

SCHEDA:

**INVITO 1° - 2012 PER IL SOSTEGNO E LO SVILUPPO DEI LIVELLI PRODUTTIVI E
OCCUPAZIONALI "PROGETTO QUADRO "**

REGIONE LOMBARDIA

TITOLO SINTETICO PROGRAMMAZIONE FORMATIVA O.F.F. Orientare Formarsi per il futuro

SOGGETTO/I PROPONENTE/I (1)

**CONFARTIGIANATO LOMBARDIA
CNA LOMBARDIA
CASARTIGIANI LOMBARDIA
C.L.A.A.I. - CONFEDERAZIONE DELLE LIBERE ASSOCIAZIONI ARTIGIANE ITALIANE
CGIL Lombardia
Unione Sindacale Regionale Cisl Lombardia
UIL MILANO E LOMBARDIA**

SOGGETTO TITOLARE DELL'AZIONE FORMATIVA (2)

**IAL INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO LOMBARDIA SRL IMPRESA SOCIALE
- Capofila - Ats**

**E.C.I.P.A. LOMBARDIA Soc. Coop.
ELFI- Ente Lombardo Formazione Impresa
IRIAPA
CFP UNIONE ARTIGIANI
FONDAZIONE ENAIP LOMBARDIA
STUDIO TICONZERO
ITALIAINDUSTRIA
CENTRO LAVORO OVEST MILANO - CLOM
FONDAZIONE NOTARI**

PIANO FORMATIVO	
TITOLO E/O RIFERIMENTO	Piano Nazionale
FABBISOGNI	
ANALISI/INDICAZIONI E TENDENZE MACRO	<p>L'analisi congiunturale condotta da Unioncamere mostra che, nel corso del 2011, i livelli produttivi delle imprese artigiane sono andati via via diminuendo, arrivando nel terzo trimestre a far registrare una contrazione dello 0,9% rispetto al trimestre precedente.</p> <p>Questa situazione è confermata anche dal tasso di utilizzo degli impianti che, dopo il primo semestre 2011, torna al di sotto della soglia del 70% (66,8%). Occorre sottolineare che, rispetto alle dimensioni, sono le micro-imprese quelle che registrano il calo di produzione più pesante (-3,5%); per le unità produttive con più di 5 addetti, la variazione della produzione è superiore, seppur di poco, allo zero (+0,3%).</p> <p>L'analisi per settore dei dati relativi alla produzione mostra una ridotta diffusione del dato positivo, che caratterizza soltanto tre settori su undici.</p> <p>L'incremento più consistente si registra per pelli-calzature (+6,9%), seguito dalla meccanica (+2,3%) e dalla siderurgia (+2,1). I restanti settori registrano una variazione tendenziale negativa, più consistente per manifatturiere varie (-7,7%), alimentari (-6,4%) e tessile (-6,1%). Il fatturato su base annua è ancora in crescita, ma con una variazione che non va oltre il +0,8% (nel primo trimestre era del +4,2% e nel secondo era del +1,6%).</p> <p>Anche in questo caso, la situazione è diversa a seconda della dimensione delle imprese e la variazione del fatturato aumenta all'aumentare delle dimensioni aziendali: -2,2% per le micro-imprese, +0,2% per le medie, +3,6% per le grandi. Rispetto ai settori, il fatturato è positivo soltanto in tre casi: pelli-calzature (+6,6%), meccanica (+4,6%) e siderurgia (+0,7%).</p> <p>Per i restanti settori, il fatturato è in contrazione, in particolare per le manifatturiere varie (-8,6%), si intensifica la contrazione degli ordini dall'interno (dal -1,3% del secondo trimestre al -5,0% del terzo), mentre si riduce quella degli ordini dall'estero (dal -2,8% del secondo trimestre si passa al -0,5% del terzo).</p> <p>In particolare, gli ordini interni segnano una variazione negativa per le imprese di tutte le dimensioni, anche se il dato più basso è quello relativo alle micro-imprese (queste ultime registrano, infatti, -8,4% contro il -2,9% delle medie e il -3,8% delle grandi).</p> <p>Per gli ordini esteri, invece, a fronte di una variazione negativa delle micro-imprese (circa -4,6%), le unità produttive di medie e di grandi dimensioni fanno registrare una variazione superiore allo zero (rispettivamente, +2,6% e +0,9%). stampa (-6,0%) e gli alimentari (-4,7%).</p>

TIPOLOGIA AZIONI FORMATIVE

SETTORIALE - FILIERA - TERRITORIALE

DIFFUSIONE ARTIGIANA SUL TERRITORIO REGIONALE E DIVERSA VOCAZIONE DEI TERRITORI PROVINCIALI

Rispetto al passato, a livello territoriale la situazione non risulta significativamente mutata: la Provincia che registra più imprese continua a essere Milano con oltre 70.000 unità, seguita da Brescia e Bergamo rispettivamente con 38.433 e 33.963; ultima si posiziona Sondrio con 5.016 unità.

Analizzando l'incidenza delle imprese artigiane sul totale delle imprese presenti in ciascuna Provincia, è Milano a posizionarsi ultima nella graduatoria con il 19,9%, contro il 35,7 di Como, il 35,3% di Bergamo e il 34,8% di Lecco e Lodi (Movimprese - Indagine trimestrale settore artigianato, III trimestre 2011).

Le imprese artigiane si concentrano soprattutto nei distretti industriali lombardi, dove le unità locali artigiane arrivano a rappresentare oltre il 30% del totale delle imprese. Nei distretti della Brianza comasco-milanese, del Sebino bergamasco, della Valtrompia-Valsabbia, della Bassa bresciana, di Castelfreddo, del Casalasco Viadanese, di Palazzolo sull'Oglio e dell'Oltrepò mantovano, l'artigianato è fortemente integrato con la piccola e media impresa ed è fortemente sviluppato anche nei servizi alle imprese.

