

ALLEGATO B



PIANO FORMATIVO cod_____ ¹

Linee: **8 - 11**

MICRO IMPRESE

INVESTIMENTI TECNOLOGICI

TITOLO
FORMAZIONE CONTINUA PER LE MICRO IMPRESE TRENTINE E INNOVAZIONE

REGIONE: Provincia Autonoma di Trento

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

¹Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento	<p>X Aziendale X Interaziendale X Pluriazendale¹ X Individuale X Acquisto di servizi formativi alla innovazione</p> <p><i>Nota 1: i progetti pluriazionali possono interessare due o più aziende, anche collocate in Regioni o territori diversi, che agiscono tra loro con forme di cooperazione/relazione produttiva e/o organizzativa; i progetti devono essere supportati da un accordo di partenariato tra le aziende beneficiarie del progetto formativo.</i></p> <p><i>Nota 2: è possibile presentare Progetti di formazione sulla linea 8 che si riferiscono a Piani formativi interaziendali, a condizione che il numero degli utenti coinvolti nel singolo intervento non superi il limite di sei persone.</i></p>
Settore/i produttivo/i	<p>Sono da ritenersi coerenti con il presente Piano i progetti formativi destinati a lavoratori e imprese che operano in un qualsiasi settore economico-produttivo presente nel territorio della Provincia Autonoma di Trento, con particolare riferimento alle micro imprese (Linea 8) o che prevedono azioni formative di sostegno all'innovazione, con specifico riferimento agli investimenti tecnologici (Linea 11). Viene data priorità alle aziende artigiane e ai soggetti che erogano servizi alle medesime.</p>
Territorio/i	<p>Provincia Autonoma di Trento</p>
Priorità Orientamenti Obiettivi specifici	<p>Il presente Piano formativo, definito in accordo con le Parti Sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione, è basato sull'analisi dell'attuale contesto economico e produttivo nazionale e locale, sulla valutazione previsionale delle tendenze di mercato e delle possibilità di sviluppo economico e del tessuto produttivo locale e sull'analisi dei fabbisogni formativi e di competenze tecnico-professionali richieste dai lavoratori e dalle aziende artigiane locali, con specifico riferimento alle esigenze delle micro imprese e all'innovazione legata, in particolare, agli investimenti tecnologici, elemento cruciale per lo sviluppo strategico delle imprese artigiane.</p> <p>La realtà produttiva ed economica locale, in modo analogo a quella nazionale e anche europea, è caratterizzata da una massiccia presenza di imprese di dimensioni piccole e piccolissime che esprimono l'imprenditorialità del territorio e connotano le modalità produttive. Le micro imprese sono ampiamente diffuse sul territorio nazionale, soprattutto in un contesto come quello del nord est dove i distretti industriali e filiere produttive sono caratterizzati da aggregazioni di piccole e piccolissime imprese che collaborano e operano con logiche di rete in uno stesso settore, in settori limitrofi o in network di carattere cross-settoriale. Questo rapporto di collaborazione tra le imprese comporta un legame di dipendenza delle aziende stesse dalle reti e aggregazioni in cui sono inserite: se il settore, la filiera, il distretto di appartenenza o le grandi imprese di cui si costituisce l'indotto entrano in crisi e riducono ordini, esportazioni e produzioni, le conseguenze ricadono direttamente sulle micro imprese, spesso senza che esse possano prevenirlo o porvi rimedio rimanendo nello stesso contesto. Allo stesso modo però, se ben inserite nel proprio contesto, le imprese più piccole beneficiano delle macro dinamiche quando queste sono positive.</p>

ALLEGATO B

I più recenti dati dell'Osservatorio congiunturale della micro impresa riportano che nei primi mesi del 2010 il fatturato delle aziende analizzate era in flessione, come l'occupazione - che ha riportato un -2,3%, ma che la tendenza per il secondo semestre del 2010, pur rimanendo negativa, mostra segnali più stabili, con un calo dell'occupazione intorno al -1,9% e una crescita del fatturato superiore al 2%. A livello settoriale le imprese dei servizi sono quelle che hanno avuto una contrazione maggiore rispetto al 2009 con flessioni della domanda e del fatturato rispettivamente pari a -2% e -1,6%.

La micro impresa italiana operando per lo più a livello locale non ha subito direttamente e immediatamente dei forti contraccolpi dell'economia mondiale, legati alle esportazioni ai mercati finanziari e alla compravendita di materie prime, motivando quello che in diversa letteratura viene definito un effetto di 'ammortizzazione' svolto dal settore artigiano sull'andamento economico (Ermeneia, 2009). Ha però risentito della riduzione dei rapporti e dei contratti di sub-fornitura e della contrazione dei consumi sia diretti che indiretti, locali ma anche nazionali e globali: le piccole imprese hanno subito quindi un impatto ritardato ma non per questo meno forte. Le micro imprese vivono ancora oggi una situazione di difficoltà, accentuata dalla scarsa capacità di ricollocarsi, rinnovarsi e competere in mercati sempre più globalizzati e competitivi.

Diventa pertanto fondamentale per le imprese artigiane, comprese quelle micro, sviluppare la capacità innovativa che permette di essere competitivi nel proprio settore, o che apra nuove prospettive di mercato, di produzione e di collaborazione. Le imprese artigiane sono tendenzialmente orientate a riproporre modelli organizzativi tradizionali, consolidati nel tempo e mai messi in discussione, la crisi economica ha drasticamente spostato i punti di riferimento di queste imprese cambiando il mercato, le dinamiche delle imprese leader a cui sono da sempre legate, le tecnologie produttive e gli standard di prodotto. È quindi fondamentale innovare l'impresa sotto molteplici aspetti, acquisendo per altro anche una certa elasticità al cambiamento che consenta, soprattutto alle imprese con minori risorse, di non rimanere schiacciati da fattori macro economici.

Il possesso di competenze e la capacità di agirle in un contesto lavorativo costituiscono un elemento imprescindibile per l'occupabilità e l'occupazione dei lavoratori e, allo stesso tempo, sono alla base della capacità delle aziende di competere sul mercato; nelle micro imprese si può affermare che la capacità competitiva è connessa in modo diretto alla competenza, professionalità ed esperienza dei lavoratori, spesso impegnati in attività manuali, operative e produttive, nonché alla capacità di questi ultimi di cogliere le opportunità offerte dall'innovazione tecnica e tecnologica per offrire prodotti e servizi all'avanguardia e coerenti con le richieste del mercato. La formazione continua è finalizzata a migliorare il livello di qualificazione e sviluppare le capacità tecnico-professionali dei lavoratori, consolidandone la figura professionale, assicurandone la stabilità occupazionale e consentendo alle aziende di generare valore attraverso il lavoro delle proprie risorse umane. La formazione gioca un ruolo primario anche nel supportare l'adattabilità alla continua evoluzione organizzativa, tecnica, tecnologica e, in generale, dei modi di fare business in un mercato globalizzato e sempre più concorrenziale.

Finalità e orientamenti generali

Recependo e confermando le finalità generali espresse nell'Invito 1°- 2011 di Fondartigianato per la realizzazione di attività di formazione continua per azioni mirate, tra le priorità generali individuate si evidenziano le seguenti:

ALLEGATO B

- a) rafforzare i sistemi territoriali attraverso lo sviluppo di nuove e/o maggiori competenze per le persone e la conseguente competitività di impresa attraverso anche politiche formative mirate a sostenere e promuovere interventi per specifici ambiti di azione o rivolti a target mirati di utenza, includendo il migliorare e valorizzare le organizzazioni ed i processi del lavoro, stimolare e integrare politiche di sostegno allo sviluppo economico-produttivo ed occupazionale, realizzare strumenti mirati, modelli organizzativi specifici, tipologie di innovazione produttive e processi di integrazione e collaborazione trasversale e tra Regioni e territori diversi;
- b) rafforzare il sistema delle competenze delle persone, la competitività delle imprese, lo sviluppo dei territori, dei settori e degli specifici contesti produttivi locali e offrire opportunità formative per valorizzare il capitale umano con priorità rivolta alla formazione tecnico – professionalizzante, organizzativa a manageriale, ma anche trasversale;
- c) favorire ed innovare le metodologie e i processi di apprendimento, promuovendo modelli di riferimento condivisi di approccio metodologico, strumentale e di contenuti, per la diffusione di buone prassi e l'apprendimento collaborativo;
- d) dare impulso a un modello di dichiarazione delle competenze acquisite durante l'esperienza formativa e spendibili sul mercato del lavoro regionale e interregionale, con la finalità di sostenere percorsi di formalizzazione/certificazione delle competenze;
- e) favorire la messa a disposizione di imprese e lavoratori delle competenze ed esperienze formative utili a rispondere ai fabbisogni formativi per la crescita professionale dei lavoratori e lo sviluppo della competitività delle aziende artigiane nel mercato locale e globale, con particolare attenzione alle micro imprese che connotano fortemente il tessuto economico e produttivo locale e all'importanza dell'innovazione tecnica e tecnologica;
- f) sostenere e diffondere la cultura della formazione continua, con particolare attenzione alle piccole e piccolissime imprese e alle diverse possibili forme di aggregazione, rafforzando le politiche di promozione e di sostegno allo sviluppo del mercato del lavoro locale e il consolidamento di politiche di inclusione;
- g) favorire la predisposizione e la 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 rafforzamento dell'occupabilità e nuova occupazione per le persone e più solide opportunità di tenuta e di crescita per il sistema "impresa".

Il presente Piano formativo comprende azioni di tipo "preventivo" e/o "curativo". Entrambe le tipologie di interventi sono strettamente correlate ed integrate tra loro in quanto, se pur basate su logiche diverse, rappresentano fasi cicliche o periodiche dei contesti produttivi.

Hanno carattere preventivo tutti gli interventi diretti alla crescita della formazione continua finalizzati a migliorare la tenuta e la competitività dell'impresa sul mercato, affrontare le sfide dei nuovi mercati, prevenire crisi settoriali, territoriali o aziendali ed accrescere le competenze professionali e l'occupabilità dei lavoratori, aggiornando e migliorando le competenze professionali dei lavoratori rispetto alle opportunità di mercato, alle innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, alle modificazioni che intervengono nei processi produttivi, all'evoluzione delle professionalità e degli assetti

ALLEGATO B

normativi di riferimento.

Hanno carattere curativo tutti gli interventi rivolti al mantenimento dei livelli occupazionali, al superamento di crisi settoriali, territoriali o aziendali, alla diversificazione delle competenze professionali dei lavoratori, con particolare attenzione ai lavoratori a rischio di obsolescenza professionale (ad esempio con basse qualifiche o lavoratori anziani).

