

PIANO FORMATIVO REGIONALE
finalizzato alla presentazione di Progetti di formazione per lo sviluppo territoriale e dei settori e delle microimprese

1 - Titolo: PIANO FORMATIVO REGIONALE VENETO 2023

2 - Regione: VENETO

3 - Organizzazioni Regionali Firmatarie:

CONFARTIGIANATO IMPRESE VENETO

CNA VENETO

CASARTIGIANI VENETO

FEDERCLAAI VENETO

CISL VENETO

CGIL VENETO

UIL VENETO

4 - Tipologia del Piano formativo: INTEGRATO



5 – Caratteristiche dell'economia regionale:

In un contesto segnato da situazioni complesse la cui lettura risulta critica per l'imprevedibilità dei fenomeni e delle situazioni che si vengono a creare, poter individuare le tendenze di fondo che guidano l'evoluzione di un'area, evidenziandone i fattori congiunturali che influenzano le possibilità di rilancio dell'impresa, permette di inserire le vicende delle imprese nelle dinamiche del loro ambiente e del settore cui appartengono, superando valutazioni circoscritte alla sola realtà aziendale.

I dati Unioncamere sulla demografia delle imprese artigiane nel corso del secondo semestre 2022 hanno confermato un tasso di sviluppo complessivo stazionario a livello regionale, mentre presenta andamenti differenziati nei diversi settori, che contribuisce tuttavia a un saldo positivo tra iscritte e cessate pari a 515 imprese artigiane. Al secondo semestre 2022 in VENETO i dati demografici dell'universo artigiano presentano così un numero di imprese registrate pari a 122.387 con un tasso di sviluppo pari a 0,4. Anche i dati provinciali presentano andamenti diversificati:

- Nella provincia di BELLUNO risultano complessivamente attive 4.626 imprese artigiane, con un saldo negativo fra neoiscritte e cessate pari a -39 aziende e un tasso di sviluppo pari a -0,8.
- Nella provincia di PADOVA risultano complessivamente attive 24.049 imprese artigiane, con un saldo positivo fra neoiscritte e cessate pari a + 133 aziende e un tasso di sviluppo pari a 0,6.
- Nella provincia di ROVIGO risultano complessivamente attive 5.703 imprese artigiane, con un saldo negativo fra neoiscritte e cessate pari a -74 aziende e un tasso di sviluppo pari a -1,3.
- Nella provincia di TREVISO risultano complessivamente attive 22.715 imprese artigiane, con un saldo positivo fra neoiscritte e cessate pari a + 143 aziende e un tasso di sviluppo pari a -0,6.
- Nella provincia di VENEZIA risultano complessivamente attive 18.556 imprese artigiane, con un saldo positivo fra neoiscritte e cessate pari a +224 aziende e un tasso di sviluppo pari a 1,2.

Imprese artigiane venete registrate al 31 dicembre 2022								
	BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VERONA	VICENZA	VENETO
ALIMENTAZIONE	235	1.278	365	1.168	1.224	1.137	1.028	6.435
ARTISTICO	61	440	51	380	657	416	736	2.750
AUTORIPARAZIONE	221	1.091	307	1.057	752	1.282	1.135	5.845
BENESSERE	465	2.481	721	2.354	2.044	2.798	2.512	13.365
COMUNICAZIONE	139	814	156	809	604	1.107	950	4.579
EDILIZIA	1.609	7.751	1.727	8.124	6.213	8.275	7.145	40.848
IMPIANTI	505	2.619	583	2.166	1.928	2.392	2.329	12.523
LEGNO	454	1.051	140	1.149	534	1.154	804	5.485
MECCANICA	354	2.772	538	2.404	1.543	2.145	3.113	12.959
MODA	185	1.497	514	1.223	814	863	1.227	6.324
TERZIARIO	47	265	72	229	175	250	200	1.238
TRASPORTO	196	1.486	391	1.051	1.720	1.406	1.048	7.299
NCA	164	504	129	502	347	550	541	2.737
TOTALE IMPRESE	4.626	24.049	5.703	22.715	18.556	23.775	22.963	122.387
ARTIGIANE VENETE								

- Nella provincia di VERONA risultano complessivamente attive 23.775 imprese artigiane, con un saldo positivo fra neoiscritte e cessate pari a + 190 aziende e un tasso di sviluppo pari a 0,8.
- Nella provincia di VICENZA risultano complessivamente attive 22.963 imprese artigiane, con un saldo negativo fra neoiscritte e cessate pari a -62 aziende e un tasso di sviluppo pari a 0,3.

Nel corso del 2022, il Veneto ha mostrato segnali positivi nella produzione manifatturiera, con un incremento del 4,5% rispetto all'anno precedente per le imprese con almeno 10 dipendenti, stando ai dati di Unioncamere del Veneto.

Questo miglioramento non è solo un segnale di ripresa ma indica anche una performance che supera del 10% i livelli medi del 2019.

I progressi sono stati particolarmente notevoli nei settori del legno e dei mobili, nonché nelle apparecchiature elettriche ed elettroniche, che hanno registrato i tassi di crescita più elevati, tornando ai livelli pre-pandemici o addirittura superandoli.

L'occupazione, secondo l'Istat, ha visto un incremento del 3,1% nel 2022, influenzando positivamente sia i lavoratori dipendenti sia quelli autonomi. In particolare, l'occupazione nel settore delle costruzioni e nell'industria ha superato i livelli pre-pandemia. Il settore dei servizi, comprese le attività ricettive e di ristorazione, nonostante una crescita, resta al di sotto dei livelli del 2019. Il tasso di occupazione generale è aumentato, raggiungendo una media annuale del 67,8%.

Nel primo trimestre del 2023, il tessuto imprenditoriale artigiano si mantiene una componente vitale dell'economia veneta, con 121.896 imprese che costituiscono il

Addetti nel 2022 per provincia, Valori Assoluti								
	BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VERONA	VICENZA	VENETO
ALIMENTAZIONE	966	5.287	1.351	5.277	5.138	4.970	5.151	28.130
ARTISTICO	111	854	106	914	1.420	785	2.727	8.898
AUTORIPARAZIONE	738	3.039	788	3.092	2.343	3.469	3.407	16.876
BENESSERE	851	4.954	1.304	4.788	4.164	5.240	5.064	26.362
COMUNICAZIONE	222	1.091	298	1.807	1.109	1.892	1.670	8.889
EDILIZIA	3.043	14.072	3.213	15.523	12.221	15.783	12.503	76.448
IMPIANTISTI	1.345	6.203	1.503	5.830	5.208	6.224	5.988	32.302
LEGNO	1.222	3.651	445	4.316	1.602	3.045	3.659	17.340
MECCANICA	1.370	11.334	1.793	10.817	5.728	7.418	14.867	52.525
MODA	681	5.535	2.019	4.821	3.106	2.065	5.520	24.537
TERZIARIO	90	389	116	321	260	340	316	1.832
TRASPORTO	524	3.143	901	2.504	3.044	3.486	2.372	15.971
NCA	449	1.188	235	1.130	942	1.207	1.215	6.436
TOTALE ADDETTI								
ARTIGIANATO	11.609	61.350	14.128	61.140	48.283	58.694	63.347	354.552
VENETO								

28,7% del totale delle attività imprenditoriali della regione.

NC

L'analisi congiunturale realizzata da Unioncamere del Veneto nel primo trimestre 23, condotta su un campione di più di oltre 2000 imprese con almeno 10 addetti e un'occupazione complessiva di oltre 90.000 addetti, ha registrato una variazione congiunturale destagionalizzata positiva pari a +1,1%.

I dati dell'indagine, pur continuando a restare in territorio positivo (produzione +1,1% congiunturale destagionalizzato (+2,2% tendenziale), fanno emergere chiari segnali di indebolimento della domanda e si prefigura di nuovo uno scenario di marcate differenze fra settori: più penalizzate le industrie di beni di consumo, più esposte alla pressione sui prezzi.

La crescita ha interessato soprattutto la meccanica e le apparecchiature elettriche ed elettroniche.

Al contrario, settori come la moda, il marmo e i minerali non metalliferi, i mezzi di trasporto e il legno e mobili hanno subito un calo. In generale, gli ordini, sia interni sia esteri, hanno mostrato una flessione, segnale di un rallentamento del commercio internazionale.

ATECO	2023
Settori della meccanica	↑
Settori delle apparecchiature elettriche ed elettroniche	↑
Sistema della moda	↓
Mezzi di trasporto	↓
Legno e mobili	↓
Marmo e minerali non metalliferi	↓
TOTALE	+2,2%

Le imprese artigiane, intanto, in tutto il Paese e in Veneto in particolare tendono a diminuire e la classe imprenditoriale invecchia sempre più: negli ultimi 6 anni in Veneto il calo è stato del -6%.

Malgrado ciò, il territorio continua ad esprimere un'importante capacità del fare caratteristica peculiare delle aziende artigiane e alla base del loro successo e la regione dimostra ancora un'importante capacità produttiva, fondamentale per il successo di queste aziende. Secondo una survey condotta sulle imprese artigiane venete, il 57% dichiara una buona/ottima solidità economica, mentre il 10% esprime criticità di natura economica. Nel 2022 si è avuto un aumento del fatturato, a cui non è corrisposto un pari incremento della marginalità, principalmente a causa dell'aumento dei costi energetici (lamentato dal 63% delle imprese) e delle materie prime (55%).

Nonostante permangano alcune aree di incertezza, le imprese venete paiono guardare con fiducia e ottimismo all'immediato futuro, specie se supportate da politiche di rilancio del sistema economico - produttivo, sociale ed occupazionale, e da interventi per sostenere la ripartenza con strumenti di accelerazione per le imprese segnate dai rapidi cambiamenti degli scenari macroeconomici e sociali.

	INDICAZIONE SETTORI			INDICAZIONE LINEE		
	Numero	Variazione	Icona	Numero	Variazione	Icona
Agricoltura e pesca	63.466	-6,3%	↓	1.512	2,4%	↑
Manifattura	48.325	-7,7%	↓	30.210	62,8%	↑
Costruzioni	62.090	-4,0%	↓	46.620	75,1%	↑
Commercio	93.320	-8,5%	↓	6.419	6,9%	↑
Alloggio e ristorazione	29.767	-1,0%	↓	3.951	13,3%	↑
Attività immobiliari	31.057	5,6%	↑	31	0,1%	↑
Servizi alle persone	19.191	1,7%	↑	16.132	84,1%	↑
Altri servizi	64.548	15,2%	↑	9.648	14,9%	↑
Altre industriali	13.417	-6,8%	↓	7.373	55,0%	↑
VENETO	476.601	-7,2%	↓	74.910	2,4%	↑

[Firma] *[Firma]* *[Firma]* *[Firma]* *[Firma]*

Diverse iniziative regionali hanno puntato a valorizzare e promuovere l'artigianato veneto, supportando le imprese attraverso fondi per lo sviluppo e per l'innovazione tecnologica e sostenibile, con un impegno diretto della Regione Veneto nel sostenere le imprese artigiane, non solo come custodi di un patrimonio culturale e produttivo ma anche come attori dinamici capaci di innovare e competere in un mercato in continua evoluzione.