Nello specifico, le attività a vocazione artigiana si concentrano soprattutto nelle attività manifatturiere e nelle costruzioni dove rispettivamente si concentrano il 33,60% e il 42,72 delle imprese artigiane lombarde (Movimprese - Indagine trimestrale settore artigianato, III trimestre 2011).

Significativi risultano poi anche i settori della lavorazione del legno, dell'abbigliamento, e della pelletteria, dove la percentuale delle imprese artigiane risulta particolarmente elevata rispetto al totale delle imprese lombarde attive: sul totale delle imprese operanti nella lavorazione del legno, infatti, le artigiane sono ben il 79%, la quota scende al 55% per la produzione di abbigliamento e accessori e al 48% per la pelletteria (Movimprese - Indagine trimestrale settore artigianato, III trimestre 2011).

La presenza di imprese artigiane è poi significativa anche nel terziario e, in particolare, nei comparti legati al mondo dell'estetistica e del benessere (acconciatori ed estetiste in primis). In altri ambiti manifatturieri come la meccanica di precisione, attività connesse all'agricoltura, stampa ed editoria, alimentare, tessile, minerali non metalliferi, gomma, plastica, altre industrie estrattive, apparecchi elettrici, carta, macchine e attrezzature, elettronica e TLC, la presenza artigiana, pur essendo significativa, non risulta rilevante (Irer 2010).

I dati sulla nascita e sulla mortalità delle imprese artigiane lombarde relativi al terzo trimestre 2011 evidenziano una situazione lievemente positiva: confrontando le 3.405 nuove iscrizioni alle anagrafi camerali e le 3.224 cessazioni si registra un saldo pari a +181 unità, corrispondente a un tasso di crescita del +0,1% (il tasso di crescita delle imprese lombarde nel complesso, artigiane e non, è del +0,3%) (Movimprese). Rispetto alla forma giuridica, vengono privilegiate le soluzioni che consentono una proficua distribuzione del rischio di impresa. Emerge una dinamica demografica migliore per le società di capitale e le altre forme giuridiche (entrambe con

un tasso di crescita pari a +0,5%); le ditte individuali, invece, crescono con un tasso pari a +0,1% e le società di persone registrano un leggero calo (-0,2%). I dati disaggregati per provincia mostrano un quadro diversificato (Movimprese). Sempre con riferimento al 2011, sei province (Lodi, Mantova, Lecco, Cremona, Bergamo e Brescia) mostrano saldi negativi, mentre altre sei (Como, Varese, Monza e Brianza, Milano, Pavia e Sondrio) registrano una leggera crescita. I tassi oscillano comunque all'interno di un range ristretto di valori, compreso tra il -0,7% di Lodi e il +0,4% di Como. I fenomeni di natalità e di mortalità delle imprese artigiane si presentano con intensità simili fra le province: i tassi di natalità risultano più elevati a Milano, Pavia e Como (1,4%); il tasso di mortalità più alto è invece quello della provincia di Lodi (1,8%).

L'analisi per settore di attività mostra tassi di crescita di segno opposto: nel 2011 crescono gli altri servizi (+0,4%) e, con minor intensità, le costruzioni (+0,1%); risultano invece in contrazione le riparazioni di autoveicoli (-0,4%), agricoltura, cave e miniere (-0,3%), i trasporti (-0,3%) e le attività manifatturiere (-0,2%). Gli altri servizi sono anche il settore più dinamico per quello che riguarda le iscrizioni (tasso di natalità pari a 1,7%), mentre agricoltura, cave e miniere evidenziano la minore intensità sia di iscrizioni che di cessazioni (Movimprese). È necessario segnalare il tema delle imprese straniere, quello delle imprese femminili. Negli ultimi anni, entrambe hanno caratterizzato in maniera sempre crescente lo scenario dell'artigianato lombardo.

a) Il ruolo degli immigrati

In riferimento al dinamismo del settore artigiano, emerge l'importanza del ruolo degli immigrati che da qualche anno contribuiscono in maniera decisa alla vivacità del comparto. Secondo i dati InfoCamere riferiti al 2010, le imprese artigiane con titolare extracomunitario presenti in Lombardia sono 47.991 e costituiscono il 18% del totale delle imprese attive.

Le province con il tasso più alto sono Milano (il 29% delle imprese attive ha titolare extracomunitario) e Mantova (20%), mentre Lecco e Sondrio sono le province dove la concentrazione è più bassa (rispettivamente, 9% e 10%).

b) Le imprese femminili.

Da qualche anno, anche le imprese femminili (ovvero le imprese che hanno donne titolari o socie o amministratrici con una presenza superiore al 50%) costituiscono un punto di riferimento importante nello scenario artigiano lombardo, arrivando a rappresentare nel 2010 il 21% del totale delle unità produttive (InfoCamere).

Negli ultimi cinque anni (2005-2010) la crescita delle imprese a titolarità e/o direzione femminile in Lombardia è stata lenta ma continua (+5,2%). I rallentamenti più significativi si sono registrati durante il periodo economico negativo che ha caratterizzato il 2009, ma anche il 2010, anno in cui il tasso di crescita delle unità produttive dirette da donne si è attestato soltanto sullo 0,4%.