Priorità e obiettivi specifici - le micro imprese (*linea 8 dell'invito 1°-2011*)

Il sistema industriale italiano è fortemente caratterizzato da un sistema ad economia diffusa: si aggirano sui 6 milioni i titolari di attività di ogni genere, e considerando il coinvolgimento delle famiglie in queste iniziative economiche, sono 20 milioni i cittadini italiani che partecipano a questo tipo di imprenditorialità. Il tasso di natalità delle imprese è molto alto, decine di migliaia ogni anno, per un rapporto di un'impresa ogni dieci abitanti. Questi numeri si sono mantenuti tutto sommato stabili anche in tempi di crisi grazie a nuove risorse imprenditoriali differenti dal passato, come le attività avviate dalle donne o dagli immigrati. Il 47% della forza lavoro occupata nell'economia di mercato lavora nelle micro imprese, cioè in realtà con un numero di addetti inferiore a dieci (secondo la definizione data dall'Unione Europea), anche se la media è di 2,7 lavoratori per azienda. La flessione dell'occupazione in queste imprese anche nell'attuale situazione di difficoltà è molto ridotta rispetto a quella delle aziende più grandi e in alcuni casi si registrano anche nuove assunzioni. Va considerato tuttavia che in molti casi i dipendenti sono i parenti stessi, e quindi c'è una minore propensione a licenziare.

È dagli anni '80 che il sistema imprenditoriale caratterizzato dalla micro impresa ha acquisito una certa valenza nel sistema economico nazionale, abbandonando l'immagine di imprenditoria marginale e arretrata. Questo è dovuto al successo che l'economia diffusa e quindi la micro impresa hanno avuto in quegli anni, in particolare nelle forme aggregative delle filiere e dei distretti. Il concetto di "made in Italy" è in gran parte dovuto a queste piccole imprese perlopiù artigiane, che hanno saputo distinguersi rispetto alle grandi aziende offrendo qualità di prodotto e di servizio, flessibilità e capacità creativa. La diffusione delle micro imprese lo si deve pertanto all'intuizione imprenditoriale dei singoli e alla capacità del territorio locale di offrire condizioni favorevoli alla creazione di nuove imprese attraverso reti di impresa, sistemi di subfornitura, distretti organizzati, spin-off e altro. Proprio il ruolo del territorio e

La diffusione di questa economia ha fatto sì che il capitalismo italiano venga descritto come un capitalismo molecolare, ma le micro imprese non sono una realtà solo italiana visto che le imprese con meno di dieci addetti rappresentano nell'Unione Europea poco meno dell'80% sul totale delle imprese, salvo comunque valere il 13,6% degli occupati.

ALLEGATO B

Micro, piccole e medie imprese manifatturiere nell'Europa a 27. Principali aspetti strutturali (2004, % sul totale, salvo produttività del lavoro)

	Numero di Imprese	Addetti	Fatturato	Valore aggiunto	Produttività lavoro
1-9 addetti	79,7	13,6	6,0	7,0	23,6
10-19 addetti	9,6	8,4	4,9	6,0	32,2
20-49 addetti	6,0	11,9	8,3	9,4	36,1
50-249 addetti	3,8	24,7	21,1	22,2	41,1
Oltre 250 addetti	0,8	41,3	59,7	55,3	61,2

Fonte: elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Nel 2006, secondo i dati ISTAT, sono oltre 4,4 milioni le micro imprese attive nell'industria e nei servizi, che occupano complessivamente circa 17,1 milioni di addetti. Esse rappresentano il 95 per cento del totale e, come già detto, occupano il 47 per cento degli addetti.

Italia - Imprese e addetti per classi di addetti e settore di attività economica – Anno 2006 Fonte: Istat

CLASSI DI ADDETTI (a)	ATTIVITÀ ECONOMICHE								Totale	
	Industria in senso stretto		Costruzioni		Commercio e alberghi		Altri servizi			
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
1	176.641	177.564	316.020	318.778	823.536	823.338	1.250.245	1.246.302	2.566.442	2.565.982
2-9	254.691	1.005.095	247.769	862.987	640.602	2.067.554	476.841	1.489.323	1.619.903	5.424.958
10-19	52.748	706.507	22.856	294.606	37.482	483.988	29.301	383.551	142.387	1.868.652
20-49	24.681	738.204	6.432	185.963	11.174	327.230	12.999	393.442	55.286	1.644.838
50-249	10.397	999.374	1.468	124.814	3.362	313.171	7.221	725.532	22.448	2.162.891
250 e più	1.461	1.103.571	84	51.462	512	527.227	1.485	1.767.170	3.542	3.449.430
Totale	520.619	4.730.313	594.629	1.838.610	1.516.668	4.542.507	1.778.092	6.005.319	4.410.008	17.116.750

(a) Poiché il numero degli addetti di un'impresa è calcolato come media annua, la classe dimensionale '1' comprende le unità con in media fino a 1,49 addetti; la classe '2-9' comprende quelle con addetti da 1,50 a 9,49, e così via.

ALLEGATO B

Le micro imprese, pur rappresentando un caso di successo dal punto di vista economico, sia in Italia che nel resto dell'Unione Europea, e pur subendo la crisi economica in maniera inferiore rispetto alle grandi imprese, non hanno per loro natura la forza di reagire con cambiamenti pervasivi, investimenti sostanziosi e ristrutturazioni profonde. In questo senso, la formazione e lo sviluppo delle competenze, nonché l'acquisizione di nuove conoscenze, possono rappresentare gli strumenti per reagire alle difficoltà di mercato, ampliando il proprio raggio d'azione, ripensando i processi lavorativi e ridefinendo le strategie aziendali. In altre parole la formazione, con la possibilità di apprendere nuove conoscenze e creare nuovi contatti e collaborazioni, rappresenta un canale primario per l'innovazione e lo sviluppo della competitività per le piccole e piccolissime imprese.

In una recente indagine Isfol, gli imprenditori delle micro imprese individuano i principali fattori di cambiamento nell'esercizio del proprio ruolo in seguito alla crisi, nei problemi di liquidità legati ai tempi di pagamento, nel peso crescente della gestione amministrativa, e nella alla crescente difficoltà ad essere competitivi rispetto a chi offre prestazioni "in nero". Dalla stessa indagine emergono anche gli interventi che gli imprenditori dovrebbero attuare per rispondere in modo energico alle difficoltà della crisi. Tra queste, le più segnalate sono: migliorare la gestione e il controllo economico-finanziario dell'impresa (73,3%), trovare nuove idee e strumenti per conoscere i bisogni e i desideri del cliente (65,7%), scambiare esperienze e informazioni attraverso relazioni più forti tra imprese e/o imprenditori (64,3%) e raccogliere maggiori informazioni su nuovi prodotti (62,7%).

Necessità per fronteggiare i cambiamenti intervenuti nella fase recessiva



Fonte: elaborazioni isfol, 2011

ALLEGATO B

Nel quadro delle finalità e degli orientamenti generali delineati, le Parti Sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione hanno individuato la priorità relativa a percorsi di formazione rivolti alle micro imprese, interventi indispensabili per le aziende artigiane che devono confrontarsi con una competizione globale attraverso la capacità di produrre valore per il cliente sfruttando competenze specialistiche, innovazioni tecniche e tecnologiche e solide capacità manageriali e gestionali.

Le macro-priorità individuate nell'ambito delle azioni di formazione mirate per le micro imprese sono le seguenti:

- favorire la partecipazione dei lavoratori delle micro imprese alla formazione continua, superando la difficoltà delle aziende di piccolissime dimensione a far partecipare le proprie risorse umane a percorsi di qualificazione e aggiornamento professionale;
- rafforzare la occupabilità delle persone che lavorano nelle micro imprese locali;
- promuovere e sostenere lo sviluppo locale attraverso il rafforzamento del tessuto produttivo ed economico della Provincia autonoma di Trento, caratterizzato dalla presenza di micro imprese;
- stimolare e sostenere l'innovazione dei processi organizzativi, produttivi ed il miglioramento delle competenze, favorendo una reinterpretazione dei fabbisogni e delle difficoltà in chiave di possibilità di innovazione e cambiamento, con particolare attenzione alle specificità delle piccolissime imprese;
- fare emergere e sostenere fabbisogni formativi congiunti tra più imprese che, seppur collocate in territori diversi, agiscono tra loro attraverso forme di cooperazione/relazione produttiva e/o organizzativa, per sviluppare buone pratiche e/o scambi di esperienze tra i diversi territori in ragione di possibili sinergie strategico/produttive e di mercato; a tal fine, e a solo titolo esemplificativo e non esaustivo delle fattispecie relazionali tra le aziende, si citano i casi relativi a:
 - distretti e/o filiere
 - imprese subfornitrici di uno stesso committente
 - imprese legate da una stessa rete di distribuzione/commercializzazione del prodotto/i e/o dei componenti
 - imprese che producono, conto proprio o conto terzi, prodotti identici o similari
 - imprese che seguono lo stesso processo di approvvigionamento/utilizzo delle materie prime
 - imprese che producono componenti di uno stesso prodotto
 - imprese che realizzano produzioni di nicchia
- sostenere le micro imprese nell'utilizzo di strumenti e strategie di marketing e promozione del proprio prodotto, della propria attività e del proprio servizio;
- valorizzare la figura dell'imprenditore come gestore di processi di cambiamento, in cui i lavoratori e le lavoratrici assumono ruoli proattivi.

Il Piano, in coerenza con l'invito 1°-2011, intende promuovere e sostenere le seguenti priorità specifiche:

- sperimentare nuovi modelli organizzativi e di servizi di formazione;
- sostenere le innovazioni di processo, di prodotto, tecnologiche; a tal fine, si precisa che il concetto di innovazione, comunque applicato (al processo, o al prodotto, ovvero alle tecnologie), va interpretato nel senso di una importante modificazione attesa nelle condizioni (di organizzazione dei processi sottesi al core business, o di realizzazione del prodotto/i o servizio/i, ovvero di tecniche/tecnologie applicate) rispetto agli standard esistenti nella

ALLEGATO B

- singola impresa al momento dell'introduzione del cambiamento;
- sostenere i progetti a sportello, proponendo una modalità snella ed efficace per rispondere ai bisogni delle micro imprese;
 - sviluppare e fare emergere il fabbisogno di acquisto di servizio formativo;
 - sostenere e diffondere utilizzo di nuove metodologie formative "su misura", ovvero progettate e contestualizzate sui bisogni e sulla situazione specifica dell'azienda e dei lavoratori beneficiari;
 - accompagnare la micro impresa nel suo agire e/o divenire luogo di apprendimento e di eccellenza formativa, creando le condizioni per la messa in trasparenza dei requisiti organizzativi e didattici/formativi di riconoscimento della stessa eccellenza.

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

- sostenere la competitività delle micro imprese e delle loro aggregazioni attraverso lo sviluppo delle competenze delle persone, stimolando lo sviluppo e la crescita del tessuto economico e produttivo locale e sostenendo strategie di collaborazione in rete;
- mettere a disposizione attività di formazione continua mirata, sia a carattere tecnico-professionale, sia di tipo strategico, manageriale, direzionale e trasversale;
- accompagnare i processi di cambiamento e innovazione organizzativa e strategica, favorendo il trasferimento e l'adozione efficace dell'innovazione per creare valore aggiunto e crescere la competitività anche delle piccolissime realtà.

