*:

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

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

ALLEGATO B

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



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

Le modalità organizzative attraverso le quali verranno attivati e sviluppati i processi di apprendimento relativi alle attività formative da realizzarsi, dovranno inoltre essere elaborate tenendo conto di:

✓ un più stretto collegamento tra lavoro e apprendimento in seno alla formazione professionale continua, nonché la promozione di competenze d'autoapprendimento all'interno dei gruppi di lavoro. In questo senso, sarà fondamentale la

ALLEGATO B

	<p>sceita del setting formativo, la qualità delle attrezzature didattiche utilizzate e del materiale specialistico e di consumo fornito ai partecipanti, la competenza delle professionalità coinvolte per la docenza e del loro relativo stile relazionale di insegnamento;</p> <ul style="list-style-type: none">✓ un <u>collegamento più sistematico fra apprendimento ed esperienze pratiche</u>: sotto questo profilo, il presente Piano incentiva le realizzazione delle attività formative ad esso afferenti in modalità di coaching, mediante attivazione di project work effettivamente tarati sull'esperienza professionale diretta dei partecipanti e, in ogni caso, attraverso la promozione di principi e metodi di formazione in alternanza (attività d'aula o residenziale/training on the job);✓ l'<u>ampliamento dei contenuti tecnici con elementi polivalenti, strumenti appropriati e di stimolo della personalità</u>: in questo senso, dovranno essere privilegiate le attività svolte nei laboratori professionali rispetto a quelle di tipo tradizionale, anche attraverso la scelta accurata delle attrezzature didattiche e degli strumenti tecnici da utilizzare;✓ l'<u>apprendimento autorganizzato e cooperativo in gruppi</u>: da ciò consegue la rilevanza, da un lato, di poter organizzare attività di outdoor training, in quanto incentrate sul concetto di formazione quale "missione di squadra finalizzata al raggiungimento di un obiettivo comune", e, dall'altro, di riuscire a promuovere e costituire comunità di pratiche, se non di ricerca, tra lavoratori di differenti aziende, in modo tale da favorire, partendo dalla cooperazione sul lavoro ed anche attraverso l'utilizzo delle risorse informatiche, la costruzione di reti (territoriali o settoriali) d'impresa;✓ la <u>partecipazione attiva degli interessati alla strutturazione dei processi d'apprendimento</u>: sotto questo aspetto, di importanza fondamentale risulteranno i dispositivi di monitoraggio e valutazione delle attività formative svolte, in modo tale da consentire l'attivazione in progress di correttivi sotto l'aspetto didattico o organizzativo, finalizzati a consentire una riprogettazione di dettaglio dei contenuti degli insegnamenti sulla base dei suggerimenti espressi dai singoli lavoratori, delle loro emerse esperienze professionali, nonché del reale livello di apprendimento del gruppo.
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

I bisogni percepiti di apprendimento e di adeguamento delle conoscenze da parte delle imprese sono mediamente riferiti ad un sapere di ordine tecnico ("saper fare"), più che intellettuale, creativo o comunque di carattere simbolico, mentre l'economia va verso la centralità degli *asset* intangibili e verso il presidio della conoscenza.

Del resto, rispetto al passato cresce il numero di imprese che percepiscono l'importanza di "fattori competitivi *soft*", come la gestione delle relazioni con clienti (soprattutto ad alto valore) e partner (nell'ambito di "costellazioni del valore"), o la gestione delle risorse umane, dove emergono esigenze di maggiore "tecnicità" e di "approcci relazionali e motivanti". In generale, emerge per molti la necessità di acquisire competenze nuove, solide, per potenziare la propria capacità competitiva; queste sono legate al passaggio dal "fare prodotto" al "fare impresa", nel senso di spostare l'attenzione strategica dall'economia materiale alla costruzione di capacità competitiva attraverso il presidio forte dei fattori immateriali.

Si tratta di un vero e proprio "salto culturale", necessario a seguito della trasformazione "strutturale" che sta interessando il mercato nazionale ed internazione (dei Paesi ad economia avanzata), ancor prima che regionale, con quest'ultimo che, però, parte da una situazione di forte arretratezza da questo punto di vista, perché molto concentrato sul prodotto e sul saper fare e perché "barrierato" dall'appartenenza a distretti o poli produttivi.

In generale, si riscontra il bisogno di riproduzione dei saperi in essere, abbinato alla necessità di nuove competenze specifiche. Ad esempio:

- molte imprese sono interessate ad ampliare i segmenti di clientela serviti o a sviluppare nuovi mercati di sbocco. Più in generale, si ravvisa una lenta ma chiara modifica nel modo di relazionarsi ai mercati serviti e potenziali, in chiave di marketing strategico ed operativo. Per le imprese terminali vi è un problema di gestione consapevole delle decisioni di marketing strategico (segmentazione e posizionamento) ed operativo (in particolare, gestione della rete commerciale, anche in un'ottica internazionale), oltre che informativo (analisi e comprensione dei mercati). In modo specifico, la proiezione sui mercati internazionali richiede anche lo sviluppo di abilità linguistiche e relazionali rispetto a differenti sistemi culturali. Si pensi a quanto possa essere importante, ad esempio, nel caso dell'arredamento, comprendere la cultura locale e gli stili di vita di riferimento, che hanno un impatto diretto sulle scelte di acquisto;
- fra le figure professionali di cui sembra emergere una necessità sostanzialmente "trasversale", soprattutto nel manifatturiero, vi sono i tecnici (es: tecnico commerciale) che sappiano fare da elemento di raccordo con i mercati e sappiano gestire molteplici e differenziate problematiche connesse alla catena del valore. Sono anche richieste figure che sappiano operare in modo specialistico con i mercati esteri (non solo per le vendite, ma anche per gli acquisti) o che si occupino della logistica;
- per le aziende più dotate dal punto di vista tecnologico (soprattutto tecnologie elettroniche ed informatiche) si avverte il bisogno di figure con un profilo di istruzione più alto, in particolare di profili specializzati nella gestione tecnico-organizzativa di fasi del processo;
- si ravvisa la scarsa presenza sul mercato del lavoro di profili qualificati nella gestione delle nuove tecnologie nell'ambito del processo produttivo (es: programmazione delle macchine a controllo numerico). In senso più ampio, vi è una forte e diffusa necessità di qualificare le modalità di gestione dei fattori produttivi;
- emerge anche la necessità di potenziare le capacità di progettazione e di prototipazione;
- anche il rispetto di alti standard qualitativi impone la necessità di nuove competenze, oltre che di un diverso orientamento di tipo culturale verso questo tema.

ALLEGATO B

Priorità dell'intervento

"PREVENTIVO":

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

"CURATIVO":

- rispondere a bisogni formativi specifici ed urgenti;
- riqualificare i lavoratori;
- aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a fattori come le opportunità di mercato, le innovazioni tecnologiche, le modificazioni dei processi produttivi, l'evoluzione delle professionalità;
- acquisire nuove qualificazioni professionali.

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione

ALLEGATO B

Ruoli	<p>Nell'ambito delle attività artigiane, difficilmente si riescono a definire i limiti di un ruolo da un altro e questo in maniera direttamente proporzionale alla dimensione dell'impresa. Là dove il numero dei dipendenti aumenta, si strutturano i processi e, con essi, i ruoli. Quindi, più piccola è l'impresa, meno definiti sono i ruoli.</p> <p>In uno scenario produttivo come quello marchigiano, dove dominano le microimprese fino a 5 dipendenti, è ovvio, pertanto, che spesso i dipendenti ricoprono più ruoli, così com'è probabile che lo stesso titolare lavori a stretto contatto con i propri dipendenti nelle attività di produzione, oltre a dirigere, organizzare, pianificare, gestire clienti e fornitori, etc.</p> <p>D'altra parte, lo stesso mercato del lavoro promuove ormai da tempo la "flessibilità professionale", ossia la capacità di ricoprire più ruoli allo stesso tempo.</p> <p>Nella definizione dei fabbisogni formativi, quindi degli interventi a tale scopo, bisogna anche pensare alle imprese con uno o pochi addetti. In generale, occorrono strumenti innovativi, che, come affermato in precedenza, sappiano andare anche al di là dell'aula. Va valorizzato anche il ruolo degli imprenditori, che possono ricoprire anche il ruolo di docenti e che sicuramente devono prendere parte in modo attivo ai percorsi formativi. La partecipazione è cruciale rispetto all'efficacia degli interventi formativi e può anche produrre effetti positivi dal punto di vista della cultura interna, dell'apertura dell'imprenditore e dell'armonia di lavoro all'interno dell'organizzazione. In tal senso, bisogna puntare sul valore di scambio della formazione, percepibile da parte dell'imprenditore ("valore dell'investimento in apprendimento").</p> <p>Alla luce di tali considerazioni, è pertanto difficile e comunque non determinante definire precisi confini funzionali, se non quelli facilmente riscontrabili in ogni realtà imprenditoriale:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Personale tecnico</i>: addetti alla produzione/erogazione servizio, addetti alle attività commerciali, addetti ai servizi di assistenza, etc;• <i>Personale impiegatizio</i>: amministrativo, contabile, progettisti, commerciale, etc;• <i>Personale dirigente</i>: responsabili di area, di processo, marketing, etc. <p>Detto questo, è chiaro che la formazione debba fornire strumenti e competenze specifiche, distinte per area funzionale o macro-area di competenza, nella consapevolezza, però, che nella piccola e soprattutto nella micro-impresa, in linea, peraltro, con tendenze più generalizzate sul mercato, la logica organizzativa non può che essere basata sul concetto di "multi-tasking" e sulla stretta integrazione interna, in chiave relazionale.</p>
Profili professionali	Il presente Piano Formativo si orienta verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa, tenendo conto dei livelli di flessibilità funzionale ed organizzativa tipici dell'impresa artigiana.

ALLEGATO B

<p>AZIENDE/TERRITORI (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)</p>	Aziende aderenti a Fondartigianato ed operanti nella regione Marche.	
---	--	--

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

ALLEGATO B

La presente sottoscrizione è da ritenersi valida sia per la revisione del Piano Formativo Regionale denominato *“Piano regionale per lo sviluppo territoriale e settoriale delle Marche”*, sia per tutti gli altri 11 sottopiani allegati e facenti parte integrante.

PARTI SOCIALI	Timbro e Firme in originale	
	Confartigianato Imprese Marche	_____
	CNA Marche	_____
	Casartigiani Marche	_____
	CLAAI Marche	_____
	CGIL Marche	_____
	CISL Marche	_____
	UIL Marche	_____

Data _____