La diffusione delle imprese femminili si può spiegare da una parte con le politiche (nazionali e comunitarie) mirate a sostenere questa forma di imprenditorialità e, dall'altra, con la convinzione che il lavoro autonomo possa costituire per le donne una valida alternativa al lavoro dipendente, in quanto consente un grado di flessibilità tale da

permettere una migliore conciliazione famiglia-lavoro. Anche in

	<p>questo caso, si notano delle differenze a livello provinciale: se prendiamo come riferimento il periodo 2005-2010, le province che fanno registrare il maggior tasso di crescita delle imprese femminili sono Bergamo (+10,1%), Monza e Brianza (+9,7%) e Lodi (+8,8%); i tassi più bassi sono presenti invece a Sondrio (-3,4%) e Pavia (+3,2%) (<i>elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati InfoCamere</i>).</p> <p>In Lombardia, secondo i dati del Sistema Informativo Excelsior, il mercato del lavoro all'inizio del 2011 ha cominciato a manifestare qualche segnale di miglioramento. Innanzitutto va sottolineata la riduzione tendenziale, nel 1°trimestre, del numero dei disoccupati (diminuiti di 12 mila unità) e del relativo tasso di disoccupazione, che si attesta al 6,0% (dal 6,3% dell'anno prima), anch'esso in riduzione sia per gli uomini (dal 5,4 a 15,3%) sia per le donne (da 17,4 al 7,0%).</p> <p>In secondo luogo si segnala la riduzione di oltre un terzo delle ore autorizzate nel 1°semestre per interventi della Cassa Integrazione Guadagni(-35,5%) rispetto allo stesso periodo del 2010, che ha riguardato tutti i tipi di intervento, ma soprattutto quelli "ordinari", che si sono più che dimezzati(-53,5%). Agli interventi della CIG corrisponde ancora, nel 2°trimestre 2011, un'eccedenza che può essere stimata in circa 56.400 occupati "equivalenti"(dei quali oltre 50mila nel settore industriale). Si tratta di un numero ancora elevato, anche se molto inferiore ai quasi 108 mila che si avevano a fine 2009.</p> <p>In negativo si osserva invece, nel 1° trimestre dell'anno, una tendenziale riduzione degli occupati, sia pure di sole mille unità (ma di 11mila dipendenti), nonché del relativo tasso di occupazione (dal 65,1 al 64,9%). La contrazione riguarda gli occupati nei settori più colpiti dalla stagnazione della domanda interna, cioè le costruzioni: (-26mila unità) e i servizi(-11mila). Appare invece in crescita l'occupazione nell'industria in senso stretto (+37mila), che continua la fase di ripresa trainata dall'export. A questa debolezza della domanda di lavoro è probabilmente connesso l'ulteriore abbassamento del tasso di attività (dal 69,6 al 69,2%), vale a dire dal grado di partecipazione della popolazione al mercato del lavoro, "scoraggiata" dalle scarse opportunità di trovare un impiego.</p>
AZIENDALE - INDIVIDUALE	- Individuale: interessano una pluralità di lavoratori con interventi di formazione individuali.
AMBITO DI INTERVENTO	
FINALITA' GENERALI	<ul style="list-style-type: none"> - sostenere l'occupazione stabile e di qualità; - accompagnare le imprese nei processi di ampliamento della struttura organizzativa e professionale interna; - valorizzare e trasferire le competenze tecnico/professionali acquisite nel contesto d'impresa; - offrire opportunità formative per valorizzare il capitale umano attraverso la formazione tecnico - professionalizzante; - favorire ed innovare le metodologie e i processi di apprendimento; - ampliare la base dei beneficiari e dei destinatari coinvolti nella formazione, consentendo anche così una più ampia diffusione della attività del Fondo, con particolare riferimento ai giovani, alle donne ed ai lavoratori in mobilità;

- incentivare modelli di riferimento condivisi di approccio metodologico, strumentale e di contenuto formativo, per la diffusione di buone prassi;
- realizzare azioni di sostegno allo sviluppo della competitività d'impresa e della conoscenza delle persone;
- favorire la predisposizione e realizzazione di interventi di formazione continua che, impiegando contestualmente sia contributi del Fondo che le risorse individuate e rese disponibili dai Soggetti pubblici e/o privati a livello regionale permettano processi innovativi e sperimentali di integrazione delle politiche.

La crisi economica in Lombardia che ha preso avvio nel 2008 è stata affrontata con una combinazione di interventi di sostegno al reddito, che hanno esteso la rete di protezione sociale, e di politiche attive del lavoro, basate sull'attivazione della persona nel costruire un percorso personale di qualificazione o di reimpiego in una rete pubblico-privata di operatori.

I risultati di questa azione sono stati importanti: un numero rilevante di lavoratori ha usufruito degli interventi di politica attiva, riducendo in modo significativo gli effetti della crisi sui lavoratori stessi. Nel 2010 si sono avuti i primi segni di una ripresa dell'economia, in particolare della produzione industriale, cui hanno dato seguito anche alcuni segnali di ripresa del mercato del lavoro, con la discesa dei tassi di disoccupazione e la ripresa degli avviamenti al lavoro. Tuttavia il forte impatto della crisi sta continuando tuttora lasciando i suoi segni sul mercato del lavoro: la difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, l'espulsione dei lavoratori senior, le difficoltà di collocamento delle fasce deboli. In questo scenario si collocano le azioni del Progetto quadro che mirano a favorire una crescita economica che genera occupazione.

Il presente Progetto quadro delinea le azioni di politica attiva strettamente connesse agli strumenti della mobilità, non trascurando di evidenziare l'attenzione ad ulteriori target, come i contratti atipici e l'apprendistato professionalizzante.

Il voucher si conferma lo strumento ideale di attuazione per interventi che hanno finalità diverse, ma per le quali sono rilevanti la personalizzazione delle azioni rivolte al lavoratore e la libertà di accesso alla rete dei servizi. Con l'obiettivo di aumentare l'efficacia dello strumento legato ai percorsi di ricollocazione e di riqualificazione si indicano tre azioni fondamentali finalizzate all'orientamento e all'accompagnamento dei soggetti coinvolti:

□ la responsabilità di tutte le parti nell'integrazione delle iniziative, per massimizzarne gli effetti di sviluppo e raggiungere massa critica;

□ l'integrazione delle risorse pubbliche e private;

□ il rafforzamento del ruolo del territorio nell'orientare operatori imprese, lavoratori ed operatori ad adattare l'offerta di servizi alla realtà dello sviluppo locale.