Priorità e obiettivi specifici – sostegno agli investimenti tecnologici (*linea 11 dell'invito 1°-2011*)

L'innovazione tecnologica è un aspetto tanto fondamentale quanto critico per le aziende, soprattutto in condizioni di crisi. Rimanere al passo con l'evoluzione tecnica e tecnologica e con le aziende concorrenti o, meglio, saper fornire un valore aggiunto che differenzia dai competitor, è vitale sia per non perdere terreno e fuoriuscire dal mercato, sia per rispondere all'attuale crisi economica, offrendo un prodotto o un servizio nuovo, migliore e/o più efficiente.

L'innovazione di prodotto è necessaria per rispondere alle esigenze dei consumatori che oggi hanno accesso ad un numero di informazioni sui prodotti considerevolmente più ampio rispetto al passato e questo li rende più sofisticati, informati e consapevoli nel momento dell'acquisto. È quindi necessario distinguersi dalla concorrenza, sapendo leggere e interpretare le richieste, esplicite e implicite, dei clienti e sapendo fornire prodotti e servizi che rispondano a tali richieste nei temi e nei modi più efficaci.

L'innovazione di processo e organizzativa implica l'acquisizione di tecnologie moderne e coerenti con i nuovi standard, in termini di qualità, efficienza energetica, flessibilità e usabilità e un ripensamento delle modalità con cui è condotto il business per rendere i processi più agili, efficienti e performanti. Ciò implica una forte propensione ad acquisire competenze e conoscenze necessarie sia all'utilizzo di tali tecnologie e modalità organizzative, sia allo sfruttamento massimo delle potenzialità che possono offrire, al di là dell'uso tradizionale da cui prendono origine. L'innovazione di processo favorisce l'incremento dell'efficienza nella produzione di particolari beni o servizi, mentre le innovazioni di prodotto accrescono la varietà e cambiano le caratteristiche dei beni e possono permettere di accedere a nuovi mercati o a soddisfare nuove richieste.

ALLEGATO B

L'innovazione tecnologica acquista un valore ancora maggiore nelle PMI e in particolare nelle micro imprese. È spesso difficile per le imprese di ridotte dimensioni accedere a tecnologie innovative, sia per gli elevati costi, sia per la difficile reperibilità e adattabilità delle stesse nel proprio ambiente di lavoro, ma anche per la difficoltà ad acquisire le conoscenze e rimanere aggiornati sull'evoluzione tecnica e tecnologica. Spesso si riscontra una significativa difficoltà da parte delle micro imprese a ricercare e acquisire la conoscenza legata all'innovazione e alle potenzialità che può offrire. Tra i diversi fattori alla base di questa difficoltà, si rileva in diversi casi la mancanza di una cultura rivolta all'innovazione e al miglioramento continuo e la complessità o problematicità a fruire di azioni, interventi e situazioni in cui acquisire nuove conoscenze e competenze – situazioni che si possono sviluppare in percorsi formativi, anche grazie alla possibilità di avere contatti e costruire rapporti di collaborazione con altri soggetti.

La stessa Unione Europea sostiene l'importanza di valorizzare e far crescere il tessuto delle piccole e piccolissime imprese. Nell'attuazione degli asset prioritari individuati dalla Direttiva Italiana del "Small Business Act" ad oggi sono stati realizzati numerosi interventi. Tra questi, che riguardano per lo più i rapporti con la pubblica amministrazione e l'accesso al credito, sono da segnalare gli interventi a sostegno all'innovazione e all'internazionalizzazione con un potenziamento del fondo rotativo per il sostegno alle imprese e agli investimenti (FRI), con 785 milioni di euro per contratti di innovazione tecnologica e industriale, di cui alla Legge n.46/1982 (FIT ricerca e sviluppo). In questo senso, il Decreto Ministeriale del 22 dicembre 2009 ha avviato il finanziamento di progetti realizzati in aree "sottoutilizzate", volti alla promozione e diffusione di tecnologie presso le PMI, nonché all'avvio di start-up hi-tech, in particolare in settori innovativi quali: materiali avanzati, micro e nanotecnologie; tecnologie chimiche e separative; biotecnologie; tecnologie meccaniche e della produzione industriale; tecnologie per l'automazione e sensoristica; tecnologie elettriche, elettroniche ed elettro-ottiche; tecnologie per l'informatica e le telecomunicazioni; tecnologie organizzativo-gestionali; tecnologie ambientali; tecnologie energetiche.

Il 12 maggio 2010, il Ministro per la PA e l'Innovazione e il Presidente di Rete Imprese-Italia hanno firmato il Protocollo d'intesa per l'attuazione di un Tavolo di lavoro per lo sviluppo di misure strategiche a sostegno dell'innovazione delle micro e piccole imprese attraverso l'ICT. Si tratta di un'ulteriore conferma dell'importanza di sostenere le piccole e piccolissime imprese italiane, monitorando e puntando su alcuni temi prioritari, tra i quali:

- situazione complessiva dell'ICT;
- emersione delle *best practices* nella fruizione dell'ICT nel territorio e rilevazione dell'innovazione non visibile;
- diffusione della banda larga;
- sviluppo e realizzazione del Piano E-government 2012;
- alfabetizzazione e formazione ICT;
- nuove tecnologie ICT verso settori chiave per lo sviluppo e l'economia del Paese (ambiente, energia, turismo, beni culturali, mobilità, etc.);
- sviluppo dell'e-commerce;
- sostegno della competitività.

Tra gli interventi più recenti, il Disegno di Legge di Stabilità 2011 (ex Legge Finanziaria), è stato introdotto un credito di imposta (100 milioni di euro) per le imprese che affidano a Università progetti di ricerca, sottolineando l'importanza di creare canali di collaborazione per il trasferimento tecnologico verso le piccole e piccolissime imprese dove tali innovazioni

ALLEGATO B

possono contribuire a creare valore e crescere la competitività del tessuto produttivo.

Nel quadro delle finalità e degli orientamenti generali delineati, le Parti Sociali costituenti il Fondo Artigianato Formazione hanno ritenuto prioritario incentivare azioni rivolte a sostenere l'innovazione e gli investimenti tecnologici, utilizzando la formazione come leva per crescere conoscenze e capacità dei lavoratori e delle imprese artigiane ma anche per costruire canali efficaci di collaborazione tra imprese e persone e luoghi dove si fa ricerca e si sviluppano le innovazioni, promuovendo modalità concrete di trasferimento tecnologico nel tessuto produttivo ed economico.

Le priorità individuate a sostegno degli investimenti in innovazione tecnologica includono:

- favorire approcci e strategie innovative di sviluppo aziendale, di processo e/o prodotto e tecnologico;
- promuovere il trasferimento di conoscenze ed esperienze utili alle migliori performance e successo competitivo;
- sostenere azioni e formazione per gli start-up.

Si ritiene prioritario nello specifico il sostegno alle imprese innovative e la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e di servizi di formazione, con la proposta di azioni compatibili ed efficaci considerando le peculiarità delle micro imprese.

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

- mettere a disposizione attività di formazione continua mirata rispetto alle caratteristiche delle micro imprese locali;
- stimolare scelte di cambiamento/innovazione delle tecnologie impiegate per poter aumentare il valore aggiunto prodotto attraverso l'adozione delle più recenti innovazioni;
- accompagnare i processi riorganizzativi e di riqualificazione dei lavoratori che possono derivare da nuovi investimenti tecnologici;
- sostenere la competitività aziendale e dei sistemi produttivi locali stimolando il consolidamento di reti di collaborazione anche con i soggetti che fanno ricerca e formazione di eccellenza.

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 per la Linea 8 - micro imprese e la Lina 11 – sostegno agli investimenti tecnologici.
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	

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione

Sociale
Economico
Produttivo

L'Unione Europea ha riconosciuto da tempo il valore della piccola impresa come "vero gigante" e "linfa vitale" della propria economia, avviando sin dalla fine degli anni '90 politiche specifiche di sostegno al loro sviluppo.

Nel 2000 è stata approvata la "Carta Europea delle Piccole Imprese" riconoscendo formalmente il ruolo centrale di questo tipo di impresa nell'insieme dell'economia dell'Unione Europea. D'altro canto, le piccole imprese rappresentano il 50,2% degli occupati totali dell'UE e soprattutto il 98,7% delle imprese. La Carta Europea promuove azioni a favore delle micro e piccole imprese, per lo sviluppo dell'imprenditorialità e per la creazione di nuovi posti di lavoro, dirette a tutelare e rafforzare il loro ambiente operativo, con l'obiettivo di migliorare il coordinamento delle politiche comunitarie e nazionali. Questo percorso è stato ulteriormente rafforzato nel 2003 attraverso l'adeguamento della definizione di PMI e, nel 2005, con l'inserimento di specifiche politiche di intervento europee nell'ambito della strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione. La nuova definizione europea di PMI che ha legittimato la rilevanza del sub-aggregato microimprese è stata l'occasione per promuovere il primo studio organico su tale aggregato da parte di studiosi italiani (Barricelli e Russo, 2005).

Lo "Small Business Act", varato a giugno del 2008 dalla Commissione Europea, può infine ritenersi l'ultimo sforzo in ordine di tempo proposto dagli organi europei affinché, attraverso la sua approvazione e traduzione legislativa, gli Stati Membri possano raggiungere gli obiettivi fissati dalla conferenza di Lisbona.

In Italia, le piccole imprese rappresentano il 99% del totale e la sottocategoria delle micro imprese costituisce il 95% del tessuto produttivo e assorbe il 50% dell'occupazione totale. Nei raffronti con gli altri Stati Membri, l'Italia rappresenta il terzo Stato dopo Repubblica Ceca e Portogallo in termini di presenza di imprese ogni mille abitanti (66 ogni mille) con un tasso di imprenditorialità triplo rispetto alla media europea. In Italia, la media è di 4 addetti per impresa, solo Portogallo e Grecia ne hanno meno.