La Legge regionale 34/2018 è stata istituita per tutelare e sviluppare l'artigianato veneto. Tra le sue misure, ha introdotto la figura del "maestro artigiano", ha permesso il riconoscimento delle "botteghe scuola" e ha istituito il Fondo per lo sviluppo dell'artigianato. L'obiettivo è quello di mantenere vive le tradizioni artigianali, mentre si incoraggiano l'innovazione e l'adattamento alle esigenze moderne del mercato.

Con il Bando "Il Veneto Artigiano. Anno 2022" la Regione ha inteso favorire la crescita e la capacità innovativa delle imprese artigiane, consentendo di introdurre innovazioni tecnologiche, ammodernare macchinari e impianti ed accompagnare i processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale, anche in chiave di sviluppo sostenibile.

Queste iniziative possono trovare integrazione con le azioni previste da FONDARTIGIANATO per acquisire competenze necessarie al governo delle innovazioni introdotte in azienda, per consentire di rilanciare la competitività delle imprese, di incentivare l'innovazione e la produttività anche attraverso una migliore organizzazione del lavoro. La strada non è diversa da quella già imboccata con l'incremento della formazione continua come innesco e volano dello sviluppo.

Alcuni trend emergenti indirizzano e condizionano le evoluzioni necessarie al sistema artigiano veneto per mantenere sostenibilità economica e competitività, incidendo sui modelli organizzativi e le professionalità necessarie. In particolare:

1. LA PANDEMIA COME ACCELERATORE DEL PROCESSO DI RESHORING

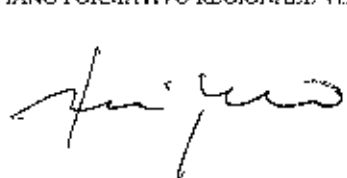
La crisi sanitaria ha spinto molte produzioni a rientrare negli ultimi anni all'interno dei confini nazionali. Le aziende optano per un maggiore controllo della catena di fornitura piuttosto che per i risparmi ottenuti dalla delocalizzazione. Il fenomeno coinvolge due terzi delle imprese artigiane che operano come terziste o subfornitrici, con alcune produzioni che vengono internalizzate.

2. LA DIMENSIONE RIDOTTA FRENA L'INNOVAZIONE E LA PROGRAMMAZIONE:

La dimensione ridotta delle imprese artigiane comporta problemi sia di tipo organizzativo che di programmazione ed è anche il presupposto della scarsa propensione all'innovazione. La brevità dell'orizzonte temporale di programmazione (nella maggior parte dei casi trimestrale) rappresenta un ulteriore ostacolo agli investimenti di medio lungo periodo.

3. SPECIALIZZAZIONE, QUALITÀ E FLESSIBILITÀ I PUNTI DI FORZA DELL'ARTIGIANATO VENETO:

Le imprese artigiane venete eseguono fasi molto specifiche del processo produttivo, sulle quali sono in grado di garantire un elevato standard qualitativo espressione del Made in Italy. Il 90% delle imprese intervistate ha dichiarato che la propria azienda è caratterizzata da una forte flessibilità qualitativa, ossia la capacità di adattare velocemente la qualità del proprio prodotto a richieste inaspettate e improvvise delle aziende clienti. Pertanto, sono in grado di rispondere alle esigenze di una domanda divenuta sempre più esigente ed esperta che richiede prodotti di qualità e aderenti ai dettami della sostenibilità.



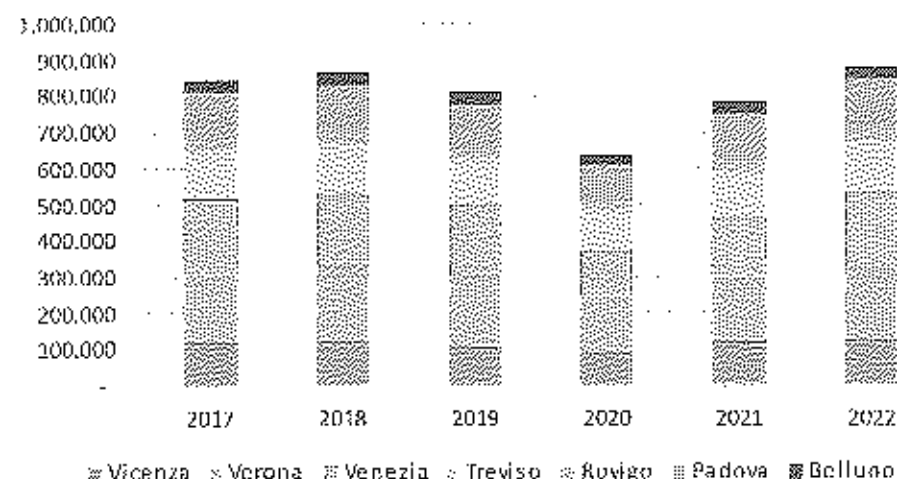
Attualmente la SOSTENIBILITÀ è diventata un requisito fondamentale. Le scelte di sostenibilità sono influenzate sia dalle strategie interne delle aziende in ottica di posizionamento sia dal mercato che richiede sempre più prodotti con queste caratteristiche. Un'ulteriore spinta è esercitata dal contesto attuale e dalla crisi energetica che stanno incentivando processi di riduzione dei consumi e di riuso. Un esempio su tutti è rappresentato dalla necessità di limitare i consumi energetici sia per rispettare le disposizioni regionali di contenimento delle temperature che per ridurre i costi aziendali. Una simile scelta assume anche connotati di sostenibilità, seppure non nata da una dichiarata volontà aziendale di perseguire obiettivi di riduzione delle emissioni. La sostenibilità è anche una scelta dei grandi marchi che trainano il resto della filiera: questi, infatti, pretendono una certificazione di QUALITÀ e di SOSTENIBILITÀ di tutta la catena produttiva, anche dei terzisti che devono pertanto utilizzare determinati materiali e procedure per soddisfare questi requisiti: l'adeguamento ai dettami della sostenibilità è un fenomeno che coinvolge quindi anche le imprese artigiane. Infine, le scelte legate alla sostenibilità sono anche dettate da ragioni finanziarie, dal momento che sempre più spesso ciò rappresenta un requisito senza il quale gli istituti di credito non concedono più credito.

Secondo le rilevazioni del Sistema Informativo Excelsior le imprese venete guardano con fiducia al futuro incrementando le assunzioni.

Il 2022 si presenta come l'anno in cui la riduzione delle assunzioni dovuta alla crisi pandemica sono state riassorbite, portando i numeri delle assunzioni oltre quelli del 2018, anno con la migliore performance nei precedenti 15 anni. Sono 885.557 le assunzioni registrate in Veneto nel 2022, con un recupero progressivo dal 2020, anno con il numero più basso di assunzioni (637.745) dopo quello registrato nel periodo di recessione 2009-2010.

Al termine del primo semestre 2023 le rilevazioni davano per programmate circa 52.600 assunzioni nel mese di luglio (15.620 Industria e 36.970 Servizi) e 141 mila tra luglio e settembre 2023 (45.830 Industria e 95.720 Servizi). Le imprese venete che prevedevano assunzioni erano pari al 18% del totale. Per il 70% dei casi le entrate si concentravano nel settore dei servizi e per il 62% nelle imprese con meno di 50 dipendenti.

Assunzioni in Veneto per Provincia- 2017/2022



[Handwritten signatures and initials]

Pur in presenza di questi segnali positivi, il 38% delle imprese segnala difficoltà nel reperire personale qualificato, soprattutto operai specializzati. Le imprese lamentano difficoltà nel sostituire il personale specializzato che fuoriesce dall'azienda per limiti di età, con la conseguente perdita di competenze, skills e know-how che questo processo porta con sé. In aggiunta al fenomeno del ricambio generazionale va considerato l'aumento del giro di affari registrato dalle aziende negli ultimi anni che aumenta la richiesta di operai specializzati e accentua la complessità di ricerca di personale.

Il tema della reperibilità delle risorse umane interessa non solo la manodopera, ma anche il livello dirigenziale: le imprese trovano difficoltoso intercettare e trattenere figure in grado di gestire il processo produttivo o altamente qualificate.

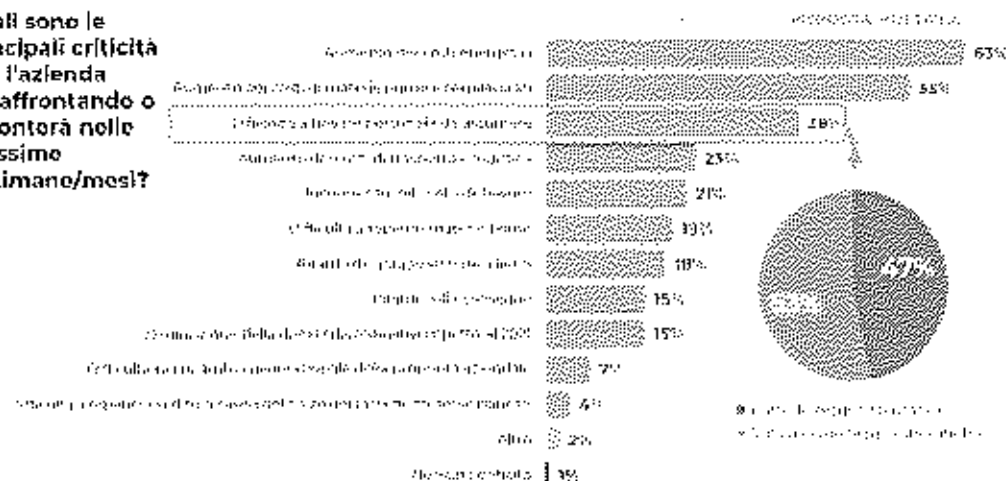
In questo contesto di elevata ricerca di specializzazione e di crescente skill mismatch nel mercato del lavoro, le imprese artigiane attrezzate di queste figure altamente specializzate potranno diventare altamente competitive e uno sbocco naturale della catena di subfornitura.