PRIORITA' MACRO E SPECIFICHE

Priorità macro
 ㄣ sostenere processi di sviluppo e miglioramento della competitività dell'impresa;
 ㄣ promuovere l'ampliamento della struttura organizzativa e

	<p>professionale, attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuova occupazione • processi a sostegno dell'occupazione stabile e di qualità. <p>Priorità specifiche</p> <p>☞ incentivare le imprese all'inserimento al lavoro attraverso l'istituto dell'apprendistato;</p> <p>☞ accompagnare le persone poste in mobilità nel percorso individuale di reinserimento nel mercato del lavoro;</p> <p>☞ incentivare le imprese nella definizione e realizzazione di processi di occupazione stabile e di qualità;</p> <p>☞ superare le disparità di genere nell'offerta di opportunità di lavoro;</p> <p>☞ favorire la sperimentazione di misure volte a sostenere la competitività e lo sviluppo dell'impresa.</p> <p>promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative e produttive e di mercato;</p>
<p>OBIETTIVI</p>	<p>In coerenza alle priorità del bando sono rilevabili le seguenti finalizzazioni per obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostenere le persone e le organizzazioni nei processi di cambiamento; • favorire politiche integrate di sviluppo locale; • innovare i processi le metodologie e i modelli di erogazione della formazione continua; • incentivare la partecipazione e le pari opportunità dei meno avvantaggiati. <p>In relazione agli obiettivi generali si identificano i seguenti obiettivi specifici per tipologia:</p> <p>☐ voucher di nuova occupazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostenere le persone e le aziende nei processi di inserimento di persone poste in mobilità; • sostenere le persone attraverso percorsi di formazione, coerenti con le figure professionali presenti all'interno dell'azienda; • valorizzazione e sviluppo delle competenze personali <p>☐ voucher di occupazione stabile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percorsi formativi professionalizzanti per ridurre le forme di lavoro che possono produrre alti livelli di precarietà • Sviluppare una forza lavoro qualificata rispondente alle esigenze del mercato occupazionale e promuovere l'apprendimento permanente <p>☐ voucher per lo sviluppo e la competitività</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supportare le imprese per la predisposizione del PFI dei propri apprendisti, con particolare riferimento alla individuazione del profilo professionale coerente con il contratto nazionale e il ruolo ricoperto in impresa, e delle relative competenze che sono ad esso riconducibili in funzione del quadro degli Standard Professionali Regionali; • Supporto metodologico di progettazione delle unità formative professionalizzanti relative alla acquisizione delle competenze tecnico professionali da realizzare all'interno dell'impresa, finalizzate alla individuazione degli obiettivi e contenuti coerenti con il Profilo Formativo di riferimento, il

percorso e le metodologie didattiche funzionali a conseguirle appropriate alle caratteristiche dell'apprendista e del contesto e le esigenze di documentazione e tracciabilità della formazione svolta in impresa

- Predisposizione delle attività di valutazione accertamento delle competenze finali acquisite dall'apprendista, anche in funzione di una eventuale certificazione delle stesse

BENEFICIARI

CARATTERISTICHE

CARATTERISTICHE

I beneficiari del Progetto Quadro sono imprese artigiane e micro, piccole e medie imprese lombarde di produzione e servizi anche non aderenti a Fondartigianato purché non iscritte ad altro Fondo Interprofessionale per la Formazione Continua.

Si tratta di un portafoglio di aziende ben diversificato, all'interno del quale si trovano rappresentati i principali settori che compongono il tessuto economico:

- Il manifatturiero, sia afferente ai distretti industriali lombardi, dove le unità locali artigiane arrivano a rappresentare oltre il 30% del totale delle imprese, che in altri ambiti manifatturieri come la meccanica di precisione, attività connesse all'agricoltura, stampa ed editoria, alimentare, tessile, minerali non metalliferi, gomma plastica, apparecchi elettrici, macchine e attrezzature, elettronica e TLC. In questi ambiti l'artigianato è fortemente integrato con la piccola e media impresa.

- Il settore terziario, con i comparti dei servizi alla collettività, alla persona e alle imprese, e con le specificità proprie dei territori locali coinvolti.

Nello specifico, circa il 60% del complessivo delle aziende afferisce al comparto dei servizi, mentre il restante 40% è composto da imprese di produzione. La dimensione aziendale non è omogenea: si parte da aziende composte da 2-3 addetti fino a realtà strutturate da oltre 50 dipendenti.

L'innovazione dei processi aziendali va vista come un'attività complessa che richiede lo sviluppo simultaneo dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e/o delle tecnologie. In un contesto di forti cambiamenti, all'interno del quale l'impresa cerca di fornire il massimo valore limitando i costi di gestione, il controllo costante sui mutamenti interni ed esterni aiuta a valutare in maniera oggettiva e razionale l'operato dell'azienda. Facilita le scelte e la definizione degli obiettivi, identificando anche le possibili aree di inefficienza in modo da ottenere, per l'attività di innovazione un reale ritorno economico per l'impresa. Occorre, quindi, che l'impresa, per potere mantenere ed accrescere la propria posizione competitiva sul mercato, impari a governare in modo integrato tutti i diversi aspetti dell'innovazione attraverso una più incisiva capacità di sviluppare processi continui di apprendimento e di miglioramento. Creare una capacità aziendale verso l'innovazione significa saper generare un flusso regolare di nuove idee per miglioramenti continui. Le imprese coinvolte nel progetto hanno risorse scarse (in termini di tempo e denaro) e non si possono permettere errori che ne producano lo spreco. Di conseguenza devono scegliere la strategia di innovazione giusta che permetta loro di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Per queste imprese ciò vuole dire adottare un approccio di lavoro basato su obiettivi e soprattutto su strategie di innovazione definite in modo chiaro. Quindi non è più possibile affidarsi soltanto all'istinto o all'improvvisazione. Per le imprese beneficiarie del Progetto è indispensabile affrontare l'innovazione con una visione strategica e soprattutto avvalendosi di approcci gestionali ed organizzativi adeguati, strumenti e metodologie adatti che permettano di utilizzare al meglio le opportunità che tutti i cambiamenti portano con sé.