ALLEGATO B

Paesi dell'Unione europea classificati secondo la quota di incidenza di PMI manifatturiere
(da 1 a 249 addetti) sul totale delle imprese manifatturiere - Anno 2007

Paesi	Da 1 a 9	Da 10 a 19	Da 20 a 49	Da 50 a 249	Totale PMI	250 e oltre	Totale	% di PMI
Grecia	91.979	1.182	1.224	779	95.164	145	95.309	99,85
Cipro	4.843	400	219	93	5.555	10	5.565	99,82
Italia	422.373	52.347	24.745	10.062	509.527	1.408	510.935	99,72
Portogallo	79.481	7.267	5.122	2.476	94.346	293	94.639	99,69
Spagna	171.650	21.781	16.335	6.241	216.007	1.010	217.017	99,53
Malta	3.442	157	106	67	3.772	19	3.791	99,50
Repubblica Ceca	138.133	5.515	4.580	3.529	151.757	888	152.645	99,42
Svezia	53.297	3.210	2.402	1.670	60.579	444	61.023	99,27
Francia	219.556	18.683	13.336	7.365	258.940	1.986	260.926	99,24
Ungheria	51.174	3.689	2.816	1.874	59.553	460	60.013	99,23
Polonia	174.811	6.669	7.770	6.974	196.224	1.707	197.931	99,14
Slovenia	15.488	951	672	588	17.699	159	17.858	99,11
Belgio	31.661	2.941	2.496	1.423	38.521	359	38.880	99,08
Finlandia	21.393	1.787	1.327	965	25.472	255	25.727	99,01
Lituania	12.324	1.415	1.261	897	15.897	162	16.059	98,99
Lettonia	5.330	1.001	902	568	7.801	80	7.881	98,98
Paesi Bassi	35.735	4.390	3.750	2.185	46.060	500	46.560	98,93
Regno Unito	112.408	15.786	11.401	7.794	147.389	1.758	149.147	98,82
Bulgaria	21.160	3.639	3.147	2.233	30.179	383	30.562	98,75
Estonia	3.785	769	741	505	5.800	75	5.875	98,72
Danimarca	13.405	1.964	1.643	1.159	18.171	252	18.423	98,63
Austria	21.293	3.284	2.284	1.524	28.385	459	28.844	98,41
Romania	42.805	6.263	5.738	4.146	58.952	993	59.945	98,34
Germania	122.357	43.073	15.690	17.021	198.141	4.236	202.377	97,91
Lussemburgo	648	120	91	87	946	29	975	97,03
Irlanda	2.484	1.069	939	639	5.131	172	5.303	96,76
Slovacchia	4.404	2.062	854	987	8.307	317	8.624	96,32
UE a 27	1.877.419	211.414	131.591	83.851	2.304.275	18.559	2.322.834	99,20

N.B. I dati per Malta sono stimati

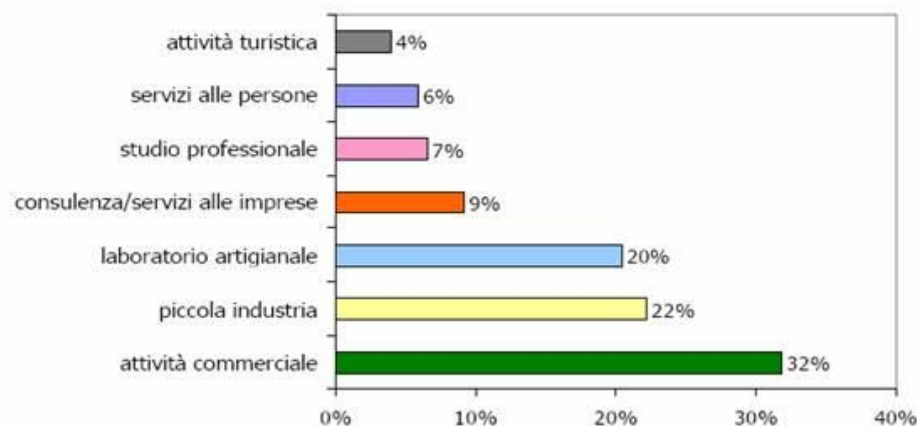
Fonte: elaborazioni Unioncamere - Istituto Tagliacarne su dati Eurostat

ALLEGATO B

L'UE ha individuato una serie di interventi a supporto delle PMI per il periodo di programmazione (2007-2013) orientati a migliorare il contesto normativo con una riduzione degli oneri amministrativi, dell'aliquota IVA per servizi forniti a livello locale, con il sostegno del microcredito.

La crisi economica attuale ha fortemente compromesso il processo di riorganizzazione delle PMI che era in corso nell'ultimo decennio. Una riorganizzazione necessaria in seguito ai grossi cambiamenti dovuti alla globalizzazione dei mercati e del lavoro che ha fortemente colpito le PMI, obbligandole a rivedere gli *asset* strategici soprattutto in funzione di una maggiore competitività proveniente dai paesi emergenti. Cambiamenti anche di tipo strutturale, con nuovi processi produttivi, nuove tecnologie e nuove richieste ed esigenze del mercato. Le stesse filiere e distretti, su cui si sono sempre basate le micro imprese, oggi non sono più definite così marcatamente, e rapporti all'interno di esse e verso l'esterno hanno subito dei cambiamenti determinanti. Diventa pertanto fondamentale una ridefinizione del proprio business, tanto per la grande azienda quanto, e forse anche di più, per la piccola, micro impresa. Nell'incertezza di una ripresa economica, dagli effetti negativi dovuti al prolungarsi della crisi (e dell'instabilità dei mercati internazionali), in particolare per i sistemi di microimprese, diventa centrale il significato che assumono gli investimenti in conoscenza, innovazione, attivazione di reti, per migliorare le performance aziendali. A fronte di tale necessità, sono stati però più volte evidenziati i divari esistenti negli investimenti formativi tra le diverse categorie di imprese: grandi, medie, piccole e micro. Differenze, inoltre, che emergono e permangono in riferimento alla partecipazione degli occupati secondo il tipo di inquadramento, impresa di appartenenza, settori e territori di riferimento, che sembra difficile ridurre in tempi brevi, in particolare nel Mezzogiorno.

Caratteristiche delle attività economiche delle microimprese artigiane



(Fonte: elaborazioni Isfol - Area politiche e offerte per la formazione continua e Servizio statistico, 2011)

ALLEGATO B

Il recente rapporto del World Economic Forum sulla competitività economica 2011-12 dei Paesi, oltre ad indicare che nella top ten mondiale ben sette paesi sono europei, a cui si aggiungono Singapore (2°), USA (5°) e Giappone (9°), riportano che l'Italia si attesta al 43° posto in assoluto, rappresentando inoltre il peggior piazzamento tra i Paesi membri del G7. Un dato positivo è il 2° posto per il business cluster, e per la qualità dei beni prodotti. La competitività rimane molto bassa, soprattutto per alcune criticità strutturali come la rigidità del mercato del lavoro (123° posto al mondo per efficienza del mercato del lavoro), i mercati finanziari non sono sufficientemente sviluppati per garantire finanziamenti necessari per lo sviluppo delle imprese (97° posto).

Nella Provincia Autonoma di Trento, le micro imprese sono 37.508 pari al 94% del totale delle imprese attive (a livello nazionale è al 95%) e occupano il 50,2% degli addetti a livello provinciale (a livello nazionale è il 47%)

Tab. 1.1. Imprese e addetti per classe di addetti e settore di attività economica secondo l'archivio ASIA (2005)
Fonte: Servizio statistica PAT, Archivio Statistico delle Imprese Attive

Provincia di Trento										
Classe di addetti	Industria in senso stretto		Costruzioni		Commercio e alberghi		Altri servizi		Totale	
	Imprese	addetti	Imprese	addetti	Imprese	addetti	Imprese	addetti	Imprese	addetti
1 addetto	1.544	1.627	3.865	4.064	5.585	5.950	10.897	11.178	21.891	22.820
Da 2 a 9 addetti	1.981	8.239	2.377	9.281	6.928	25.675	4.331	14.546	15.617	57.741
Da 10 a 19 addetti	381	5.347	300	4.120	524	7.058	241	3.207	1.446	19.732
Da 20 a 49 addetti	217	6.602	121	3.631	146	4.407	144	4.427	628	19.067
Da 50 a 249 addetti	97	9.614	30	2.238	39	3.488	92	9.699	258	25.038
250 addetti ed oltre	12	5.988	-	-	6	3.117	9	6.875	27	15.980
Provincia	4.232	37.418	6.693	23.334	13.228	49.695	15.714	49.932	39.867	160.379

Il 60,9% delle micro imprese della Provincia di Trento sono imprese senza lavoratori dipendenti, e a livello settoriale si concentrano maggiormente nei Servizi (73,3%). Istruzione (100%), Sanità e altri servizi sociali (85,2%) e Servizi alle imprese (82,1%) rappresentano i principali settori di auto impiego.

La micro impresa, prima di essere micro, è un'impresa personale e acquisisce valore in funzione delle capacità imprenditoriali del singolo. Le sue capacità di fare rete, di inserirsi e di comunicare con il territorio, soprattutto in una provincia come quella trentina, fortemente connotata morfologicamente e quindi molto spesso anche a livello economico, determinano il successo o

ALLEGATO B

meno dell'impresa. In trentino, ma anche altrove, la rete di piccole imprese funziona come un integratore sociale che consente di collegare forme ragionevoli le esigenze della vita privata con quelle della vita produttiva. Persone, famiglie, reti amicali e religiose, servizi privati e pubblici si sovrappongono sul territorio per ricercare soluzioni socialmente utili che siano compatibili con le esigenze della produzione.

In questo senso, anche il welfare può assumere forme flessibili che modulano, sul territorio, esigenze concrete, senza delegare il tutto a regole astratte, spesso inutili o controproducenti.

Soprattutto nelle località montane, la micro impresa rappresenta l'unica forma possibile per sostenere l'economia locale, in assenza di grandi imprese o gruppi industriali che generano mercato su larga scala, la rete di micro imprese artigianali fortemente radicate nel territorio, nelle sue specificità e nella sua popolazione consente a i piccoli paesi dislocati sul territorio di continuare ad esistere e prosperare, evitando quel fenomeno tanto diffuso di accentramento verso i nuclei abitativi più grandi, come la città di Trento. Per queste micro imprese, il mercato molto spesso è limitato al territorio, al consumo locale, anche se non mancano rapporti di subfornitura con l'esterno, e la relazione con flussi di consumi dettati dal turismo e dalla presenza straniera stagionale.

Tra le principali difficoltà di queste imprese locali, vi è ovviamente la capacità di interagire con soggetti esterni, mancano in altre parole servizi alle imprese che vadano oltre la normale amministrazione. Questa carenza fa sì che molto spesso i processi organizzativi e lavorativi, come le strategie gestionali rimangano uguali nel tempo, senza alcuna propensione ad innovare. Mancano gli stimoli, nonché il supporto ad intraprendere strategie innovative, orientate ad uno sviluppo sia tecnico che gestionale.

ALLEGATO B

Mercato	<p>In riferimento alla localizzazione dei mercati prevalenti, emerge che poco meno del 30% delle microimprese hanno un mercato esteso e le esportatrici sono circa il 14% [dati Unioncamere]. Le microimprese con mercato più esteso sono quelle artigiane, attive nel comparto industriale, guidate da imprenditori più giovani. L'eccessivo localismo delle microimprese sembra rappresentare ancora un limite del nostro tessuto produttivo, che ha la necessità di estendere le proprie reti (mercati, clienti, forniture, ecc.) al di là dei confini locali.</p> <p>Le imprese PMI italiane che esportano sono il 27,3% sul totale, 0,2% in più rispetto alla media europea, ma altri dati attestano l'Italia al di sotto della media UE, in particolare il fatturato derivante dalle esportazioni incide per il 3,5% rispetto il 5,6% UE, il numero di giorni richiesti per esportare (20 rispetto a 11) o importare (18 contro 13), la percentuale di imprese che percepiscono reddito da filiali e/o partecipate all'estero (1,9% rispetto al 4,7%) e infine la percentuale di PMI che hanno investito all'estero nel triennio 2006-2008 (1,6 rispetto al 3,7).</p> <p>Questi elementi, legati all'alto tasso di presenza delle PMI in Italia e alla loro rilevanza nel sistema economico del nostro paese, fanno emergere una propensione locale non solo in termini produttivi, ma anche in termini commerciali. Le piccole e micro imprese italiane hanno una forte capacità di fare rete con le aziende del proprio distretto o della propria filiera e a valorizzare i propri prodotti e servizi sul territorio locale, ma una scarsa capacità ad aprirsi a nuovi mercati e nuove possibilità produttive, commerciali e organizzative. Valorizzare il proprio marchio, prodotto o servizio oltre il mercato locale, sia su scala nazionale che internazionale richiede competenze e capacità specifiche, nonché una forte propensione all'innovazione. L'adozione di tecnologie innovative, di strategie organizzative moderne, l'innovazione di processo come di prodotto possono rappresentare gli elementi necessari per aprirsi a nuovi mercati al di fuori dei confini tradizionali. In particolare l'innovazione tecnologica rappresenta per le micro imprese una potenziale porta di accesso al mercato globale, con l'acquisizione di una maggiore competitività rispetto ai concorrenti internazionali.</p>
---------	---

ALLEGATO B

Descrizione processi e loro evoluzione

Nel contesto dinamico e in rapida e continua evoluzione di questi ultimi anni stanno emergendo nuovi fattori di successo per la competitività delle imprese e nuove modalità di gestione e organizzazione che propongono modelli innovativi di governance adatti ad affrontare le moderne sfide economiche e produttive. Questi fattori possono essere ricondotti a nuove configurazioni delle catene di creazione e distribuzione del valore - in particolare adottando e creando valore attraverso l'innovazione e lo sfruttamento delle più recenti tecnologie e a nuove configurazioni organizzative dell'attività economica, interne ed esterne, in quest'ultimo caso facendo leva su strategie di aggregazione e collaborazione in rete per competere anche fuori dai mercati locali con concorrenti anche di maggiori dimensioni.