Queste difficoltà diventano ancor più critiche se si considerano i risultati di una ricerca di Unioncamere che, guardando al mercato del lavoro dei prossimi anni, ha sondato i potenziali occupati in entrata e uscita in Veneto, prevedendo un ricambio occupazionale in diminuzione: le persone che usciranno dal mercato del lavoro per anzianità non saranno sostituite totalmente dalle persone giovani che vi entreranno. Se il progressivo invecchiamento della forza lavoro degli ultimi anni, dovuto anche al posticipo dell'età pensionabile, costituisce elemento di valutazione per gli interventi di reskilling necessari ai progressivi cambiamenti organizzativi in atto, si guarda alla progressiva riduzione prevista delle assunzioni come effetto solo in parte coerente con la riduzione dei posti di lavoro causata dall'ingresso delle nuove tecnologie, in parte invece legato alla mancanza di persone da assumere per la riduzione dei tassi di natalità.

Le previsioni a 5 anni stimano una differenza tra chi potenzialmente entrerà nel mercato del lavoro e chi ne uscirà pari a -89.166 unità. Nel 2032 la differenza tra chi entrerà nel mercato del lavoro e chi uscirà sarà potenzialmente pari a -245.971 unità. La previsione a 15 anni infine stima in 467.565 la diminuzione potenziale del numero degli occupati.

In ogni caso la prospettiva di una progressiva modifica delle caratteristiche della forza lavoro, sia per numero che per condizioni e opportunità lavorative, mette in luce la necessità di adattamenti alle nuove sfide in atto e l'opportunità di cambiamenti nell'organizzazione delle imprese, che richiedono di essere

Quali sono le principali criticità che l'azienda sta affrontando o affronterà nelle prossime settimane/mesi?



[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

anticipati con corrette politiche di orientamento e accompagnamento al lavoro, poi governate nei processi di formativi e di acquisizione delle competenze necessarie, in relazione alle innovazioni di cui oggi vediamo i primi effetti di un processo che produrrà nei prossimi anni cambiamenti sostanziali al modo di lavorare e di fare impresa.

6 – Focus sui contesti territoriali e/o sui settori distintivi di economie locali individuati:

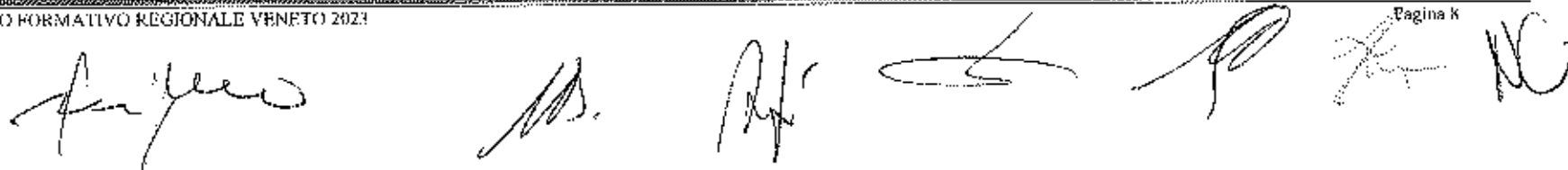
Nei singoli sottopiani vengono presentate sintesi degli elementi principali che caratterizzano territori o settori individuati (si veda Punto 7).

7 – Articolazione del Piano integrato:

Le Parti, con l'Accordo del 27 ottobre 2022, hanno concordato sull'importanza di predisporre nuovi Piani formativi che guidino la domanda di formazione nella Regione Veneto partendo da un'analisi approfondita delle caratteristiche dell'economia regionale che, nell'ultimo periodo, ha subito le conseguenze della pandemia prima ed ora delle tensioni a livello internazionale, evidenziando contesti locali e settori distintivi per domanda di professionalità e conseguenti bisogni formativi, traguardando le possibili evoluzioni che gli interventi del PNRR potranno determinare sulle economie locali.

Le Parti hanno concordato di redigere un PIANO di tipo INTEGRATO che, oltre al Piano generale volto a descrivere le caratteristiche dell'economia regionale, prevede la redazione di sotto-piani identificati in base a motivazioni e caratteristiche specifiche degli ambiti di riferimento che ne giustificano la scelta.

Nei rinnovi di alcuni contratti collettivi di settore artigiani inizia a essere presente il tema della valorizzazione delle competenze del personale, prevedendo in alcuni casi ore di formazione cui il lavoratore ha diritto per garantire l'aggiornamento delle proprie competenze, in ottica di reskilling e upskilling, al fine di sostenere la continuità lavorativa.



Tre i settori tra i maggiormente rappresentativi presenti in Veneto, con contratti prevedono la valorizzazione delle competenze del personale, per i quali saranno redatti altrettanti sotto-piani:

- settore della meccanica
- settore dell'edilizia
- settore alimentare

La mappa dell'imprenditoria veneta evidenzia caratteristiche di una economia diffusa che trova riferimento in alcuni poli aggregativi, sia di carattere territoriale che di processo, che hanno consentito nel tempo di sviluppare sinergie, ma che negli ultimi anni hanno evidenziato criticità specifiche che oggi si confrontano con nuove opportunità di business e di mercato che vanno invece supportate e accompagnate con nuove competenze.

Con due sotto-piani si è voluto approfondire bisogni e competenze attese di settori articolati in filiera di presenza significativa in Veneto, interessati da queste sfide tra criticità e opportunità:

- settore moda tessile abbigliamento
- settore legno serramenti arredo e tappezzeria

Criticità e opportunità sono gli elementi di indagine di alcune specifiche aree territoriali del Veneto con caratteristiche e problematiche specifiche, sulle quali si concentrano due sotto-piani per individuare innovazioni processi e competenze che traggano a uno sviluppo integrato e sostenibile:

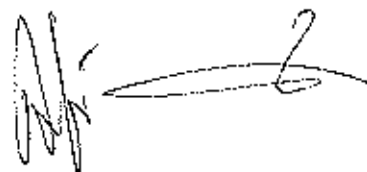
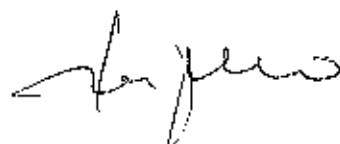
- Area montana: Belluno, alto vicentino, alto veronese
- Area del Polesine e del Veneziano anche comprensive della "zona logistica semplificata"

Infine, un Sotto-piano sarà dedicato ai profili di "area comune" referenziati nel RRSP regionale, per verificarne l'attualità e individuare possibili integrazioni nei descrittori di competenza che possano recepire elementi emergenti per l'artigianato, in relazione a nuove figure innovative che possano agire come agenti di cambiamento, con riferimento ad esempio alle tematiche:

- Innovazione organizzativa e dei processi aziendali
- Implementazione di innovazioni tecnologiche, digitali e green
- Sostenibilità finanziaria
- Certificazione di sostenibilità ambientale e sociale

I SottoPiani sono allegati al presente Piano Generale Regionale, attraverso la redazione di singoli form che riportano ciascuno al loro interno:

- Focus sui contesti settoriali, di filiera e territoriali individuati
- Descrizione della domanda di formazione rilevata
- Descrizione dei fabbisogni di competenze
- Descrizione dei principali contenuti formativi rilevati
- Descrizione principali profili professionali



8 – Descrizione della domanda di formazione rilevata:

I dati relativi al contesto economico e al mercato del lavoro veneto, in particolare per ciò che attiene all'occupazione, costituiscono la premessa ad un'analisi dei processi lavorativi tipici delle imprese nella nostra regione. Va rimarcato, anche alla luce del quadro delineato, che i processi lavorativi delle PMI e imprese artigiane sono legati essenzialmente alla natura dei loro processi di produzione e lavorazione, e che i modelli di funzionamento e di gestione della piccola impresa si discostano notevolmente da quelli della media e ancora più della grande impresa, sono piuttosto diversificati e complessi da descrivere e catalogare, perché sono sempre articolati in funzione dell'idea imprenditoriale che l'ha generata, della dimensione aziendale e del numero degli addetti che in essa operano. I metodi di rilevazione dei processi aziendali devono, quindi, essere adeguati alle sue peculiarità.

La domanda di formazione è strettamente connessa alla realtà aziendale, ai processi attuati, alle competenze delle persone che ne costituiscono il capitale umano.

La rilevazione della domanda di formazione non può che partire da un confronto tra i processi attuati in impresa e le traiettorie di sviluppo richieste per mantenerne alta la competitività, per individuare i gap di competenza che riguardano i saperi dell'organizzazione (conoscenze, saper fare, capacità condivise).

Una sommaria distinzione tra i principali processi enuclea tre famiglie di appartenenza:

- PROCESSI DIREZIONALI (O STRATEGICI), che concorrono alla pianificazione di medio-lungo termine dell'organizzazione;
- PROCESSI GESTIONALI, che concorrono alla traduzione degli obiettivi di medio-lungo termine nella programmazione di breve termine e controllano il raggiungimento degli obiettivi;
- PROCESSI OPERATIVI, che concorrono al raggiungimento degli obiettivi.

Tradizionalmente, i processi direzionali sono caratterizzati da decisioni *non strutturate*, assunte cioè in assenza di regole predeterminate per decidere. Nei processi gestionali sono invece prevalenti le decisioni *semi-strutturate*, assunte in base a regole solo in parte predeterminate. Nei processi operativi, infine, la grande maggioranza delle decisioni sono *strutturate*, ossia assunte in base a regole completamente predeterminate.

Queste differenti strutturazione delle decisioni spesso non si riscontra nelle imprese artigiane. Il settore artigiano, spesso costellato da realtà imprenditoriali piccole o micro, concentra i processi in dinamiche unitarie facenti capo alla figura dell'imprenditore che ne condensa l'essenza e la dinamica operativa stessa. L'evoluzione traumatica dei mercati e le relative strategie per la sopravvivenza che numerosi settori hanno dovuto adottare a conseguenza della contrazione dell'offerta e della maggiore turbolenza commerciale hanno inciso in maniera esogena sull'evoluzione dei processi aziendali. Lo shock economico causato dalla complessità della situazione attuale, proprio per la sua intensità e durata, obbliga ad una discontinuità e

riorganizzazione nel sistema economico e quindi nella gestione dell'impresa, che richiede un aggiornamento e un rinnovamento continuo di capacità e competenze.

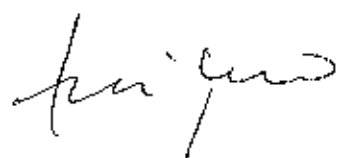
Il governo dei processi direzionali ha assunto una importanza strategica per garantire la sopravvivenza e la competitività dell'impresa, spostando il fulcro delle attività aziendali dalla produzione alla gestione delle relazioni e dei rapporti con l'esterno, mentre la principale carenza di chi opera nelle micro e piccole imprese è la sua preparazione nell'ambito gestionale e l'insuccesso dell'impresa è spesso connesso a tale handicap. Il problema principale, tuttavia, è legato al fatto che spesso lo stesso imprenditore non è cosciente di queste sue carenze e tende ad imputare le sue difficoltà solamente a cause economiche o alla crisi in atto. Spesso i piccoli imprenditori e i loro collaboratori hanno dimostrato difficoltà nel cogliere gli aspetti "di fondo" del loro ruolo, cioè quei saperi e quelle problematiche che non sono direttamente connessi alle specificità della propria azienda, ma si riferiscono invece alle buone pratiche di gestione. Questo è anche probabilmente uno dei motivi fondamentali che mantengono piccole molte imprese che avrebbero un buon potenziale di crescita, oltreché essere uno dei fattori che determinano spesso la crisi irreversibile dell'impresa.