È opportuno l'utilizzo di un piano strutturato per evitare che lo sviluppo avvenga in modo casuale e non coordinato, inseguendo opportunità di breve termine o richieste estemporanee di clienti singoli. Questo obiettivo può essere conseguito attraverso l'acquisizione di metodiche e strumenti utili alla definizione degli obiettivi da raggiungere, alla valutazione del posizionamento e dei risultati, alla circolazione e memorizzazione delle conoscenze organizzative, alla gestione delle interazioni che l'impresa sviluppa con le diverse componenti dell'ambiente, in particolare con il mercato, i clienti e i competitors.

Per le imprese beneficiarie, l'impianto del progetto sul piano sia metodologico, sia organizzativo, sia operativo, è considerato come uno strumento di supporto e di accompagnamento per i diversi sistemi delle micro e piccole imprese verso un'evoluzione positiva che faccia perno sulla formalizzazione della conoscenza e sulla sua propagazione.

PROFILO DELL'INTERVENTO

DESCRIZIONE MACRO DELLE UF

L'innovazione dei processi aziendali va vista come un'attività

Progettazione
Produzione/erogazione del servizio
Organizzativo/gestionale
Commerciale e logistico
Risorse umane

complessa che richiede lo sviluppo simultaneo dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e/o delle tecnologie. In un contesto di forti cambiamenti, all'interno del quale l'impresa cerca di fornire il massimo valore limitando i costi di gestione, il controllo costante sui mutamenti interni ed esterni aiuta a valutare in maniera oggettiva e razionale l'operato dell'azienda. Facilita le scelte e la definizione degli obiettivi, identificando anche le possibili aree di inefficienza in modo da ottenere, per l'attività di innovazione un reale ritorno economico per l'impresa. Occorre, quindi, che l'impresa, per potere mantenere ed accrescere la propria posizione competitiva sul mercato, impari a governare in modo integrato tutti i diversi aspetti dell'innovazione attraverso una più incisiva capacità di sviluppare processi continui di apprendimento e di miglioramento. Creare una capacità aziendale verso l'innovazione significa saper generare un flusso regolare di nuove idee per miglioramenti continui. Le imprese coinvolte nel progetto hanno risorse scarse (in termini di tempo e denaro) e non si possono permettere errori che ne producano lo spreco. Di conseguenza devono scegliere la strategia di innovazione giusta che permetta loro di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Per queste imprese ciò vuole dire adottare un approccio di lavoro basato su obiettivi e soprattutto su strategie di innovazione definite in modo chiaro. Quindi non è più possibile affidarsi soltanto all'intuito o all'improvvisazione. Per le imprese beneficiarie del Progetto è indispensabile affrontare l'innovazione con una visione strategica e soprattutto avvalendosi di approcci gestionali ed organizzativi adeguati, strumenti e metodologie adatti che permettano di utilizzare al meglio le opportunità che tutti i cambiamenti portano con se.

Il Progetto Quadro prevede la realizzazione di più Azioni Formative, riconducibili agli ambiti:
dell'innovazione di processo,
dell'innovazione di prodotto/servizio,
dell'innovazione organizzativa e di gestione,
dei programmi di specializzazione per la valorizzazione del capitale umano.

Ogni Azione formativa è costituita da specifiche Unità Formative, con indirizzi e contenuti formativi tecnico specialistici e/o professionalizzanti definiti in base ai diversi contesti di provenienza delle aziende beneficiarie.

Nella prospettiva adottata nel presente Progetto Quadro le Unità Formative sono parti/segmenti di una Azione Formativa.

In particolare:

- trovano spiegazione all'interno di un'azione di formazione e si definiscono in funzione dei contenuti e delle modalità di apprendimento,
- si progettano e si contestualizzano in funzione delle caratteristiche dei partecipanti e delle risorse disponibili,
- costituiscono una tecnologia formativa.

Le Unità formative possono disegnarsi e comporsi in maniera differenziata anche per gli stessi obiettivi formativi in funzione delle differenti variabili formative specifiche di contesto (partecipanti, modalità formative, risorse, ecc.).

In generale, le UF che costituiranno la programmazione formativa

del Progetto Quadro sono le seguenti:

- Sviluppo innovativo della gestione amministrativa aziendale/Innovazione gestionale
- Strategie di mercato e sviluppo dei prodotti/servizi (marketing)/ Innovazione strategica e di mercato
- Innovazione tecnologica
- Gestione innovativa della logistica e del magazzino
- Innovazione del processo organizzativo aziendale/Innovazione organizzativa e dei processi lavorativi
- Sviluppo di tecniche di vendita strategiche /Innovazione commerciale e della vendita
- Strumenti e metodologie innovativi per la produzione/erogazione dei prodotti/servizi aziendali
- Valorizzazione delle competenze tecnico/professionali nel contesto d'impresa
- Nuove opportunità di valorizzazione del capitale umano
- Sviluppo cultura della "sicurezza"

In particolare sono ritenute coerenti con il intervento quadro tutte le attività formative che prevedano UF che vanno ad impattare su processi lavorativi afferenti ai settori produttivi, così come sotto descritti:

PRODUZIONE

MECCANICA PRODUZIONE Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione meccanica ed elettromeccanica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.

MECCANICA INSTALLAZIONE Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione, installazione, messa in funzione e la manutenzione di componenti ed impianti ad uso civile (elettrici, idraulici, termo-idraulici, domotica, ecc.).

Riguarda i processi e le competenze inerenti lo sviluppo di strategie di risparmio energetico, la programmazione di interventi di miglioramento energetico, la configurazione di soluzione tecniche e tecnologiche, l'attuazione di interventi

MECCANICA SERVIZI Riguarda i processi e le competenze inerenti la diagnosi del guasto, la realizzazione di interventi di riparazione, sostituzione, manutenzione di un veicolo nelle sue diverse componenti, la lavorazione e i trattamenti delle superfici esterne del veicolo.