Mentre alcune aziende rimangono legate a modelli tradizionali di competitività, ad esempio con strategie di posizione o di competizione sui prezzi, altre aziende si stanno spostando verso dinamiche comportamentali caratterizzate dalla flessibilità dei processi produttivi, alte competenze delle risorse umane e dallo sviluppo delle opportunità offerte dalla collaborazione in rete, valorizzando la capacità di saper apprendere continuamente e più rapidamente dei concorrenti come elemento distintivo e per costruire un vantaggio competitivo sostenibile (*learning organization*). Queste strategie interessano non solo le grandi imprese ma anche le PMI e le stesse micro imprese: la preparazione e la competenza delle risorse umane gioca un ruolo centrale proprio nelle piccole e piccolissime imprese, sia per impostare la competitività su modelli di alta specializzazione produttiva, sia per trarre valore dallo sfruttamento dell'innovazione tecnica e tecnologica. La valorizzazione del capitale umano inoltre ha, nell'ambito della strategia Europa 2020, una seconda e prioritaria funzione: quella di favorire la compatibilità tra crescita e inclusione sociale.

Lavorativi

In un recente rapporto del Servizio Statistica della PAT [Comunicazioni n. 21], per poter definire quali siano le peculiarità positive della realtà artigianale trentina, si è chiesto agli imprenditori artigiani di valutare quali fossero i vantaggi dell'azienda rispetto alle imprese concorrenti. Dalle risposte è emerso chiaramente come anche le aziende artigiane siano ben consapevoli della professionalità che richiede la gestione dell'azienda e dell'importanza della qualità dei prodotti/servizi offerti e quindi della professionalità, passione e competenza necessarie al fine di garantire che l'impresa sia in grado di produrre cose o servizi migliori rispetto alla concorrenza. Si può dunque affermare, si legge nel rapporto, che il mondo artigiano sia ben conscio dell'alta specializzazione che richiede il proprio lavoro e risulta chiaro che i vantaggi siano da ascrivere quasi esclusivamente al valore dell'apporto professionale del lavoratore, a maggior ragione quando si tratta di piccole e piccolissime realtà produttive in cui il contributo del lavoro è determinante.

I processi produttivi e lavorativi, nelle grandi come nelle medie e nelle piccole imprese, hanno subito la pressione della crisi e sotto tale spinta diverse aziende hanno rivisto e riorganizzato le attività, concentrandosi sul 'come' si lavora per migliorare le performance, riducendo gli sprechi e nel contempo migliorando la qualità di prodotti e servizi. L'innovazione tecnica e tecnologica, come la capacità di trasferire e sfruttare nei processi produttivi e lavorativi le più recenti tecnologie, è uno dei fattori chiave per migliorare non solo le performance produttive ma anche la qualità dei prodotti e dei servizi erogati. Complessità, integrazione e flessibilità hanno spostato l'attenzione dagli aspetti prevalentemente strutturali del lavoro a quelli maggiormente inerenti alle persone che operano nelle aziende e alla loro capacità di agire competenze professionali nel lavoro. Il concetto di competenza riguarda quindi un mix integrato di risorse (conoscenze, abilità, capacità, tratti, attitudini,

ALLEGATO B

	<p>motivazione) dinamicamente combinate per l'esercizio di una attività lavorativa. I lavoratori sono chiamati a una revisione e aggiornamento costante del proprio profilo professionale, per essere in grado di affrontare le attività lavorative e per garantire la propria occupabilità nel mercato del lavoro, e nel contempo devono affrontare, assieme all'azienda, le sfide della competizione globale.</p> <p>L'investimento continuo sull'aggiornamento e la specializzazione delle competenze diventa così un'esigenza vitale e un fattore di successo per il mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo e per la generazione di un differenziale strategico rispetto ai concorrenti. Nelle piccole e piccolissime imprese si può affermare che proprio la competenza e l'esperienza delle risorse umane costituisce il cardine centrale della competitività dell'azienda.</p> <p>Tutte le aziende, indipendentemente dalle dimensioni e dall'ambito produttivo, sono chiamate a rivedere il modo in cui producono valore, e questo richiede un investimento sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori, qualificando e specializzando le competenze tecnico-professionali ma anche organizzate vie, gestionali, manageriali e trasversali. Allo stesso tempo la formazione può essere un importante sostegno al trasferimento tecnologico e all'innovazione tecnica e tecnologica, proponendo percorsi mirati ma anche stimolando la collaborazione con i soggetti che svolgono attività di ricerca e quindi possono trasferire al contesto produttivo le più recenti innovazioni.</p> <p>Le tecnologie, e nello specifico le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), hanno costituito e sono oggi sempre più un elemento fondamentale di creazione di valore, pervadendo in modo sempre più profondo e veloce tutti gli ambiti aziendali, dalla produzione all'organizzazione. Le ICT sono diventate un fattore irrinunciabile nell'economia della conoscenza, e hanno comportato non solo una sostituzione capitale/lavoro nelle attività meno qualificate, ma anche un bisogno sempre maggiore di nuove competenze e conoscenze e un progressivo aumento del contenuto cognitivo delle mansioni e delle figure professionali (con una tendenza di up-skilling tecnico delle qualifiche richieste delle imprese). Il lavoro, anche nelle PMI artigiane, è diventato a forte componente cognitiva e di conoscenza, accentuando il valore aggiunto e la competitività dei soggetti in grado di agire prestazioni professionali eccellenti grazie a conoscenze e capacità tecniche di primo piano.</p>
Organizzativi	<p>La globalizzazione dei mercati e la sempre maggiore competizione, resa ancora più aspra dalla recente crisi economica, hanno cambiato in modo significativo gli equilibri nei mercati e hanno coinvolto anche le piccole e le micro imprese, tipicamente ancorate a mercati localizzati e in una qualche misura 'protetti'. Le crescenti sfide competitive poste dalla globalizzazione richiedono alle imprese italiane di sviluppare strategie organizzative adeguate, valorizzando nel contempo le competenze distintive delle risorse umane e il vantaggio competitivo di forme di organizzazione e gestione flessibili, efficaci ed efficienti. In alternativa ai modelli verticali e funzionali sono proposti modelli orizzontali, caratterizzati da una organizzazione piatta, snella e 'processiva', ovvero centrata sull'idea di processo di creazione del valore. Si tratta di modelli che puntano ad adeguare l'organizzazione alle nuove sfide dei mercati, proponendo un assetto aziendale e una capacità di</p>

ALLEGATO B

risposta produttiva ottimale in un mercato dinamico e in continua evoluzione.

Per uscire dalla crisi e sviluppare le proprie possibilità, le aziende devono aumentare l'intensità di presidio su tutte le leve di intervento finalizzate alla messa in efficienza dell'organizzazione, come ad esempio la revisione organizzativa e dei processi di lavoro, il miglioramento degli strumenti di controllo e gestione dei processi, il miglioramento delle competenze dei lavoratori, l'introduzione di nuove tecnologie e, più in generale, la creazione di valore attraverso l'innovazione e il miglioramento.

Diverse aziende, dopo essersi occupate della riorganizzazione della macro-struttura e avendo già ridefinito il proprio assetto organizzativo, sono ora impegnate maggiormente nella sua implementazione a livello micro (cioè, operativamente, sui ruoli e sui processi) e sulle modalità per aumentare la competitività, in particolare tramite investimenti tecnologici e in innovazione. Per attuare tali azioni le imprese hanno bisogno di personale qualificato in grado di leggere il contesto interno ed esterno, valutare strategie e opportunità di mercato e quindi elaborare piani di riorganizzazione – in alcuni casi vere e proprie ristrutturazioni – che coinvolgono la struttura, le modalità di organizzazione del lavoro, i processi produttivi, la gestione delle risorse, ecc. Questo vale anche per le piccole imprese: in tali realtà all'imprenditore ma anche gli stessi lavoratori è richiesto un notevole sforzo di visione strategica e di capacità di miglioramento e innovazione.

Non si tratta solo di possedere competenze di carattere tecnico e organizzativo, ma anche di saper valorizzare e gestire le risorse umane coinvolte nel lavoro, in particolare con riferimento al monitoraggio e miglioramento del coinvolgimento e della motivazione dei lavoratori (ad esempio analisi di clima), alla gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, al miglioramento della comunicazione interna su business e obiettivi, al miglioramento della leadership, alla gestione dei talenti e trattenimento delle persone chiave. In una parola *'empowerment'*, ovvero sviluppo delle risorse umane con una formazione di eccellenza sia di carattere tecnico-professionale e manageriale, sia di carattere trasversale. Occorre agire sul versante organizzativo, favorendo un allargamento delle prospettive, in particolare valorizzando forme di collaborazione e aggregazione che consentano di sviluppare nuove modalità di operare e competere, e nel contempo sostenere l'ammmodernamento delle risorse attraverso uno sforzo mirato di innovazione in grado di generare un impatto positivo sulla capacità di creare valore nel mercato e per i clienti. Le difficoltà legate alla recente crisi, da cui ancora oggi molte realtà non si sono ancora pienamente riprese, non ha fatto di certo venir meno le esigenze di innovazione e di riorganizzazione, ma anzi costituisce un nuovo motivo, un'occasione per anticipare o rafforzare scelte d'innovazione. Nella probabile selezione che ogni crisi comporta resistono solo le imprese ed i sistemi produttivi che hanno saputo reagire prima e più efficacemente degli altri. Come è stato proposto da alcuni acuti osservatori, più che continuare a parlare di crisi e di come uscirne, si dovrebbe parlare di una nuova situazione contestuale e di mercato e quindi di come organizzare in modo innovativo ed efficace la produzione e come affrontare le nuove sfide alla competitività delle aziende. E proprio la formazione dei lavoratori e il sostegno agli investimenti in innovazione costituiscono due leve cruciali per dare nuovo slancio alle imprese, mettendo anche le piccole e le micro imprese nelle condizioni di poter tornare a competere e quindi generare valore.