L'ultimo periodo ha consentito peraltro di sperimentare modalità di lavoro che possono essere consolidate per rispondere a nuovi scenari e supportare i cambiamenti nell'organizzazione.

Le imprese venete ritengono che il loro principale vantaggio competitivo derivi dalla qualità del prodotto o del servizio offerto, ma sono consapevoli che il secondo fattore di competitività è rappresentato dalla professionalità e competenza del personale. Si tratta quindi di sostenere gli elementi di eccellenza e garantire il supporto e lo stimolo alla crescita professionale dei lavoratori, veri motori dell'azione di transizione verso nuove forme di lavoro e di impresa. La strada da seguire è quella già imboccata: più attenzione alla qualità, all'innovazione e alla sostenibilità, conquista di nuovi mercati, controllo delle filiere produttive più pregiate, capacità di fare rete tra le imprese più dinamiche per presidiare i mercati esteri e stimolare i consumi interni, e migliorare le aspettative di una più rapida ripresa.

La TRANSIZIONE TECNOLOGICA e DIGITALE è un'arma strategica per garantire la continuità d'impresa anche durante i periodi più critici e deve essere ancora sostenuta e resa operativa lavorando proprio sulle competenze dei lavoratori. Non si può tralasciare inoltre anche il tema della TRANSIZIONE GREEN delle imprese, che richiede nuove capacità e competenze per rivedere non solo prodotti e processi, ma anche modelli di business e di relazioni con il territorio. Così come va ampliato il ricorso alla FLESSIBILITÀ per garantire un più facile accesso al lavoro promuovendo una migliore qualità della vita e adottando nuove logiche di conciliazione dei tempi VITA-LAVORO con elementi di attrattività per i giovani e le donne nei confronti del comparto artigiano.

In questo contesto economico e sociale così profondamente mutato, è necessario dotare le imprese di strumenti in grado di favorirne il consolidamento e di supportare l'accesso a nuove opportunità, ampliando le aspettative di tenuta e crescita, promuovendo prioritariamente processi di riorganizzazione e/o riconversione economico-produttiva dei settori manifatturieri e dei servizi necessari in esito a situazioni di crisi, favorendo gli interventi a sostegno delle imprese e dei lavoratori, di sviluppo e/o di rilancio, compresi gli interventi che sono previsti nel PNRR, con particolare riferimento ai processi di digitalizzazione, transizione ecologica e riorganizzazione del lavoro.



Diventa così prioritario rispondere, con ancora maggiore determinazione, alle esigenze formative di aziende e lavoratori, per sostenere, attraverso la formazione continua, la tenuta e la crescita di competitività del tessuto economico e produttivo.

Nel sostenere i processi di riorganizzazione e riconversione economico-produttiva indispensabili per affrontare le sfide in atto, è necessario tener conto che nella piccola impresa le trasformazioni delle produzioni e dei servizi, e nuovi modelli di organizzazione del lavoro, richiedono l'evoluzione delle professionalità e lo sviluppo di competenze solo in parte presenti nei diversi comparti. La trasformazione delle modalità produttive e organizzative, collegata alla digitalizzazione, all'economia verde, allo sviluppo dell'Industria 4.0, richiede l'acquisizione di competenze innovative che consentano di mescolare e innovare saperi tecnici tipici dell'artigianato con nuove tecnologie emergenti, da integrare lungo tutta la catena del valore, aprendo ad opportunità di nuovi servizi e nuovi mercati.

Va inoltre considerato che nella micro e piccola impresa le aree aziendali, i ruoli, le competenze non risultano sempre chiaramente delineati/circoscritti a specifici profili professionali e il più delle volte una singola figura agisce su una pluralità di ambiti che richiedono competenze di diversa valenza.

I lavoratori coinvolti, a partire dagli operai generici, dovranno avere opportunità di approfondire le conoscenze sui cambiamenti organizzativi, la trasformazione digitale e green, sugli sviluppi e l'innovazione dei prodotti e dei processi e nell'erogazione del servizio che riguardano il loro agire lavorativo, di acquisire competenze che consentano di avviare l'implementazione di standard qualitativi elevati nei processi di lavorazione e di erogazione del servizio, e di sviluppare capacità di lavorare in team e in rete favorendo il trasferimento e la condivisione di competenze.

Traguardando a soluzioni che pongano le aziende e le persone in una prospettiva di crescita, la domanda di formazione è focalizzata sulla necessità di accompagnare i processi di cambiamento, di crescita e di innovazione con risposte rapide ai fabbisogni formativi rilevati e l'attuazione di iniziative immediatamente cantierabili, per rispondere in modo efficace ai bisogni e alle opportunità di crescita dei territori e dei contesti sociali, economici e produttivi locali, favorendo l'occupabilità e lo sviluppo di nuove professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici.

La formazione dovrà quindi favorire il consolidamento e lo sviluppo di competenze tecnico-professionalizzanti, finalizzate ad integrare le capacità del personale di affrontare:

- la riorganizzazione e/o riconversione economico-produttiva dei settori manifatturieri e dei servizi
- l'innovazione dei processi produttivi
- l'innovazione dei processi organizzativi, anche finalizzata anche a garantire maggiore flessibilità e la conciliazione vita-lavoro
- l'implementazione della qualità nella gestione dei processi
- l'integrazione di sistemi di gestione qualità e ambiente, e in più in generale una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale
- l'innovazione e la transizione digitale
- l'implementazione di sistemi digitali per la progettazione dei prodotti e la programmazione delle attività
- lo sviluppo di strategie commerciale per creare valore

- l'implementazione di strumenti per innovare la promozione e la relazione con il cliente

Una particolare attenzione dovrà peraltro essere prestata a tutte le innovazioni tecniche e tecnologiche caratteristiche di ogni singolo settore e/o prodotto, che possono concorrere a rafforzare la capacità competitiva di ciascuna impresa nel mercato e nel territorio di riferimento, e alle strategie messe in atto a livello regionale, nazionale e comunitario a sostegno dei processi di innovazione e specializzazione.

Fin dal 2014 le Regioni ed i paesi membri dell'Unione Europea hanno infatti individuato obiettivi, priorità, azioni in grado di massimizzare gli effetti degli investimenti in ricerca e innovazione, puntando a concentrare le risorse sugli ambiti di specializzazione caratteristici di ogni territorio, individuati a seguito di un percorso di condivisione continua tra gli attori territoriali: imprese, mondo della ricerca, pubblica amministrazione e cittadini.

In questo contesto anche le Parti Sociali del Veneto hanno collaborato alla definizione di obiettivi di sviluppo territoriale che forniscano risposte concrete alle sfide attuali, in linea con gli obiettivi proposti dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, il Green Deal europeo, il Piano per la ripresa dell'Europa (Next Generation EU) e le correlate iniziative nazionali (PNRR) e regionali (il Veneto verso il 2030, Veneto Sostenibile, ecc.).

La Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) è lo strumento al fine adottato, che individua nuove soluzioni per accompagnare il territorio nelle trasformazioni determinate dalle nuove sfide poste, per esempio, dagli obiettivi di sviluppo sostenibile e dalla digitalizzazione, tenendo conto delle mutate condizioni, dovute anche dall'insistere di situazioni di criticità politica economica che obbligano a ripensare approcci e modelli di sviluppo. La Strategia di specializzazione Intelligente (S3) della Regione del Veneto 2021 -2027 è composta da 52 traiettorie che sono ricomprese in 6 ambiti di specializzazione ovvero:

- SMART AGRIFOOD
- SMART MANUFACTURING
- SMART LIVING & ENERGY
- SMART HEALTH
- CULTURA E CREATIVITA'
- DESTINAZIONE INTELLIGENTE

Sono inoltre stati previsti 4 driver trasversali che integrano gli effetti generati da ciascuna traiettoria specifica e che rappresentano, per la traiettoria che li ricomprende, un fattore di premialità nella misura in cui questa sia in grado di attivare trasversalmente più obiettivi riferiti a differenti ambiti di specializzazione. Tali driver riguarderanno:

- Trasformazione Digitale (Transizione digitale, interconnessione tra filiere)
- Transizione Verde e Circolare (Economia circolare, ambiente, società e mobilità)

- Capitale Umano (Formazione e competenze, mettere la persona al centro)
- Servizi per l'innovazione e Nuovi modelli di business (Ricerca, comunicazione, organizzazione, MKT, consulenza finanziaria, distribuzione Intelligente, servitization, etc.)

La nuova struttura S3 2021-2027 rivede quindi la precedente logica (più verticale e in parte, settoriale) degli ambiti di specializzazione in funzione di una logica matriciale che intreccia, appunto, elementi verticali (gli ambiti) con elementi trasversali (driver) dando alla nuova S3 quei caratteri di flessibilità e operatività necessari ad interpretare una realtà estremamente mutevole ed in continuo divenire e, al tempo stesso, renderla maggiormente coerente con gli orientamenti del PNRR e delle altre policies nazionali e comunitarie.

Le S3 diventano così un quadro di riferimento cui traguardare nella lettura dei processi di innovazione di impresa, e la domanda di formazione si delinea in un incrocio anch'esso a forma matriciale tra i diversi processi aziendali e le innovazioni digitali, tecnologiche e ambientali, consentendo di individuare competenze a partire di volta in volta o da un singolo processo, per individuare le innovazioni necessarie per mantenere competitività, oppure considerando le innovazioni da implementare e individuando i processi e le aree di attività su cui queste incidono.

Con queste prospettive d'innovazione connesse alle dinamiche territoriali e di settore si confrontano anche le Strutture Associative per individuare opportunità di sviluppo, di innovazione dei processi interni e dei servizi alle imprese, per accompagnarle e supportarle in questo processo di riorganizzazione e cambiamento. Anche gli operatori delle strutture associative dovranno poter comprendere i processi in atto per sviluppare nuove competenze e adeguare i servizi forniti alle imprese al nuovo contesto in cui si trovano ad operare.

Anche per queste strutture sono necessarie azioni di sviluppo di nuove competenze per i propri lavoratori per favorire processi di riorganizzazione e riqualificazione dei servizi, anch'essi indirizzati verso un'innovazione attenta alla sostenibilità e ai processi di digitalizzazione.