CHIMICA Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (industrializzazione, programmazione, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto chimico.

TESSILE ABBIGLIAMENTO Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (di collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e la produzione di confezioni e maglieria (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).

ALIMENTAZIONE Riguarda i processi e le competenze inerenti l'ideazione del prodotto e la composizione alimentare, la predisposizione e regolazione di impianti (macchinari e attrezzature), le lavorazioni (lattiero-caseario, carni, vinificazione,

panificio, ecc.), il controllo qualità, la conservazione dei prodotti, la sicurezza alimentare.

GRAFICA/COMUNICAZIONE Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, rappresentazione grafica idea progettuale, progettazione esecutiva) e realizzazione di prodotti grafici.

Riguarda i processi e le competenze inerenti l'ideazione e modellizzazione di prodotti multimediali e web based, la realizzazione tecnica, la convalida e il rilascio, l'aggiornamento e la manutenzione

Riguarda i processi e le competenze inerenti l'ideazione, sviluppo, gestione e lavorazione di prodotti e interventi di comunicazione e informazione.

TRASPORTI Riguarda i processi e le competenze inerenti la programmazione del ciclo logistico (produzione, magazzino, spedizioni), il trattamento merci in entrata-uscita dal magazzino (organizzazione spazi, movimentazione, stoccaggio, imballaggio), la spedizione (organizzazione attività e vettori di spedizione), la gestione amministrativa.

CALZATURE Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e produzione di calzature in pelle (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).

Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (collezioni, prototipi, campionari, ecc.) e produzione di prodotti in pelle (industrializzazione, programmazione, approntamento macchine, lavorazione, controllo qualità, ecc.).

CERAMICA Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, prototipizzazione) e produzione (trattamento e modellazione impasti, lavorazione, controllo qualità, ecc.) di un prodotto ceramico.

COSTRUZIONI Riguarda i processi e le competenze inerenti la gestione di una commessa, la programmazione dei lavori, la configurazione e conduzione del cantiere, la progettazione e realizzazione di strutture e infrastrutture, le lavorazioni di carpenteria.

ELETTRONICA Riguarda i processi e le competenze inerenti la progettazione (ideazione, sviluppo, disegno), l'industrializzazione (cicli tecnologici), la programmazione e organizzazione della produzione elettronica, la lavorazione, l'assemblaggio e il controllo qualità.

EROGAZIONE DEL SERVIZIO Settori: SERVIZI ALLE IMPRESE E ALLE PERSONE - COMMERCIO

Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione del servizio (elaborazione del piano di servizio, progettazione interventi specifici e programmazione delle attività), l'approntamento delle risorse necessarie e l'erogazione del servizio.

AMMINISTRAZIONE: per tutti i settori

Riguarda i processi e le competenze relative inerenti la gestione di processi amministrativi, la configurazione di sistemi di contabilità generale ed analitica, la formulazione del bilancio, l'elaborazione del budget, la gestione della tesoreria, l'analisi finanziaria, il controllo

	<p>economico-finanziario, il reporting.</p> <p>GESTIONE COMMERCIALE - MARKETING - VENDITE: per tutti i settori</p> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la pianificazione commerciale, il marketing, la promozione e gestione prodotti, l'organizzazione della rete di vendita, la gestione punto vendita, la vendita diretta, la gestione della trattativa commerciale, l'assistenza clienti-utenti.</p> <p>LOGISTICA/MAGAZZINO: per tutti i settori</p> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la programmazione del ciclo logistico (produzione, magazzino, spedizioni), il trattamento merci in entrata-uscita dal magazzino (organizzazione spazi, movimentazione, stoccaggio, imballaggio), la spedizione (organizzazione attività e vettori di spedizione), la gestione amministrativa.</p> <p>GESTIONE SISTEMA QUALITA': per tutti i settori</p> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la configurazione e programmazione di un sistema di qualità aziendale, l'implementazione, gestione e monitoraggio di attività di controllo qualità.</p> <p>GESTIONE PROCESSI AZIENDALI: per tutti i settori</p> <p>Riguarda i processi e le competenze inerenti la direzione e gestione dei principali processi aziendali, il presidio dell'ambiente esterno e del mercato, la pianificazione strategica, la programmazione esecutiva, la gestione delle risorse.</p>
<p>INNOVATIVITA'</p>	<p>Per le imprese artigiane e le PMI che vogliono mantenere e/o sviluppare la propria posizione competitiva si tratta di cogliere pertanto la sfida dell'innovazione continua dei propri processi aziendali.</p> <p>Esistono numerosi approcci e tecniche creati allo scopo di supportare le imprese nell'affrontare questa sfida. Essi, per essere realmente efficaci e generare significativi e misurabili miglioramenti dei processi aziendali (costi, organizzazione, qualità) nelle imprese, devono richiedere investimenti di risorse, economiche e umane, limitati e proporzionati alle loro dimensioni ed alle loro caratteristiche.</p> <p>La metodologia che meglio si presta a rispondere a queste esigenze si è rivelata quella della gestione aziendale basata sul confronto. Poter comparare le prestazioni dei processi di diverse realtà aziendali, infatti, consente di individuare con rapidità le cause dei ritardi rispetto ai migliori e, quindi, di determinare i più realistici obiettivi di miglioramento/innovazione e di definire le più efficaci azioni da implementare per perseguirli.</p> <p>Il confronto, come modo di gestire l'impresa, si basa sulla <i>ricerca di soluzioni</i> ovunque esse si trovino. "L'impresa che usa il confronto avanza attraverso l'apprendimento di soluzioni (decisioni, processi, prassi) che già dimostrano di essere efficaci in altre organizzazioni e che vengono riconosciute applicabili, adattandole, perché basate su concetti e regole valide anche nel suo particolare caso". La gestione aziendale attraverso il confronto, è apparsa perciò, come la via più rapida e sicura per portare una impresa verso i livelli massimi di efficacia ed efficienza dei propri processi aziendali.</p>