ALLEGATO B

Innovazione	<p>L'innovazione rappresenta una leva determinante per migliorare e accrescere la capacità competitiva delle imprese e del territorio. La crescita delle competenze professionali e del know-how, l'innovazione e il lancio di nuovi beni e servizi sul mercato e il cambiamento organizzativo all'interno delle aziende costituiscono fattori ormai imprescindibili per affrontare gli standard competitivi richiesti dal nuovo scenario internazionale evolutosi negli ultimi anni.</p> <p>L'innovazione può assumere forme diverse:</p> <ul style="list-style-type: none">– Innovazione di prodotto e di processo: riguarda l'individuazione, lo studio e l'applicazione di novità relativamente ai prodotti sviluppati, ai servizi erogati dalle aziende o ai processi produttivi, modificando in modo significativo le loro prestazioni, caratteristiche o qualità.– Innovazione tecnica e tecnologica: riguarda l'introduzione e l'integrazione nell'azienda e nei processi di nuove tecnologie, macchinari, strumenti o l'impiego di nuove tecniche produttive. Tra le diverse tecnologie, quelle informatiche e della comunicazione (ICT) costituiscono una delle leve sempre più importanti per muoversi con successo verso l'economia della conoscenza.– Innovazione organizzativa: riguarda il cambiamento delle modalità con cui i processi lavorativi o di supporto sono pianificati e svolti, modificando i flussi e/o le attività di lavoro, l'organizzazione dei compiti e i ruoli, le responsabilità o i flussi informativi, di gestione e di controllo. <p>L'innovazione costituisce oggi una leva primaria per la creazione del valore: la capacità di leggere e individuare nuove tecnologie, metodologie di lavoro o di organizzazione dello stesso, la capacità di selezionare tra queste quelle che possono migliorare le performance aziendali e la capacità di introdurle in modo efficace in azienda, tutte queste capacità sono indispensabili per poter sfruttare il potenziale dell'innovazione. Ma l'innovazione tocca in modo ampio e pervasivo tutti gli aspetti del business, dai processi <i>core</i> ai processi di supporto, in tutte le fasi e le attività della catena del valore e fino alle azioni di marketing e supporto al cliente – attività essenziali anche per le micro imprese e le PMI artigiane. Appare quindi chiaro lo stretto collegamento tra la formazione, intesa come percorsi mirati di sviluppo delle competenze sia tecnico-professionali, sia organizzative, manageriali e trasversali, e la ripresa e sviluppo del tessuto economico e produttivo attraverso l'innovazione e il miglioramento delle performance e del valore aggiunto creato dalle imprese. In modo analogo assume particolare importanza il sostegno all'innovazione e alle azioni di trasferimento tecnologico.</p> <p>Il conseguimento di un adeguato rapporto tra spesa per ricerca e sviluppo (R&S) e Pil è uno dei cinque obiettivi cardine stabiliti nell'ambito della strategia "Europa 2020", definita dalla Commissione europea nel marzo 2010, per accrescere i livelli di produttività, di occupazione e di benessere sociale, anche attraverso l'economia della conoscenza. Ciò vale ancor di più per il nostro Paese, la cui struttura produttiva deve sempre più essere oggetto di innovazione per alzare il livello qualitativo delle proprie produzioni, in modo da porsi su segmenti più pregiati di mercato rispetto alla concorrenza dei Paesi emergenti fondata di più sulla componente quantità-prezzo e meno su quella della qualità. Un elemento strutturale che incide, infatti,</p>
-------------	---

ALLEGATO B

profondamente nell'erosione della competitività italiana è la limitata capacità di generare innovazione.

La situazione del Trentino appare allineata alla media nazionale e a quella del Nord-Est, con una percentuale di spesa in R&S rapportata al Pil pari all'1,2%. Il Trentino si mantiene però nella media grazie ad un ingente intervento pubblico diretto che compensa la scarsa propensione delle imprese: la quota sostenuta dalle imprese è infatti pari ad appena il 30,0% - a fronte di un 52,7% medio nazionale ed al 70,2% del Nord ovest, il 35,7% è sostenuto dalle amministrazioni pubbliche (12,5% nazionale), il 30,7% dalle università (31,6% nazionale) e la quota residua da istituzioni private non profit. All'entità limitata degli investimenti privati in R&S va poi aggiunta la scarsa capacità di valorizzare economicamente la stessa attività di ricerca, ossia di tradurre in prodotti e processi economicamente valorizzabili le scoperte, le innovazioni e le "opere dell'ingegno". Queste ultime, peraltro, spesso non "formalizzate", come dimostra la bassa incidenza delle domande di brevetto provenienti dall'Italia sul totale di quelle pubblicate dall'Ufficio Europeo dei Brevetti (EPO).

Le aziende artigiane approcciano l'innovazione in modo diversificato e molto spesso la propensione all'innovazione è direttamente proporzionale alla sensibilità dell'imprenditore o deriva da contatti e 'suggerimenti' che originano dai singoli lavoratori e sono frutto di coincidenze più che di una strategia definita. Il rapporto tra imprese e innovazione rimane ancora oggi un elemento critico: tre quarti delle imprese non hanno alcun rapporto con l'università o con laboratori ed enti che fanno ricerca, il 20% ha contatti saltuari ed estemporanei mentre solamente il 5% intrattiene relazioni sistematiche con gli enti di ricerca. Questo è il preoccupante quadro che emerge da una delle poche indagini sul rapporto tra impresa e innovazione condotta nel 2008 dal Servizio Studi della CCIAA di Trento e pubblicata solo ad inizio 2011. Lo stesso tempo intercorso tra la rilevazione dei dati e la loro rielaborazione e presentazione è indicativo di un rapporto difficile tra imprese e ricerca e i dati, rilevati nel 2008, potrebbero essere ormai sorpassati (ma è verosimile che la congiuntura negativa degli ultimi due anni abbia fatto sì che tali risultati possano ritenersi ancora validi oggi).

Uno degli aspetti maggiormente critici che emerge dalla ricerca è la difficoltà con cui le imprese e il sistema produttivo in generale si rapportano con i soggetti che fanno ricerca – come l'università, e quindi a trasferire e sfruttare le innovazioni che consentirebbero una maggiore competitività. Ad oggi ancora non esiste un diffuso impegno in Trentino, come in generale su tutto il territorio nazionale, nelle attività di trasmissione e condivisione dei risultati della ricerca presso il sistema imprenditoriale. Manca, in altre parole, la connessione e la traduzione dei risultati derivanti dalla ricerca di base in progettualità industriale.

A soffrire maggiormente di tale debolezza sono le micro, le piccole e le medie imprese che spesso non hanno personale laureato o adeguatamente preparato per poter cogliere opportunità di collaborazione e costruire canali di comunicazione con i centri di ricerca e l'università. Spesso gli stessi titolari e imprenditori non sono in grado o non hanno le risorse per costruire tale canale di collaborazione e fanno fatica a investire risorse in tale direzione.

Per le micro imprese spesso si riscontra una notevole difficoltà ad innovare. Infatti, se da un lato le difficoltà possono giungere da problematiche di tipo economico e gestionale, comprendendo in questo senso anche la capacità di creare valore

ALLEGATO B

	<p>attraverso l'impiego efficace e mirato dell'innovazione integrata nei processi produttivi e le criticità connesse con il poter ammortizzare in un periodo ragionevole i costi sostenuti, dall'altro le difficoltà sono spesso di tipo culturale, correlate alla mancanza delle basi indispensabili per individuare, selezionare, integrare e sfruttare l'innovazione. La propensione al cambiamento e all'innovazione è fortemente collegata alle conoscenze, alle capacità e alle attitudini dell'imprenditore e dei lavoratori stessi: la formazione può agire proprio su tali aspetti per costruire le competenze indispensabili, supportare i processi di innovazione e costruire i canali di collaborazione indispensabili alle micro aziende e alle PMI per poter accedere all'innovazione stessa.</p>
Mercato	<p>Nella letteratura specialistica si definisce il concetto di competitività anche in relazione all'ampiezza dei mercati di sbocco e alla capacità di ampliare il mercato oltre le reti di prossimità. L'analisi dei mercati di sbocco del settore artigiano [comunicazioni n.21, Servizio Statistica, PAT, 2010] mostra chiaramente come la produzione si rivolga quasi esclusivamente verso il mercato provinciale, con una netta prevalenza per i comuni limitrofi, in particolare per le micro e piccole imprese. Il canale di vendita preferenziale è quasi esclusivamente quello della vendita diretta: se da una parte questo può essere letto come risposta all'esigenza del cliente di un confronto diretto con il produttore, dall'altra si evidenzia lo scarso utilizzo e sfruttamento delle potenziali opportunità offerte dalle nuove tecnologie, dall'intermediazione commerciale e dalle collaborazioni di rete. In modo analogo, per le imprese di servizi il mercato è costituito da realtà, pubbliche e private, collocate nel territorio limitrofo alla sede dell'azienda. Le PMI artigiane evidenziano quindi uno stretto rapporto con il tessuto economico locale, individuando il proprio mercato in modo quasi esclusivo all'interno del territorio in cui operano, con criteri di prossimità geografica e offrendo i propri beni e servizi nei territori situati nelle prossimità della sede aziendale. La dimensione del mercato di riferimento è strettamente connessa con la dimensione aziendale: le imprese di dimensioni maggiori hanno di solito mercati di riferimento più ampi. La recente crisi economica ha contribuito in parte a spingere le aziende, anche le micro imprese, a cercare sbocchi fuori dal mercato locale: questo processo ha comportato una nuova presa di coscienza della competizione ormai sempre più globalizzata e dell'importanza di poter offrire un valore aggiunto che le differenzi dalla concorrenza. In contrasto con i dati sui mercati di vendita, se si considera la scelta dei fornitori e delle materie prime e semilavorati, il mercato di riferimento per le aziende artigiane si amplia, dimostrando una capacità di fondo di reperire e utilizzare canali di comunicazione e collaborazione che vanno oltre al contesto locale.</p> <p>La capacità di esportare e vendere le proprie merci e i propri servizi oltre i confini locali e nazionali, sfruttando la crescita dei mercati nelle economie emergenti ma anche all'est e nelle Americhe, costituisce la difficile sfida cui non possono sottrarsi le nostre imprese e richiede una revisione delle modalità con cui si crea e si vende il valore dei propri prodotti.</p> <p>Come ricorda il recente Rapporto annuale ISTAT 2010, la ripresa internazionale impone nuove strategie di internazionalizzazione produttiva, guidate da motivazioni più complesse rispetto al tradizionale contenimento dei costi di produzione, fondate su una presenza all'estero più articolata e orientate alla complementarità, su scala globale, tra le attività realizzate in Italia e quelle realizzate all'estero. L'adozione di strategie di innovazione e l'investimento su un capitale umano di</p>