Opportunità e minacce esterne o le necessità di superare i propri punti di debolezza interni sono i fattori generativi della domanda di formazione. È spesso la domanda del mercato la molla che fa innovare, meno spesso nelle piccole e microimprese sono le strategie imprenditoriali a guidare l'innovazione (anche per una certa anzianità imprenditoriale), così l'innovazione parte spesso dai processi gestionali e operativi, in risposta alle esigenze del mercato, per poi interessare i processi di ridefinizione delle strategie aziendali, attivando la capacità della piccola impresa di rispondere con flessibilità a questi stimoli facilitando l'implementazione di innovazione e consentendo specializzazioni vincenti.

Così la domanda di formazione emerge, e può essere evidenziata, attraverso un'analisi dei fabbisogni che parte da esigenze specifiche dell'impresa, che mutano per effetto delle ricadute che l'innovazione ha sui processi lavorativi e gestionali. Nella formazione continua in generale e nelle attività Fondartigianato in particolare rimane più agevole rilevare le esigenze specifiche dell'impresa per definire competenze da sviluppare che procedere da competenze collegate a specifici profili, cui peraltro risulta difficile ricondurre le professionalità presenti in impresa spesso caratterizzate da una geometria variabile; profili repertoriati che si presentano peraltro statici rispetto alle evoluzioni delle trasformazioni digitali e green in atto.

Spetta agli enti formativi e titolari mettere in atto procedure di messa in trasparenza e validazione delle competenze acquisite in formazione, valorizzando quelle riconducibili ai profili dei repertori regionali e ai framework nazionali ed europei, per consentire la valorizzazione della persona e del capitale umano d'impresa.

Dal punto di vista dell'articolazione della proposta formativa la domanda di formazione sembra confermare la vocazione degli strumenti Fondartigianato ad incrociare e rispondere ai bisogni e alle esigenze delle micro e piccole imprese, realizzando prevalentemente percorsi a carattere aziendale, a conferma della necessità di realizzare interventi mirati sulle specifiche esigenze d'innovazione di ogni singola realtà. Gli interventi interaziendali evidenziando invece l'esigenza di disporre di momenti di confronto tra soggetti diversi su tematiche comuni al fine di trovare soluzioni condivise e, ove possibile, prospettare lo sviluppo di reti settoriali e territoriali.

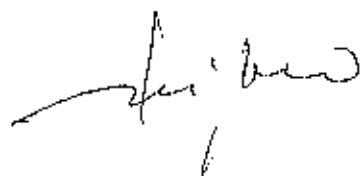
In generale la domanda di formazione attende risposte formative che consentano l'adattabilità dell'intervento a partire dai bisogni rilevati, garantendo:

- diversificazione delle modalità di intervento in relazione all'ambito di riferimento dell'azione prevista, sia esso aziendale, territoriale, interaziendale o, con ancor maggiore attenzione, individuale.
- flessibilità del contenuto, per permettere l'adattamento del percorso alle esigenze dei partecipanti;
- articolazione mirata dei percorsi di apprendimento, attraverso l'utilizzo di tecnologie e strumenti di formazione diversi, tra loro combinati, per garantire migliore efficacia agli interventi formativi.

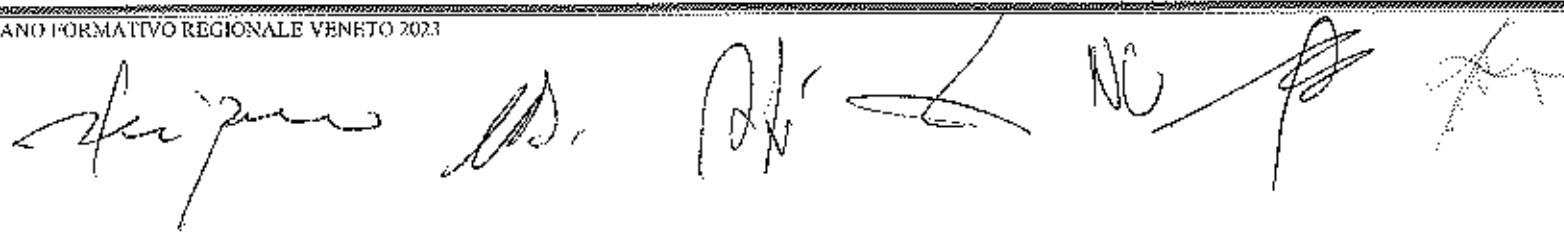
Sul piano delle metodologie andranno favoriti gli approcci in grado di cogliere le specificità degli apprendimenti che avvengono nel contesto aziendale, attraverso un approccio "per problemi", che risulta molto più comprensibile e apprezzato nel mondo aziendale rispetto a quello disciplinare e che richiede l'utilizzo di metodologie coerenti - studi di caso, simulazioni, project work e problem based Learning - in grado di collegare in modo immediato i contenuti informativi e i modelli teorici alle concrete situazioni di lavoro per attivare l'apprendimento nei partecipanti.

Nella formazione sarà inoltre auspicata l'adozione di metodologie innovative, quali la formazione esperienziale, che partendo da situazioni appositamente progettate fa emergere capacità di fronteggiare e risolvere il problema, attivando risorse personali, (problem solving, flessibilità, resistenza allo stress, ecc) e relazionali (comunicazione, collaborazione e lavoro in team, leadership, ecc).

In contrapposizione al tradizionale approccio formativo basato sulla trasmissione di contenuti, questo approccio consente di agire in modo differenziale sui gap di competenze della persona, valorizzando ciò che la persona dimostra di saper agire, incrementando le competenze in esito ai processi di apprendimento di cui diventa protagonista. Il lavoratore può così contare su conoscenze ed abilità apprese che possano risultare direttamente spendibili nell'azienda in cui opera, e accrescere la sua preparazione e professionalità, potenziando la sua occupabilità.



Trasformazione digitale, sostenibilità e flessibilità sono le coordinate delle innovazioni da implementare ma allo stesso tempo rappresentano le caratteristiche di un'offerta formativa innovativa in grado di soddisfare le esigenze di nuove competenze delle imprese, per assicurare competitività e capacità di sviluppo.

A series of handwritten signatures and initials in black ink, arranged horizontally. From left to right, they include a cursive signature, a stylized 'M', 'AK', a checkmark-like symbol, 'NC', a signature with a large loop, and a final signature.

9 – Descrizione dei fabbisogni di competenze:

La crisi in atto e la difficoltà dell'impresa di rimanere competitiva, favoriscono l'emersione di criticità interne che possono trovare spesso soluzione attraverso la revisione e riorganizzazione di flussi e processi aziendali consolidati ma non più adeguati al nuovo contesto.

L'analisi dei fabbisogni formativi basata su un approccio per processi permette di individuare aree di attività riferibili a diversi ambiti di competenza e a diversi livelli di responsabilità, consentendo di descrivere e distinguere diversi ambiti di attività distintivi, riferendoli ai macroprocessi in precedenza evidenziati.

A tempo stesso i processi individuati possono trovare elementi di confronto nei processi mappati nell'ATLANTE DEL LAVORO E DELLE QUALIFICAZIONI che descrive i contenuti del lavoro in termini di attività (task, compiti, ecc.) e dei prodotti e servizi potenzialmente erogabili nello svolgimento delle stesse, attraverso una classificazione per settori economici, processi, sequenze ad aree di attività.

Infine le trasformazioni in atto delineano bisogni di competenza in ambito digitale e green, che trovano una loro declinazione di riferimento nel framework europei, accanto a nuove competenze di carattere soft che attengono alla sfera dei comportamenti e delle capacità personali.

In riferimento ai PROCESSI DIREZIONALI, gestiti dalle figure professionali medio-alte che agiscono a supporto dell'imprenditore, si possono evidenziare fabbisogni di competenze collegabili ad azioni di:

- Strategia e pianificazione aziendale: tipiche delle funzioni direttive e imprenditoriali, attengono prevalentemente alla dimensione interna dell'impresa, rispetto all'evoluzione del mercato esterno
- Innovazione e transizione digitale: attiene alla dimensione interna aziendale sia per quanto riguarda i processi che gli strumenti, le tecnologie, i materiali e prodotti, rispetto all'evoluzione tecnica e scientifica
- Internazionalizzazione: riguarda la dimensione dell'impresa in relazione con il contesto e il mercato internazionale
- Transizione green: attiene ai temi della sostenibilità ambientale e al miglioramento della qualità della vita
- Strategie di aggregazione e reti: attiene alla capacità dell'azienda di uscire dalla dimensione autocentrata, per adottare relazioni continuative con altre imprese e realtà organizzative del territorio e favorire sinergie e sviluppo integrato con il territorio.

I PROCESSI GESTIONALI, che coinvolgono nella loro attuazione i profili intermedi, sono:

- Processi produttivi, di prodotti e servizi di settore, ma anche di servizi di supporto (orientamento alla scelta, assistenza sul prodotto, manutenzione, supporto agli adempimenti normativi, ...)
- Processi di acquisto, di reperimento di risorse, materie prime e semilavorati, anche in una logica di filiera
- Processi commerciali, che individuano mercati e mettono in relazione persone e territori
- Marketing e comunicazione, che ridefiniscono i destinatari dei prodotti/servizi, superando limiti e vincoli fisici nell'individuazione del cliente

- Processi di packaging, trasporto e logistica, che attivano catene distributive differenziate, dal Km 0 al world wild web.

Si possono inoltre individuare processi riferibili a profili di staff e controllo, che riguardano ambiti di competenza relativi a:

- Amministrazione finanza e controllo
- Information technology
- Organizzazione e gestione risorse umane

In riferimento alla famiglia dei PROCESSI OPERATIVI e agli ambiti di attività dei profili tecnico specialistici, sono individuabili le seguenti aree di attività:

- Produzione e lavorazione su materiali e prodotti, trattamento e finitura, assemblaggio
- Produzione di servizi alle imprese
- Produzione di servizi alle persone
- Gestione del magazzino e servizi logistici
- Manutenzione e assistenza al cliente
- Controlli qualità, sicurezza e ambiente

Nella loro declinazione per specifico settore, i processi individuati possono trovare riferimento nel citato ATLANTE LAVORO, che presenta per ciascun settore economico-professionale (SEP) processi di lavoro articolati secondo una logica finalizzata a ricostruire analiticamente i cicli produttivi dei beni e servizi che lo caratterizzano. Sono l'insieme di attività svolte secondo una data sequenzialità che ha un'origine/input e che permette di raggiungere un determinato risultato/output. I processi di lavoro a loro volta sono suddivisi in sequenze di processo, ciascuna contenente specifiche Aree di attività (ADA) che contengono le singole attività e i risultati da esse attesi.