TRASFERIBILITA'	<p>Le competenze acquisite dai partecipanti nel percorso formativo trovano piena spendibilità in tutte le imprese del settore, rendendo pertanto i contenuti di conoscenza erogati pienamente trasferibili ad altre realtà. Tutti gli argomenti trattati ben supportano il conseguimento degli obiettivi di sviluppo delle competenze, al fine di potenziare l'occupabilità dei lavoratori. La dinamicità del mercato, l'aumento della complessità dei prodotti e dei servizi, la necessità di competenze interfunzionali e la diminuzione dei margini di tempo e costo sono lo scenario in cui operano le aziende al giorno d'oggi. Questo Progetto Quadro, agendo parallelamente sull'organizzazione e sulle competenze dei collaboratori, assume un valore aggiunto poiché realizza lo sviluppo dei processi aziendali, attraverso l'analisi simultanea dei meccanismi gestionali, degli aspetti organizzativi e delle tecnologie, al fine di sostenere lo sviluppo dei livelli produttivi ed occupazionali.</p> <p>Ulteriori elementi di trasferibilità sono :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione per unità formative; - Metodologia di analisi del fabbisogno strutturata - Ampliamento del numero delle aziende consapevoli dell'importanza della ricaduta della formazione continua sulla crescita delle risorse umane e delle performance aziendali.
STIMA E CARATTERISTICHE DESTINATARI	<p>I destinatari del percorso formativo sono lavoratrici e lavoratori che necessitano di sviluppare una completa conoscenza del ruolo che ricoprono.</p> <p>Nello specifico si tratta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> almeno 216 lavoratori occupati nelle imprese beneficiarie, con contratto di apprendistato; circa 444 lavoratori con contratti di collaborazione a progetto, a tempo determinato, o con altre tipologie di inserimento lavorativo non a tempo indeterminato, con prioritaria attenzione ai giovani fino a 29 anni ed alle donne; circa 138 lavoratori in stato di mobilità. <p>I suddetti lavoratori avranno l'opportunità di approfondire la conoscenza degli sviluppi di prodotto e di processo e di erogazione del servizio che riguardano il loro specifico ruolo e l'acquisizione di competenze che consentano di avviare l'implementazione di processi di lavorazione e di erogazione del servizio rispondenti a standard qualitativi elevati.</p>
STIMA N° VOUCHER PREVISTI PER TIPOLOGIA	<p>Si prevedono complessivamente circa n. 138 voucher formativi per lo sviluppo e l'occupazione, n. 444 voucher di occupazione stabile, n. 216 voucher per lo sviluppo e la competitività.</p>
PREVISIONE FORMAZIONE TUTOR AZIENDALI E A SUPPORTO DELL'APPRENDIMENTO	<p>Si prevede di realizzare interventi volti a sviluppare la professionalità dei tutor formativi a supporto dell'apprendimento e finalizzati a condividere le modalità di valutazione e certificazione delle competenze degli apprendisti. Si intendono fornire ai tutor aziendali modelli e strumenti facilitanti la corretta pianificazione e realizzazione e modalità operative per gestire con crescente grado di autonomia la formazione professionalizzante svolta all'interno dell'impresa.</p>
DESTINATARI	
AREA AZIENDALE (3)	<p>Le aree aziendali interessate dai Progetti obiettivo, si configurano in relazione ai destinatari che sono lavoratrici e lavoratori che</p>

	<p>necessitano di accrescere e sviluppare, le competenze e le conoscenze relative al ruolo che ricoprono.</p> <p>Le attività realizzate all'interno di ciascuna azienda beneficiaria si possono schematicamente raggruppare in diverse aree funzionali. A seconda dell'azienda queste aree possono essere più o meno sviluppate e variare di contenuto, e quindi richiedere profili professionali diversi.</p> <p>I destinatari del Progetto Quadro operano all'interno delle seguenti aree funzionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produzione/Erogazione servizio • Gestione amministrativa • Logistica e magazzino • Commerciale/Marketing • Vendita <p>Ricerca e Sviluppo</p>
MODALITA' ORGANIZZATIVE	
STIMA: DURATA IN ORE	<p>voucher formativi per lo sviluppo e l'occupazione: n. 11.040 ore</p> <p>voucher di occupazione stabile: n. 17.760 ore</p> <p>voucher per lo sviluppo e la competitività: n. 17.280 ore</p>
STIMA: DURATA IN GIORNATE	<p>voucher formativi per lo sviluppo e l'occupazione: n. 1.380 giornate</p> <p>voucher di occupazione stabile: n. 2220 giornate</p> <p>voucher per lo sviluppo e la competitività: n. 2160 giornate</p>
STRUMENTI - METODOLOGIE - SUPPORTI	
MONITORAGGIO IN ITINERE (DESCRIZIONE ATTIVITA')	<p>Monitoraggio IN ITINERE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevede la sorveglianza e il controllo dei fattori critici e non delle singole azioni/edizioni. Livello di conoscenze espresso dai partecipanti in fase di accesso all'edizione (somministrazione test di ingresso), livello di apprendimento raggiunto al termine dell'edizione (somministrazione prova oggettiva di apprendimento e comparazione dei risultati registrati sul test di ingresso), valutazione abilità acquisite attraverso simulazione operativa, tasso di frequenza e percentuale di dispersione. Vengono raccolti ed analizzati sia dati quantitativi (numero abbandoni) sia dati qualitativi (frequenza dei singoli partecipanti alle edizioni). Inoltre l'osservazione diretta del docente sulle simulazioni favorisce una valutazione puntuale dei progressi ottenuti dal partecipante in termini di competenze acquisite. I questionari di gradimento somministrati al termine dell'edizione forniscono poi indicazioni precise sul livello qualitativo delle singole edizioni.
VALUTAZIONE DI IMPATTO (DESCRIZIONE ATTIVITA')	<p>In base ai criteri individuati nelle sezioni innovatività e trasferibilità, accanto alle azioni di monitoraggio del processo di lavoro, saranno individuate le attività di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti ai fini della certificazione finale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inquadrata nel contesto normativo e metodologico di Regione Lombardia, - adottando come quadro di riferimento il QRSP (Quadro Regionale degli standard professionali di cui al d.d.u.o n. 8486 del 30-07-08 e segg.- consultabile al sito www.ifl.servizirl.it/site) e, per quanto riguarda l'apprendistato professionalizzante, gli eventuali profili previsti dai CCNL