ALLEGATO B

	<p>alta qualità costituiscono fattori di fondamentale importanza nel determinare la performance delle imprese sui mercati esteri. Sono soprattutto le imprese impegnate in interventi di miglioramento e adattamento dei processi, in cambiamenti organizzativi e innovazioni di marketing a mostrare maggiori segnali di recupero, soprattutto verso l'area extra UE.</p> <p>Anche nelle piccole imprese artigiane, come nelle medie e grandi aziende, sono indispensabili competenze e le capacità, ma anche motivazione e strategie manageriali, per rivedere, ripensare e migliorare i processi produttivi, i prodotti e i modi con cui è organizzato e gestito il lavoro, per poter recuperare e sviluppare il potenziale di competitività necessaria per lasciarsi alle spalle la crisi.</p>
--	--

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione

Tecnologie e prodotti	<p>L'innovazione delle tecnologie, dei prodotti e servizi è una delle leve su cui agire per poter competere in un mercato sempre più globalizzato e difficile. La capacità di innovare i processi produttivi attraverso l'introduzione di nuove tecnologie e di innovare i prodotti e i servizi offerti ai clienti è fondamentale per poter incrementare le performance aziendali, migliorando la qualità dei prodotti realizzati e dei servizi erogati, e per riuscire a caratterizzare la propria offerta rispetto a quella della concorrenza. L'innovazione tecnologica e dei prodotti consente anche di attuare strategie di diversificazione o di riposizionamento, ripensando i processi produttivi, l'organizzazione del lavoro e soprattutto i target di mercato e le tipologie di prodotti e servizi da offrire ai clienti. L'avvento e la rapidissima diffusione delle tecnologie informatiche (ICT) ha portato in brevissimo tempo a considerare un'economia della conoscenza, ovvero un'economia dove l'informazione e la sua gestione e condivisione attraverso reti di comunicazione geografiche sempre più affidabili e performanti ha rivoluzionato i processi produttivi e organizzativi e il modo stesso di fare azienda. Dopo un periodo di investimenti frenetici e di forse eccessiva valutazione degli asset legati alle ICT, oggi si è consolidata – complice la crisi degli ultimi anni – una valutazione più prudente e <i>'business-oriented'</i> dell'investimento e dell'innovazione in ICT. Le tecnologie informatiche sono diventate un asset primario per la competitività delle aziende ma allo stesso tempo tecnologie e prodotti vengono valutati e acquistati in base ai possibili benefici che introducono e al ritorno sugli investimenti che richiedono.</p> <p>L'innovazione risulta efficace solo se le nuove tecnologie e le innovazioni sono introdotte in modo adeguato nei processi aziendali, integrandoli con il contesto esistente nel caso di interventi mirati e specifici, oppure re-ingegnerizzando i processi e il contesto quando si tratta di interventi più pervasivi. L'innovazione deve inoltre essere accompagnata da adeguate azioni di revisione e aggiornamento organizzativo e da azioni di formazione che mettano i lavoratori nelle condizioni migliori per poter utilizzare e sfruttare al meglio le nuove tecnologie. Diverse recenti indagini evidenziano che realizzare investimenti ed operare generiche innovazioni potrebbe non essere più sufficiente per acquisire adeguati margini di competitività. Da più parti, infatti,</p>
-----------------------	---

ALLEGATO B

si sottolinea come la crisi debba essere colta come una grande occasione di cambiamento, un'opportunità per affrontare le questioni aperte da tempo, ripensando i meccanismi di funzionamento del sistema economico e del sistema azienda, superando una prospettiva incentrata sul breve periodo e sulla centralità del profitto a favore di una prospettiva sistemica basata su una riorganizzazione delle risorse e dei processi in un'ottica di qualità dei prodotti e dei servizi e anche sulla maggiore sostenibilità di uno sviluppo equo ed equilibrato, ricompreso sotto il termine di green economy. Vi è quindi il bisogno sostenere l'introduzione delle nuove tecnologie e l'innovazione in generale, per ripensare i processi e l'organizzazione del lavoro, integrando in modo efficace e sostenibile nuove tecnologie e strumenti, e sviluppando la qualità del capitale umano che è alla base del valore competitivo dell'azienda.

Il presente Piano intende stimolare l'innovazione e sostenere l'investimento in nuove tecnologie attraverso azioni mirate di formazione dei lavoratori e delle risorse strategiche dell'azienda, sia sulle competenze tecnico-professionali e manageriali, sia sulle possibilità offerte dalle nuove tecnologie e sulle potenzialità derivanti dalla collaborazione con i centri dove si fa ricerca e sulle possibilità di accesso e condivisione alla conoscenza alla base dell'innovazione attraverso reti formali, informali e sfruttando le nuove tecnologie della comunicazione.

Le analisi condotte sul tessuto produttivo e nelle singole aziende allo scopo di identificare e misurare l'innovazione introdotta e l'innovatività delle imprese si basa molto spesso su parametri di carattere economico (ad esempio misurando l'incidenza delle spese di ricerca e sviluppo sul fatturato dell'impresa). Questi indicatori possono essere utili per catturare alcuni aspetti importanti relativi all'innovazione principalmente nelle grandi aziende, in molti casi anche nelle medie imprese, ma purtroppo non riescono a fotografare in modo efficace l'innovazione nelle piccole e nelle micro imprese, né spesso a dare conto della capacità di innovare i prodotti e i servizi offerti sul mercato. Questo ha condotto alla diffusione di un luogo comune circa la scarsa capacità innovativa delle aziende artigiane, in larghissima maggioranza piccole e micro imprese, senza peraltro considerare le peculiarità che le contraddistinguono. Vi sono imprese artigiane fortemente innovative, ma dove non si può leggere tale innovatività nei semplici dati di bilancio, magari perché è frutto dell'impegno e della capacità degli imprenditori o dei lavoratori o è frutto dello scambio e della condivisione di idee e conoscenza in reti formali e informali di relazioni. Risulta quindi necessario affrontare il tema dell'innovazione tecnologica attraverso un approccio in grado di valutare, valorizzare e stimolare le competenze e le idee dei singoli imprenditori e lavoratori, e nel contempo a sfruttare e sviluppare le competenze sedimentate e le conoscenze prodotte nelle reti di relazioni e collaborazioni che collegano le imprese a molteplici livelli (come distretti e filiere, ma anche reti geografiche e distribuite o reti di collaborazione nel senso più ampio del termine), attraverso le quali si riescono a trovare i contatti con altre reti di competenze, a volte anche distanti sia in termini spaziali che tecnici. Elemento essenziale per poter valorizzare e sfruttare appieno l'innovazione è il possesso delle competenze adeguate per poter cogliere le opportunità e sfruttarle nel proprio contesto produttivo, per conoscere e collaborare con soggetti del mondo della ricerca e per allargare gli orizzonti e le prospettive anche degli artigiani e delle micro e piccole imprese.

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi

Relazionali	<p>Le risorse umane costituiscono il vero fulcro attorno a cui ruota la competitività dell'impresa, in particolare delle micro imprese e delle PMI, ma accanto alle competenze di carattere tecnico e professionale appaiono sempre più importanti le capacità di costruire relazioni positive con le altre realtà, per affrontare tramite logiche di aggregazione le sfide poste oggi dalla situazione economica e di mercato.</p> <p>Le recenti indagini sulle previsioni di assunzione e la valutazione delle competenze chiave nelle imprese nei diversi settori produttivi rilevate da Unioncamere confermano l'importanza, accanto alle competenze di carattere tecnico-professionale (incluse quelle manageriali e organizzative), delle capacità relazionali, e in generale trasversali. La capacità di comunicare, relazionarsi, negoziare per raggiungere i propri obiettivi con logiche win-win, l'abilità di lavorare in gruppo e di problem solving e le capacità più astratte di apprendere ad apprendere e di migliorare continuamente le proprie competenze professionali, costituiscono elementi di valore ricercati dalle imprese e sviluppati nei percorsi di formazione continua ad oggi soprattutto per ruoli manageriali e direzionali. Queste abilità sono indispensabili in particolare modo per le micro e piccole imprese per poter cogliere e sviluppare le opportunità di collaborazione e partnership e sfruttare logiche di rete per ampliare e rafforzare le potenzialità competitive e i mercati di riferimento.</p> <p>I fabbisogni prioritari relativi alle abilità relazionali e trasversali includono quindi i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none">- sviluppare la motivazione, la consapevolezza del ruolo, il senso di appartenenza al gruppo e la condivisione degli obiettivi, valorizzando l'individuo nel contesto aziendale e rafforzandone il ruolo e l'autonomia in una prospettiva di "empowerment" della persona e della professionalità;- rafforzare le abilità relazionali e organizzative in ambito professionale, contribuendo a sviluppare sinergie e reti di impresa e quindi a valorizzare le opportunità di collaborazione e partnership per costruire massa critica e poter competere con le grandi imprese e nei mercati internazionali;- crescere le abilità di comunicazione e collaborazione sia internamente all'azienda, sia verso soggetti esterni, come clienti, fornitori, partner, ecc., consolidando le competenze trasversali che oggi sono sempre più importanti in un contesto globalizzato dove la capacità di gestire le relazioni è essenziale per collaborare in logiche di rete;- progettare interventi formativi nella prospettiva della formazione continua dei lavoratori, capaci di promuovere l'aggiornamento professionale e la crescita personale – anche come elemento cruciale per l'occupabilità, di sviluppare la capacità di auto-valutazione delle proprie caratteristiche, di pianificazione del proprio percorso professionale e di identificazione dei bisogni formativi necessari per raggiungere i propri obiettivi.
Di processo	La recente indagine dell'Isfol sulle micro imprese ha rilevato che, tra i principali bisogni formativi descritti dai titolari delle

ALLEGATO B

micro imprese, quello maggiormente sentito e richiesto (76,1%) è l'aggiornamento tecnico/specialistico riconducibile prevalentemente alle specificità del settore di appartenenza dell'impresa, seguito dall'aggiornamento di tipo "normativo" (38,6%) e poi dall'aggiornamento "manageriale/gestionale" (28,9%). Vi è quindi un chiaro fabbisogno di competenze specifiche di processo, sia inerenti gli aspetti tecnici e produttivi, sia rispetto alla gestione e organizzazione dei processi e delle attività dell'azienda. Le competenze gestionali e manageriali assumono una particolare rilevanza anche nelle piccole aziende, segnala la ricerca dell'Isfol, proprio perché costituiscono una delle chiavi per la ripresa economica e la crescita delle aziende. Si tratta di fabbisogni che riguardano gli imprenditori ma anche gli stessi lavoratori, considerando il ruolo primario e proattivo che hanno nelle micro imprese e nelle PMI artigiane, come conferma la ricerca di tali competenze segnalata dal rapporto sulle PMI e le economie locali di Unioncamere e Istituto Tagliacarne. In particolare, si legge nel rapporto, secondo le anticipazioni del sistema informativo Excelsior sulle previsioni di assunzione formulate dal sistema produttivo per il 2010, oltre 152.000 assunzioni previste sono di difficile reperimento, 45.000 in più rispetto al 2009, proprio per la difficoltà di individuare candidati che posseggano un mix adeguato di competenze tecnico-professionali e organizzative, gestionali e trasversali.