I riferimenti all'Atlante Lavoro possono aiutare ad individuare le attività svolte all'interno di un processo per verificare la presenza delle competenze necessarie per realizzarli.

Per individuare le competenze necessarie a garantire innovazione competitività alle imprese è tuttavia necessario integrare questi processi con elementi collegati alle diverse transizioni in atto:

La TRANSIZIONE TECNOLOGICA e DIGITALE, che deve essere ancora sostenuta e resa operativa lavorando proprio sulle competenze dei lavoratori: nell'ambito delle competenze digitali di base il riferimento è DigComp 2.2, il Quadro europeo per lo sviluppo delle Competenze Digitali per i cittadini, che fornisce un linguaggio comune per identificare e descrivere le aree chiave delle competenze digitali. Si tratta di uno strumento sviluppato a livello europeo

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, a set of initials 'MS.' in the center, and several other signatures and the letters 'NC' on the right.

per migliorare le competenze digitali dei cittadini, e pianificare iniziative di istruzione e formazione per migliorare le competenze digitali di specifici gruppi target.

DigComp definisce la competenza digitale come una combinazione di 21 competenze raggruppate in cinque aree principali:

1. Alfabetizzazione su informazioni e dati
2. Comunicazione e collaborazione
3. Creazione di contenuti digitali
4. Sicurezza dei dati personali e la privacy
5. Risolvere problemi tecnici e individuare fabbisogni e risposte tecnologiche

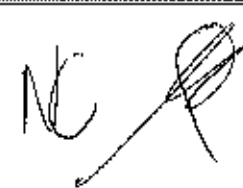
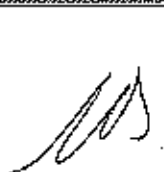
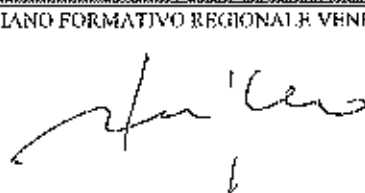
Il Quadro di riferimento per le competenze digitali specialistiche, la norma UNI EN 16234 1 «e-Competence Framework 3.0», propone invece una declinazione di competenze collegate alle diverse fasi del ciclo produttivo:

- A. PLAN (Pianificare)
- B. BUILD (Realizzare)
- C. RUN (Operare)
- D. ENABLE (Abilitare)
- E. MANAGE (Gestire)

Nell'attualizzazione dei processi descritti nell'Atlante va considerata anche la TRANSIZIONE GREEN delle imprese, che richiede nuove capacità e competenze per ridefinire non solo prodotti e processi, ma anche modelli di business e di relazioni con il territorio.

Le abilità/competenze classificate quali "green" dalla Commissione Europea nel gennaio 2022, sono descritte nel Quadro di riferimento delle abilità/competenze per la transizione ecologica – classificazione ESCO:

- 1) Abilità/competenze riferibili a innovazioni aziendali volte all'efficientamento energetico e all'uso di fonti sostenibili
- 2) Abilità/competenze riferibili a innovazioni aziendali volte alla promozione dell'economia circolare, alla riduzione di sprechi e al corretto trattamento di scarti e rifiuti, incluso il trattamento delle acque
- 3) Abilità/competenze riferibili a innovazioni volte alla produzione e commercializzazione di beni e servizi a ridotto impatto ambientale;
- 4) innovazioni volte alla produzione e commercializzazione sostenibile di beni e servizi nei settori agricoltura, silvicoltura e pesca, incluse le attività di ricettività agrituristica;
- 5) Abilità/competenze riferibili a innovazioni volte alla promozione della sensibilità ecologica, di azioni di valorizzazione o riqualificazione del patrimonio ambientale, artistico e culturale.



Di fronte a queste trasformazioni, l'azienda oggi si trova a far fronte alla difficoltà di gestire in modo flessibile cambiamenti spesso repentini, che richiedono da un lato capacità di problem solving, dall'altro resistenza allo stress e capacità di riorganizzare flessibilmente la propria attività per dare risposte efficaci ed efficienti alle criticità emerse, trasformandole in opportunità di sviluppo e di crescita.

E' necessario mettere in campo nuove competenze, le cosiddette SOFT SKILLS, che comprendono:

- Capacità di comunicazione efficace, l'utilizzo competente di linguaggi e modalità che facilitino non solo la trasmissione del messaggio, ma anche che il messaggio sia compreso, valutato e condiviso;
- Modalità di relazione positive, per favorire l'attivazione di reti orientate alla collaborazione e condivisione di obiettivi e sinergie, in grado di attivare partecipazione e motivazione e facilitare i processi di innovazione. Tali capacità sono articolate in interne, con la gestione di flussi comunicativi e relazionali all'interno dell'organizzazione tra pari, con i dirigenti e con i dipendenti, ed esterne con lo sviluppo della fitta rete di relazioni con clienti, fornitori, istituzioni, concorrenti, consulenti, servizi e vari attori coinvolti nella gestione del processo e/o dell'impresa produttiva. Lo sviluppo di competenze relazionali migliora l'efficacia comunicativa ed è presupposto per lo sviluppo di processi di innovazione organizzativa interna ed esterna, in logica di costruzione di filiera fornitori-azienda-clienti;
- Stili di leadership orientati alla gestione dei processi interni in logica di sviluppo e valorizzazione dei collaboratori, favorendo l'adozione di modelli organizzativi orizzontali e partecipativi;
- Capacità di attivare risorse personali quali problem solving, creatività, resilienza e competenza emotiva a supporto dei processi di gestione del cambiamento e della trasformazione di questo da minaccia a opportunità;
- Capacità di trasformare un gruppo di lavoro in un team, di lavorare ed operare come un team, capacità di facilitare il lavoro in team, gestire e sviluppare il team di lavoro;

Il potenziamento delle soft skills consente quindi di pervenire a migliori risultati sia a livello individuale che organizzativo.

L'analisi di fabbisogni di queste skills pone le basi per la realizzazione di attività formative che si prefiggano di:

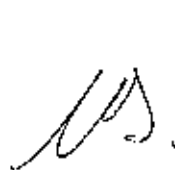
- favorire il senso di appartenenza e l'approccio collaborativo alla soluzione dei problemi
- promuovere una gestione condivisa delle conoscenze e competenze nell'ottica di un sistema integrato
- sviluppare il lavoro di squadra sia aziendale che in rete con altre imprese
- favorire lo sviluppo di capacità relazionali e di strumenti di autodiagnosi
- integrare il proprio con l'altrui ruolo sia operativo che decisionale
- favorire l'adozione di stili di relazione orientati alla collaborazione, al supporto e allo sviluppo delle risorse umane in azienda.

In questo senso, il ricorso alla FLESSIBILITÀ per garantire un più facile accesso al lavoro, promuovendo una migliore qualità della vita e adottando nuove logiche di conciliazione dei tempi VITA-LAVORO, con elementi di attrattività per i giovani e le donne nei confronti del comparto artigiano, richiede vadano sviluppate competenze per analizzare i processi nella propria organizzazione in un'ottica di inclusione acquisendo capacità di:

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a signature that appears to be 'F. J.', followed by 'MS.', then a signature that looks like 'A. B.', followed by 'NC', and finally a signature that appears to be 'P. S.'.

- promuovere azioni di responsabilità sociale
- individuare proposte di welfare aziendale in ottica di conciliazione dei tempi lavoro/famiglia
- individuare azioni per migliorare le condizioni di lavoro
- individuare le problematiche di inclusione connesse ai processi di miglioramento e innovazione in corso nell'impresa
- individuare modalità per incrementare opportunità di formazione e di occupazione per tutti i soggetti
- definire le fasi di un piano aziendale per favorire lo sviluppo professionale e lavorativo sostenibile

Flessibilità, transizione digitale e green rappresentano traiettorie di cambiamento organizzativo che vanno ad incidere sui processi strategici, gestionali e operativi presenti in impresa, e che richiedono nuove competenze hard e soft che vanno rilevate in modo contestualizzato in relazione alla specifica realtà aziendale.




10 – Descrizione dei principali contenuti formativi rilevati:

Il piano formativo intende favorire una progettazione formativa basata su un approccio per processi, che permette di individuare aree di attività riferibili a diversi ambiti di competenza e ai diversi livelli di responsabilità.

Le competenze da sviluppare attraverso i percorsi formativi possono pertanto fare riferimento agli ambiti di attività ed ai macroprocessi in precedenza evidenziati (direzionali, gestionali, operativi) e trovare referenziazione nei processi declinati nell'Atlante Lavoro per ciascun settore (SEP) e nei framework nazionali ed europei per le competenze digitali e green, attivando procedure di individuazione, validazione e certificazione (IVC) delle competenze acquisite.

Lasciando ai sottopiani di questo Piano integrato il compito di declinare i contenuti da sviluppare in relazione ai fabbisogni di competenze correlati alla domanda di formazione rilevata in ciascun settore o area, qui se ne propone una lettura trasversale per definire una matrice di riferimento.

In riferimento ai **PROCESSI DIREZIONALI**, governati nelle imprese artigiane dagli imprenditori e da una stretta cerchia di collaboratori e familiari, si possono indicativamente evidenziare alcuni contenuti prioritari:

Pianificazione strategica e programmazione

- Ridefinizione del business model
- Definizione di vision e mission a livello organizzativo ed inter-organizzativo
- Analisi del contesto (consistenza e compatibilità con l'ambiente di riferimento)
- Analisi dei competitors
- Strategie di partnership e sviluppo di reti tra imprese
- Catena di creazione del valore e rapporto con il territorio
- Ridefinizione di identità, mercato, prodotto, processi
- Pianificazione strategica e gestione dei processi
- Valutazione e gestione del rischio d'impresa
- Gestione strategica delle attività economico-finanziarie e fiscali
- Sviluppo del piano strategico di marketing

Organizzazione e sviluppo organizzativo:

- Organizzazione aziendale

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a long, flowing signature, a set of initials, another set of initials, a stylized 'L' or 'Z' mark, the letters 'NC', and a final signature that appears to be 'F. S.'.