Tale sistema permette infatti una centratura sulla singola competenza, invece che sull'intero profilo, favorendo le evidenze in tutti i contesti dell'apprendimento (formali, informali e non formali di cui al European guidelines for validating non-formal and informal learning del 2009), in linea con la nuova strategia elaborata dalla Commissione Europea fino al 2020 per promuovere una crescita rapida, sostenibile ed inclusiva definendo nuovi obiettivi e azioni per incrementare e sviluppare l'occupazione, le competenze e la mobilità professionale e lavorativa.

L'approccio risulta particolarmente in sintonia con le specificità di intervento relative al piano in oggetto in quanto permette di "dare evidenza" degli apprendimenti, sulla base delle esperienze professionali e formative dei destinatari nei diversi contesti (formali - informali - non formali) costituendo, laddove non venga acquisita l'intera competenza, l'evidenza dei crediti relativi a singoli elementi (conoscenze ed abilità) costituenti le competenze individuate.

Verrà pertanto predisposto, ai fini della valutazione dell'apprendimento in contesti non formali e in particolar modo nelle fasi di acquisizione di competenze in azienda, un dispositivo flessibile ma rigoroso che accompagni il tutor aziendale nel processo di valutazione, tenendo presente alcuni criteri fondamentali e inderogabili quali:

- la necessità di identificare un kit strumentale di facile comprensione e di facile utilizzo
- l'attenzione alle differenze metodologiche che contraddistinguono l'apprendimento non formale rispetto a quello formale
- l'attenzione alla tipologia di attori che intervengono nella formazione non formale (il tutor aziendale non è un professionista della formazione, né mira diventarlo)
- i tempi per la rilevazione degli apprendimenti che non possono essere eccessivi.

Dal punto di vista documentale, in base alla tipologia degli esiti previsti o effettivamente conseguiti verranno rilasciati:

- l'Attestato di competenza di cui al Mod. 4 indicato nel d.d.u.o n. 9837 del 12-09-08, in caso di acquisizione di una competenza compiuta, riconosciuto formalmente e protocollato dalla Regione Lombardia;
- un'attestazione su format condiviso dall'ATS comprovante gli elementi di percorso realizzato, in termini di Unità Formative e di specifiche conoscenze ed abilità acquisite, relative alle competenze standard di riferimento della progettazione.


Per ciò che concerne le modalità di verifica degli apprendimenti, sulla base delle risultanze di specifiche prove/evidenze, due sono i documenti fondamentali del processo di validazione:


- l'azione formativa: dalla quale si potranno evincere i riferimenti progettuali necessari per la valutazione e la certificazione;
- il verbale relativo agli esiti di apprendimento redatto a

	<p>cura del Certificatore di competenze, che conterrà la descrizione delle operazioni relative all'accertamento, al rilascio dell'attestato e i criteri e la metodologia di valutazione.</p> <p>Presso ogni Ente componente l'A.T.S. verrà effettuata la registrazione degli attestati.</p> <p>Si provvederà inoltre alla registrazione della certificazione sul Libretto del cittadino, con le modalità che Regione Lombardia adotterà in relazione a tale documento.</p> <p>Il riconoscimento delle competenze avverrà in coerenza con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legge Regionale N. 19 del 6 agosto 2007 Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia - DGR N. 6563 del 13 febbraio 2008 "Indicazioni Regionali per l'offerta formativa in materia di istruzione e formazione professionale" - DDUO N. 8486 del 30-07-2008 Adozione del Quadro Regionale degli standard professionali della Regione Lombardia - DDUO N. 9837 del 12-09-08 procedure gestione percorsi formativi RL evidenziando, laddove non c'è il raggiungimento dell'intera competenza, gli elementi individuati dal Piano formativo, in termini di conoscenze e abilità acquisiti.
ASPETTI ECONOMICI	
RICHIESTA DI CONTRIBUTO COMPLESSIVO AL FONDO	1.243.150,00 euro
CONTRIBUTO PER TIPOLOGIA DI VOUCHER E LINEA DI FINANZIAMENTO	
LINEA A:	
x VOUCHER DI NUOVA OCCUPAZIONE	14.400,00 euro
X VOUCHER DI OCCUPAZIONE STABILE	318.400,00 euro
X VOUCHER PER LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA'	585.200,00 euro
LINEA B:	
x VOUCHER DI NUOVA OCCUPAZIONE	234.000,00 euro
X VOUCHER DI OCCUPAZIONE STABILE	36.800,00 euro
X VOUCHER PER LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA'	19.600,00 euro
CONTRIBUTO DI ALTRO SOGGETTO	0
IDENTITA' DEL SOGGETTO	0
STIMA MATERIALI DI CONSUMO	0
STIMA COSTI PER LE ATTIVITA' DI FORMAZIONE/CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE	34.750,00 euro
VALORE COMPLESSIVO DELL'INTERVENTO	1.243.150,00 euro

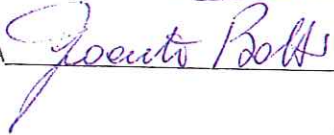
Data, 27 novembre 2012

CONFARTIGIANATO LOMBARDIA 

C.N.A. LOMBARDIA 

CASARTIGIANI LOMBARDIA 

C.L.A.A.I. LOMBARDIA 

C.G.I.L. LOMBARDIA 

C.I.S.L. LOMBARDIA 

U.I.L. LOMBARDIA 