Le competenze richieste ai nuovi assunti, come pure quelle richieste ai lavoratori già inseriti nei processi produttivi, rispecchiano una necessità delle imprese di figure professionali preparate e competenti, in grado di agire la propria professionalità in processi produttivi e in una organizzazione efficace ed efficiente, che ponga al centro la qualità e la soddisfazione del cliente. Questo è a maggior ragione significativo per sostenere l'introduzione di innovazione e per promuovere, da parte delle aziende artigiane, l'introduzione di nuove tecnologie indispensabili per crescere la competitività dell'impresa.

Negli ambiti di carattere tecnico e tecnologico, si evidenzia un fabbisogno di qualificazione e specializzazione (o di riqualificazione dei lavoratori legata a uno sviluppo professionale o a azioni di riorganizzazione e di 'empowerment' con una revisione di ruoli, mansioni e responsabilità): la necessità di rivedere e migliorare le prestazioni aziendali e quindi i processi e il modo di produrre evidenzia fabbisogni di nuove e aggiornate competenze e conoscenze tecniche, possibilmente allineate rispetto all'evoluzione tecnologica e ai risultati della ricerca – fattori precursori alla possibilità di collaborare con soggetti della formazione e della ricerca per poter trasferire e sfruttare nei processi produttivi le più recenti innovazioni.

Lo stesso tipo di fabbisogno emerge nell'ambito dei macro-processi gestionali e organizzativi, dove si rileva un fabbisogno di nuove competenze manageriali per poter definire strategie di riorganizzazione della struttura aziendale e capacità e strumenti per poterle attuare, considerando le leve di cambiamento tecnologiche e organizzative assieme alla gestione innovativa delle risorse umane verso un *empowerment* dell'individuo nella squadra-azienda.

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

ALLEGATO B

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

Le aree di competenza di riferimento si distinguono in:

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

(per la descrizione delle competenze traguardo si può fare riferimento allo schema proposto in calce al Piano formativo per lo sviluppo territoriale della Provincia Autonoma di Trento)

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

Progettare interventi di formazione in cui le competenze traguardo siano rese esplicite e riconoscibili all'interno di contesti professionali e lavorativi, una volta acquisite, attraverso azioni di valutazione coerenti, allo scopo di favorire la trasparenza e la riconoscibilità delle competenze acquisite dai lavoratori, rendendole dimostrabili e spendibili anche in situazioni di transito e cambiamento nel contesto di lavoro.

La valutazione delle **competenze** traguardo può orientarsi:

- ad una valutazione degli apprendimenti acquisiti con il percorso formativo tramite test e/o prove pratiche che verifichino la spendibilità concreta delle competenze raggiunte nel contesto lavorativo, in una prospettiva di auto-valutazione degli apprendimenti raggiunti e di messa in trasparenza degli esiti ottenuti,

oppure

- ad un sistema di valutazione che conduca formalmente alla certificabilità delle competenze, in base a standard o meccanismi di certificazione già riconosciuti, oppure promuovendo azioni e sistemi, anche sperimentali, di certificazione. La scelta di adottare un simile sistema di valutazione prevede la somministrazione di test e l'effettuazione di prove teorico-pratiche in situazioni strettamente correlate alle competenze traguardo. La certificabilità delle competenze e la certificazione delle competenze traguardo potrà essere collegata a dispositivi che sono in corso di definizione in provincia di Trento, quali il libretto formativo, che dovrebbe essere il documento per formalizzare le competenze acquisite sia dalla formazione in apprendistato, sia dalla formazione specialistica e continua durante l'arco della vita lavorativa.

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

Sviluppare un'ottica di sistema senza trascurare le specificità

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

ALLEGATO B

partecipazione alla formazione.

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

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

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

Disporre di materiali e attrezzature idonei ad una formazione di qualità

È necessario scegliere con grande oculatezza i luoghi di formazione. È necessario disporre di laboratori e di idonee attrezzature e materiali che consentano lo sviluppo, oltre che delle conoscenze e degli aspetti teorici, anche delle capacità e competenze pratiche, elemento fondamentale nel lavoro artigiano. Di qui nasce l'esigenza di valorizzare le risorse tecnologiche presenti sul territorio tramite, ad esempio i Centri di Formazione Professionale provinciali, spesso collocabili in una fascia di eccellenza, per individuare sedi adeguate per gli interventi formativi e di addestramento soprattutto a carattere interaziendale. Questo al fine di promuovere anche a questo livello la logica di sistema che ispira questo Piano, oltre a privilegiare una logica di efficienza nel razionalizzare l'uso delle risorse di qualità disponibili sul territorio.

Organizzare interventi omogenei per specificità produttiva e territoriale

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

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

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

ALLEGATO B

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

ALLEGATO B

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

Contenuti formativi da sviluppare

Le iniziative formative che fanno riferimento al presente piano dovranno sviluppare contenuti coerenti con le priorità e gli obiettivi indicati nell'invito 1°-2011 di Fondartigianato (Linea 8 "Le micro imprese" e Linea 11 "Sostegno agli investimenti tecnologici") e contestualizzati a livello locale in questo documento.

Le competenze target da formare potranno essere riferite ai diversi macro-processi aziendali: tecnico-produttivo, gestionale-organizzativo e manageriale-strategico. In particolare i progetti formativi proposti potranno sviluppare competenze di carattere tecnico-professionale, specifiche di settore/ambito o generali, e capacità di carattere manageriale e organizzativo riferite:

- alla gestione dell'azienda, dei processi e delle attività;
- a capacità di pianificazione strategica e programmazione;
- all'introduzione di innovazioni e al trasferimento tecnologico (includendo temi come il BPM/R, la reingegnerizzazione dei processi, ecc.); nello specifico si ritengono prioritarie (Linea 11) le azioni a sostegno degli investimenti tecnologici, che abbiano l'obiettivo di promuovere e supportare l'efficace introduzione e integrazione di nuove tecnologie nei processi e nelle attività dell'azienda;
- all'organizzazione delle risorse umane e di altra natura;
- allo sviluppo di collaborazioni di rete e di sinergie produttive o di comune interesse;
- agli aspetti normativi e legislativi inerenti la gestione aziendale, i rapporti contrattuali, ecc.

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

ALLEGATO B

Priorità dell'intervento

"PREVENTIVO":

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

"CURATIVO":

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

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione

Ruoli

La formazione per l'artigianato è per sua natura multidimensionale: non è raro che la stessa utenza esprima necessità e bisogni riguardanti la cultura imprenditoriale e manageriale, l'acquisizione di nuove competenze indispensabili per le diverse funzioni aziendali, l'aggiornamento della professionalità tecnica per mantenere elevati standard di prodotto e lavorazione. Questa multidimensionalità della formazione deriva essenzialmente da due fatti:

- 1) la varietà dell'artigianato, un sistema produttivo che non si è mai omologato ai modelli della grande impresa fordista della produzione in serie e che presenta fortissimi elementi di specificità organizzativa e produttiva in cui confluiscono quasi tutti i settori e comparti produttivi;
- 2) la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano.

Per questo motivo nelle imprese artigiane è molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni, e anzi si verifica la presenza di figure che uniscono competenze e ruoli diversi, da capacità di carattere tecnico-professionale specifico, ad abilità di tipo trasversale, organizzativo e di gestione.

ALLEGATO B

	<p>L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze tecnico-professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità raggiunto nelle imprese artigiane, ovvero ciò che determina un tratto distintivo dell'organizzazione del lavoro interno all'azienda, ed è un naturale riferimento per la pianificazione e l'organizzazione degli interventi di formazione.</p> <p>Per tali ragioni, demandando ai progetti formativi l'analisi e la definizione dei ruoli coinvolti nella formazione (nonché degli obiettivi specifici, delle competenze target e dei contenuti da sviluppare), nel presente piano si ritiene coerente il coinvolgimento nella formazione di tutti i ruoli presenti nell'azienda, in relazione alle priorità e alle finalità proposte in questo piano.</p>
Profili professionali	<p>La flessibilità funzionale e organizzativa, considerata dagli stessi artigiani (a seconda dei punti di vista) come una delle più importanti caratteristiche e/o necessità del modello produttivo e organizzativo artigiano, si riferisce alla possibilità di ogni lavoratore dell'impresa di essere in grado di ricoprire qualunque ruolo e qualunque mansione, di essere cioè intercambiabile all'interno del processo produttivo, e in grado di sostituire in maniera adeguata e in autonomia un collega. Tale caratteristica spesso è proprio una necessità ed è dovuta alle piccole dimensioni dell'impresa e al numero limitato di risorse umane, solitamente sottodimensionato rispetto alla quantità di lavoro.</p> <p>La base su cui poggia la flessibilità funzionale è rappresentata dalla condivisione di esperienze, saperi, competenze, visioni del problema, che si realizza nel contesto del lavoro artigiano. La flessibilità funzionale e organizzativa realizza una struttura di impresa leggera, basata su legami di tipo non gerarchico ma di natura cognitiva ed esperienziale, in cui quello che conta sono le effettive capacità professionali e di mestiere. Da questo punto di vista l'impresa artigiana è potenzialmente molto adatta a gestire situazioni di incertezza economica, con effetti rilevanti in termini di innovazione e aggiornamento produttivo.</p> <p>D'altro canto, la crescita dimensionale e la specializzazione dell'impresa, nonché l'attuazione di strategie di collaborazione in rete, richiede lo sviluppo di competenze distintive con percorsi di formazione, sia di carattere tecnico-professionale che manageriale.</p> <p>Il presente Piano Formativo si orienta, quindi, verso la formazione delle figure professionali strategiche per l'impresa, tenendo conto dei livelli di flessibilità funzionale e organizzativa tipica dell'impresa artigiana. Si tratta di aggiornare le competenze di figure e profili professionali esistenti e operanti all'interno dell'impresa.</p>

ALLEGATO B

<p>AZIENDE/TERRITORI (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)</p>	<p>Aziende con sede nella Provincia Autonoma di Trento e che rispettano i vincoli per la partecipazione previsti dall'invito 1°-2011.</p>
---	---

<p>PROGETTO/I (indicazione del Progetto/i finalizzato/i alla realizzazione del Piano Formativo)</p>	<p>Le tipologie di progetti che possono essere presentati con riferimento al presente invito devono essere coerenti con le indicazioni sviluppate nel presente piano rispetto alle Linee 8 "Le micro imprese" e 11 "Sostegno agli investimenti tecnologici" dell'invito 1°-2011 di Fondartigianato e sono descritti nella sezione "<i>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento</i>".</p>
--	---

ALLEGATO B

<p>PARTI SOCIALI</p>	<p>ASSOCIAZIONE ARTIGIANI E PICCOLE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI TRENTO Il Presidente Roberto De Laurentis</p> <p>CGIL del TRENTO CGIL DEL TRENTO Il Segretario Generale Paolo Burli</p> <p>CISL DEL TRENTO Il Segretario Generale Lorenzo Pomini</p> <p>UIL DEL TRENTO Il Segretario Generale Ermano Monari</p>
-----------------------------	---

Trento, 30 settembre 2011