- Ridefinizione della forma organizzativa (applicazioni di lean organization)
- Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale
- Gestione delle R.U. e delle politiche retributive
- Gestione delle relazioni sindacali
- Gestione della selezione del personale

Internazionalizzazione:

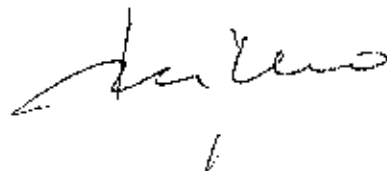
- Analisi dei mercati internazionali
- Strumenti di marketing a supporto dell'internazionalizzazione
- Tecnica del commercio internazionale
- Gestione dei processi di Internazionalizzazione
- Creazione della rete vendita internazionale
- Comunicazione in ambito internazionale
- Lingue straniere

Innovazione tecnologica e di prodotto:

- Innovazione di prodotti e materiali
- Innovazione dei processi produttivi
- Strumenti tecnologici innovativi
- Innovazioni tecnologiche incrementali ed innovazioni radicali
- Trasferimento tecnologico

La TRANSIZIONE DIGITALE impegna anche nelle piccole e microimprese imprenditori e collaboratori ad utilizzare strumenti innovativi a supporto delle decisioni, e a considerare la disponibilità di nuovi strumenti che possono supportare la ridefinizione del business, ridisegnando opportunità di crescita e sviluppo. La digitalizzazione può avere ricadute su:

- Formulazione delle previsioni attraverso l'analisi dei BigData
- Definizione di strategie dei Sistemi Informativi e di Business
- Sviluppo del Business Plan
- Pianificazione di Prodotto o di Servizio









- Monitoraggio dei Trend tecnologici
- Sviluppo della Strategia per la Sicurezza Informatica
- Valutazione e gestione di dati, informazioni e contenuti digitali
- Individuazione di fabbisogni e risposte tecnologiche

Anche la TRANSIZIONE GREEN richiede alle imprese nuove capacità e competenze per ridefinire non solo prodotti e processi, ma anche modelli di business e di relazioni con il territorio. I contenuti collegabili a questo ambito riguardano strategie e processi innovativi che toccano tematiche quali:

- l'efficientamento energetico e all'uso di fonti sostenibili
- la promozione dell'economia circolare,
- la riduzione di sprechi e il corretto trattamento di scarti e rifiuti
- la produzione e commercializzazione di beni e servizi a ridotto impatto ambientale;
- le performance ambientali, sociali e di governance di un'azienda
- le certificazioni di sostenibilità

I **PROCESSI GESTIONALI**, che coinvolgono nella loro gestione i profili intermedi, tecnici e responsabili di area e funzione, identificano le seguenti possibili aree di contenuto:

Gestione dei Processi produttivi

- Gestione dei progetti (Project management)
- Programmazione della produzione
- Pianificazione e controllo della produzione
- Gestione del processo produttivo
- Applicazioni di lean production

Gestione dei Processi di acquisto

- Valutazione dei fornitori
- Pianificazione degli approvvigionamenti
- Gestione degli approvvigionamenti
- Conoscenze legali e contrattuali

Gestione dei Processi commerciali

- Analisi dei mercati
- Gestione operativa delle vendite
- Gestione del Cliente

Gestione dei processi di marketing e comunicazione

- Progettazione di ricerche di mercato (sistema informativo di marketing)
- Gestione dell'attività di rilevazione ed elaborazione statistica dei dati
- Sviluppo della comunicazione e gestione di campagne promozionali
- Sviluppo del piano operativo di marketing (marketing mix)
- Comunicazione efficace
- Pianificazione azioni di marketing
- Customer Relationship Management
- Marketing operativo


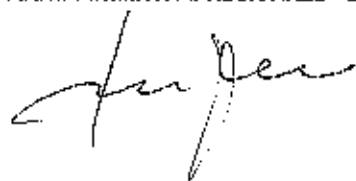
Gestione della logistica interna

- Pianificazione della logistica interna e di magazzino
- Controllo del processo logistico
- Logistica distributiva
- Gestione ottimizzata delle scorte/magazzino

Si possono inoltre individuare **PROCESSI RIFERIBILI A FUNZIONI DI STAFF E CONTROLLO**, ai quali sono riferibili contenuti formativi relativi ai seguenti ambiti di attività:

Amministrazione finanza e controllo

- Contabilità e finanza aziendale
- Amministrazione patrimoniale e finanziaria
- Gestione degli aspetti tributari e fiscali
- Gestione del bilancio d'esercizio



- Controllo di gestione e contabilità analitica
- Budgeting e gestione dei flussi finanziari
- Implementazione di Lean cost

Progettazione e sviluppo di prodotto

- Gestione dei progetti di sviluppo
- Studio e sviluppo tecnologico dei materiali
- Realizzazione di disegni tecnici
- Certificazione di prodotto/servizio

Organizzazione e gestione risorse umane

- Gestione contrattuale del rapporto di lavoro
- Gestione e motivazione del personale
- Sviluppo e valutazione del personale
- Team building
- Strategie di negoziazione, leadership, processi di delega
- Gestione amministrativa del personale

Gestione della sicurezza

- Gestione e organizzazione della sicurezza nei luoghi di lavoro
- Individuazione e valutazione dei rischi negli ambienti di lavoro
- Gestione e organizzazione della sicurezza ambientale

La TRANSIZIONE DIGITALE impegna le piccole e microimprese a considerare la disponibilità di nuovi strumenti che possono migliorare la gestione e controllo dei processi gestionali e di supporto, favorendo crescita e sviluppo. La digitalizzazione dei processi può riguardare le seguenti aree di attività:

- Utilizzo di programmi gestionali
- Sistema informativo del controllo di gestione
- Soluzioni informatiche per la produzione
- Digitalizzazione dei processi produttivi

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, a smaller one in the center, and the letters 'NC' followed by another signature on the right.

- Soluzioni informatiche per la logistica
- Digitalizzazione dei processi di comunicazione
- Strumenti e strategie di Web marketing
- Custom relationship management e-business / e-commerce
- Security management

In riferimento, infine, alla famiglia dei **PROCESSI OPERATIVI**, e agli ambiti di attività dei profili tecnico specialistici, sono individuabili contenuti formativi per le seguenti aree di attività:

Produzione

- Conoscenza delle macchine
- Conoscenze tecniche di prodotto riferite allo SPECIFICO SETTORE in cui opera l'impresa
- Disegno e sviluppo del prodotto
- Programmazione della produzione
- Controllo qualità
- Conoscenza materiali
- Tecniche di assemblaggio
- Tecniche di misurazione
- Trattamento superfici
- Tecniche di controllo numerico
- Controllo delle macchine
- Manutenzione utensili
- Raccolta e analisi di dati di processo
- Aggiornamento normativo specifico
- Certificazioni di processo/ prodotto cogenti e volontarie

Servizi alle persone

- Erogazione del servizio
- Programmazione del servizio
- Conoscenza di materiali, prodotti e strumenti

NC

- Utilizzo di tecniche di trattamento
- Comunicazione e relazione con il cliente

Servizi alle imprese

- Erogazione del servizio
- Programmazione del servizio
- Conoscenza di materiali, prodotti, attrezzature e strumenti
- Utilizzo di tecniche di lavorazione e trattamento
- Gestione della commessa

Servizi logistici

- Gestione del magazzino e delle scorte
- Preparazione degli ordini e della spedizione
- Confezionamento ed imballaggio merci
- Predisposizione e controllo della documentazione
- Gestione del trasporto

Gestione Qualità, Sicurezza, Ambiente

- Sistema qualità aziendale, di processo, di prodotto
- Sistema qualità ambientale
- Procedure di controllo del sistema qualità
- Qualità negli ambienti di lavoro
- Requisiti di sicurezza generali
- Sicurezza ambientale
- Sicurezza impianti/macchine/accessori
- Utilizzo di attrezzature da lavoro e dispositivi di protezione
- Sicurezza luoghi di lavoro
- Gestione del ciclo di rifiuti

NC

La DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI consente di connettere in modo più efficace attività operative e controlli di gestione, supportando anche decisioni a livello strategico e scelte di efficientamento e sostenibilità che ridefiniscono in chiave GREEN prodotti e servizi.

I contenuti individuati trovano sempre più spesso una loro declinazione in chiave innovativa in relazione ai fabbisogni di competenze espressi dalle imprese, alle quali una declinazione aggiornata dei profili professionali, nuovi o emergenti, deve fare riferimento.

La trasformazione dei modelli organizzativi, connessa all'innovazione dei processi, facilita l'adozione di stili di relazione orientati ad una maggiore collaborazione nel lavoro e a un approccio collaborativo alla soluzione dei problemi e alla gestione del cambiamento.

Per questo assumono nuovo valore e diventano indispensabili competenze trasversali, soft skills, individuabili in riferimento alle relazioni interne od esterne dell'impresa. Contenuti relativi alle competenze professionalizzanti vanno così affiancati da contenuti trasversali riferibili a:

SOFT SKILLS collegate alle relazioni interne

- Capacità di gestione del cambiamento, competenza emotiva, flessibilità e *problem solving*, resilienza;
- Capacità di comunicazione, relazione, leadership e lavoro in team per ottimizzare l'organizzazione del lavoro;
- Efficienza ed efficacia nelle relazioni tra pari e tra ruoli gerarchici;
- Collaborazione con altri per facilitare la condivisione e partecipazione all'introduzione di processi innovativi in azienda.

SOFT SKILLS collegate alle relazioni esterne:

- Rapporti con i fornitori
- Rapporti con i clienti
- Rapporti con reti d'impresa
- Rapporti con le istituzioni

La gestione condivisa del sapere aziendale, la collaborazione tra funzioni nella realizzazione dei processi produttivi e gestionali rappresentano caratteristiche di trasformazione dei modelli organizzativi, che richiedono nuove conoscenze che i contenuti formativi individuati possono sviluppare in relazione ai fabbisogni di competenze rilevati nelle imprese per favorire innovazione, competitività e sviluppo.



11 – Descrizione principali profili professionali:

Nelle piccole imprese la polifunzionalità operativa dei dipendenti è una caratteristica fondativa dell'organizzazione del lavoro, che oggi può essere supportata e resa strutturale dai nuovi strumenti digitali e collaborativi per accrescere la capacità competitiva delle imprese artigiane, pensando anche di ricalibrare gli standard dei profili professionali trasformando la loro staticità descrittiva in riferimenti in continua rielaborazione, tenendo conto delle evoluzioni tecnologiche, organizzative, di mercato oggi sempre più rapide.

In tutte le organizzazioni il ruolo è definito come insieme di aspettative e di comportamenti richiesti ad una posizione organizzativa, finalizzato ad un risultato significativo e inserito in un contesto di relazioni con altri ruoli organizzativi.

Nelle micro e Piccole imprese i ruoli professionali sono meno definiti rispetto a quanto avviene nelle organizzazioni più grandi, in quanto le dimensioni contenute richiedono una flessibilità operativa essenziale per il successo dell'azienda.

All'interno delle piccole imprese infatti è presente una varietà di ruoli e funzioni tra loro interconnesse in cui la discrezionalità sul "come" si svolge il lavoro e la responsabilità sui processi consentono l'emergere di competenze distintive, la capacità di adeguarsi all'evoluzione del mercato e di far fronte alle criticità.

La maggior parte dei ruoli sono quindi fortemente polivalenti ed è poco realistico ricorrere a definizioni troppo rigide, più adatte ad imprese di grandi dimensioni.

Tali caratteristiche organizzative comportano che i profili professionali degli addetti necessariamente debbano avere una quantità e una qualità di competenze e di conoscenze tali da poter rispondere adeguatamente alla molteplicità di ruoli e alle mansioni assegnati. A fronte del mix di saperi e abilità, collocate tra specializzazione e trasversalità, possono essere individuate particolari caratteristiche specifiche nelle diverse realtà lavorative.

Si tratta quindi di descrivere i profili professionali che meglio rispondono alle esigenze dei ruoli individuabili all'interno dei processi produttivi della singola azienda.

Tuttavia, per proporre comunque una declinazione di riferimento a livello macro, è possibile evidenziare in riferimento ai macroprocessi descritti nelle pagine precedenti, oltre al ruolo imprenditoriale, almeno tre grandi raggruppamenti sulla base del criterio della responsabilità decisionale, ovvero dell'autonomia di ruolo.

Distinguiamo quindi le seguenti tipologie di ruoli:

- **I RUOLI DI TIPO DIREZIONALE E STRATEGICO:** collaborano con l'imprenditore, specie nelle imprese più strutturate, e concorrono alla pianificazione di medio-lungo periodo dell'organizzazione. Per questi ruoli sono necessarie persone capaci di comprendere i vari aspetti del contesto – oggi assai mutevole – in cui essi agiscono e di individuare strategie innovative di sviluppo di nuovi prodotti e di accesso a nuovi mercati. L'autonomia di ruolo è



elevata, in quanto i processi direzionali sono tipicamente caratterizzati da decisioni non strutturate e con ampi spazi di libertà decisionale. E' necessaria una elevata capacità di definire obiettivi e strategie, di coinvolgere le persone e di indirizzare i processi aziendali verso i nuovi obiettivi. Ad essi è deputata anche la decisione strategica nell'implementazione di innovazioni collegate alla trasformazione green e digitale, all'incidenza di queste sui processi aziendali e sul mercato, individuando nuovi modelli di organizzativi e di business.

- **I RUOLI DI TIPO GESTIONALE:** assistono l'imprenditore nella gestione corrente dei processi aziendali, con margini di autonomia decisionale relativamente ampi, entro i limiti da lui stabiliti e possono avere la responsabilità di coordinare il lavoro di altre persone. Per questi ruoli sono necessarie persone capaci di comprendere i vari aspetti dei processi in gestione e di prendere decisioni motivate, anche in condizioni di incertezza, circa le possibili soluzioni ai problemi di loro responsabilità. Naturalmente è necessaria per questo anche una elevata capacità realizzativa e organizzativa (pianificazione, controllo) e la capacità di guidare e motivare le persone. E' a questi profili che si guarda principalmente come attori dei cambiamenti che vanno introdotti in azienda in relazione alle trasformazioni digitali e green in corso.
- **I RUOLI OPERATIVI:** comportano la responsabilità dello svolgimento di compiti o dell'esecuzione di procedure strutturate in modo relativamente rigido. Naturalmente esistono sempre margini di autonomia decisionale, ma in misura ridotta e comunque esercitati sotto la supervisione di un capo di primo livello. In molti casi le conoscenze specifiche necessarie per svolgere compiti esecutivi sono sofisticate: non si tratta solamente dei lavori "di fatica" – che pure sono sempre diffusi – ma sempre più spesso di veri e propri lavori ad alta intensità di conoscenza e di capacità operative, anche intese nel senso di high touch, cioè di alta capacità di gestire i processi di comunicazione e relazione. E' il basso livello di responsabilità organizzativa che li identifica come "operativi", non il contenuto di competenze operative, spesso elevato. Anche questi ruoli sono interessati dalle ricadute sui processi lavorativi delle trasformazioni dovute alla digitalizzazione e all'attenzione alla sostenibilità, in alcuni casi prospettando veri e propri cambi di prospettiva operativa.

Precisando che i ruoli di livello puramente esecutivo hanno sempre meno spazio nelle organizzazioni innovative e knowledge-based, tale distinzione di tipologie di ruolo basata sull'autonomia decisionale è peraltro coerente con la distinzione in base ai livelli di responsabilità sviluppata dall'EQF (European Qualification Framework). La maggior parte delle attività previste dal Piano si collocano tra i livelli EQF 4 e 5, essendo il livello 3 da considerare come livello di partenza minimo per personale già occupato. L'adesione all'approccio EQF consente di acquisire un quadro di riferimento comune per le attività di formazione continua, allineato con i dispositivi ministeriali e comunitari in materia, al quale anche la Regione Veneto ha inteso richiamarsi nell'avviare la definizione di sistemi di riconoscimento degli apprendimenti comunque acquisiti.

L'utilizzo di standard descrittivi consente la mutua leggibilità e correlabilità con i diversi repertori di competenze nazionali e regionali, ed in particolare con il **REPERTORIO REGIONALE DEGLI STANDARD PROFESSIONALI (RRSP)** della Regione Veneto sta implementando, che garantirà la trasferibilità e la riconoscibilità delle competenze acquisite in riferimento al «Quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle

relative competenze», definito nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13. (15A05469) DECRETO interministeriale 30 giugno 2015, oggi presentato nell'ATLANTE DEL LAVORO E DELLE QUALIFICAZIONI.

I profili RRSP presentano una articolazione standard in 4 competenze, cui fanno riferimento conoscenze e abilità declinate con riferimento alle ADA e ai risultati previsti per i processi definiti nell'ambito dell'Atlante Lavoro. In generale è possibile ricondurre l'articolare delle competenze nei profili professionali utilizzando le quattro fasi di un processo standard: analisi, ideazione e progettazione, realizzazione, controllo.

Le Parti Sociali del Veneto, nel riconoscere la validità e l'importanza di adottare sistemi di riferimento per la certificazione delle competenze, affidano alle azioni collegate a questo Piano due obiettivi prioritari:

- valorizzare le competenze presenti nelle imprese artigiane, certificando il know-how aziendale e il valore del capitale umano
- dare un contributo all'aggiornamento dei profili standard per caratterizzarli in chiave artigiana

I progetti formativi collegati a questo Piano dovranno poter sviluppare abilità e conoscenze relative a competenze che possono almeno in parte trovare referenziazione nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni e nel RRSP della Regione Veneto. Nel processo di referenziazione delle competenze richieste dalle aziende ai repertori e quadri europei è possibile procedere con due diversi approcci:

A. approccio bottom-up: la progettazione formativa muovendo dall'analisi del fabbisogno aziendale viene mirata sui gap di competenza da colmare, potendo individuare tra i risultati di apprendimento alcune abilità che possano essere referenziate ai repertori di riferimento, puntando ad una progressiva acquisizione di competenze anche appartenenti a profili professionali diversi.

Con questo approccio, lo scopo prioritario va individuato nella valorizzazione delle competenze comunque acquisite dai lavoratori.

B. approccio top-down: partendo dalla segnalazione o individuazione di profili professionali richiesti, se ne identificano le competenze distintive/necessarie per l'impresa individuando competenze e abilità da acquisire con la formazione. In questo caso la progettazione per competenze semplifica il processo IVC rispondendo all'obiettivo prioritario di acquisire certificazioni di competenza per aumentare la visibilità del know-how aziendale.

Traiettorie di aggiornamento dei profili standard dovrebbero consentire di ritrovare all'interno delle competenze che li descrivono conoscenze e abilità che a livello generale dovrebbero potersi rintracciare in ogni profilo professionale calibrato sull'artigianato. Tenendo conto anche delle possibili evoluzioni dovuta alla TRASFORMAZIONE DIGITALE E GREEN, si fa riferimento a capacità di:

- Utilizzare le tecnologie specifiche del settore e sapersi orientare nella normativa specifica di riferimento;
- Applicare le normative che disciplinano i processi produttivi e di servizio, anche collegate a specifiche certificazioni;






The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a signature that appears to be 'F. L.', followed by a stylized 'M.', then 'AF', a signature that looks like 'L.', the letters 'NO', a large circular signature, and finally a signature that appears to be 'A.'.

- Applicare norme e utilizzare dispositivi con riferimento alla sicurezza e salute sul luoghi di lavoro;
- Operare adottando principi di sostenibilità, di tutela e valorizzazione dell'ambiente e del territorio;
- Intervenire nelle diverse fasi e livelli del processo di produzione e di servizio, per la parte di propria competenza;
- Svolgere la propria attività operando in team, integrando le proprie competenze all'interno di un dato processo produttivo;
- Applicare i principi dell'organizzazione e della gestione dei diversi processi produttivi;
- Contribuire alla qualità dei prodotti, servizi e processi aziendali;
- Utilizzare applicazioni e strumenti per il controllo e il miglioramento dei processi;
- Partecipare agli obiettivi organizzativi aziendali per la propria area di competenza;
- Contribuire al miglioramento continuo e all'innovazione aziendale, attraverso proposte e segnalazioni.

Con questa prospettiva, le Parti auspicano una progressiva implementazione di strumenti IVC da parte del Fondo, con la necessità di prestare massima attenzione alla corrispondenza di questi con i sistemi regionali e nazionali, per non incorrere in mismatching procedurali. Va in questo senso incentivata l'acquisizione di competenza in materia di IVC da parte degli operatori della formazione e dei Centri formativi del sistema artigiano.

In prospettiva, i sistemi IVC potranno garantire la certificazione di competenze che incrementino le capacità competitive dell'azienda in un mercato sempre più sfidante e ampliare le opportunità occupazionali ai lavoratori in un mercato del lavoro sempre più mutevole.

9 – Firme

SIGLA ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI E SINDACALI REGIONALI	INDICARE IL NOME E IL COGNOME IN STAMPATELLO DELLA PERSONA FIRMATARIA	FIRMA LEGGIBILE	TIMBRO DELL'ORGANIZZAZIONE DI RIFERIMENTO
CONFARTIGIANATO	TIZIANA PETTENAZZO	<i>Tiziana Pettenazzo</i>	
CNA	MATEO RIBON	<i>Mateo Ribon</i>	CNA VENETO Confederazione Nazionale dell'Artigianato e delle Piccole Imprese Via della Pila 3/B Int. 1 - 30175 Murghera - VE Tel. 041921715 - Fax 0415384248 Cod.Fisc. 80814490272
CASARTIGIANI	UMBERTO D'ALBERTI	<i>Umberto D'Alberti</i>	CASARTIGIANI FED. REG. LE VEN.
CLAAI	RUGGERO GOI	<i>Ruggero Goi</i>	
CGIL	SILVANA FAVRECCI	<i>Silvana Favrecci</i>	
CISL	GIANFRANCO PEROSLO	<i>Gianfranco Peroslo</i>	
UIL	NICOLETTA COCCIA	<i>Nicoletta Coccia</i>	

Data 14 DIC. 2023