

**Piano Formativo Regionale Veneto 2023**  
**finalizzato alla presentazione di Progetti di formazione per lo sviluppo territoriale e dei settori e delle microimprese**

**1 - Titolo: PIANO FORMATIVO REGIONALE VENETO 2023 – SOTTOPIANO AREA COMUNE**

**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:

Le caratteristiche dell'economia regionale, le principali dinamiche economiche e sociali che la caratterizzano, sono presentate al Punto 5 del Piano Generale. I dati presentati permettono di evidenziare un quadro descrittivo generale delle caratteristiche del territorio regionale che vengono approfondite e specificate nei diversi sottopiani.

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

L'economia mondiale si è mostrata flessibile al cambiamento nel triennio 2020-22 che è stato segnato dal superamento dei due shock relativi alla pandemia e alla crisi energetica, superando il 2022 meglio rispetto a quanto prospettato.

Nel 2022 si è concretizzato un incremento del PIL globale del 3,4% nel 2022, del 3,5% nella UEM, del 3,7% in Italia e del 3,9% in Veneto.

Ciononostante, lo scenario economico è ancora caratterizzato dall'incertezza legata al protrarsi del conflitto tra Russia e Ucraina, alle tensioni nei mercati finanziari, all'attenzione ancora alta delle Banche Centrali nei confronti dell'inflazione di fondo.

In questo contesto le previsioni di crescita nel 2023 per il Veneto si erano attestate intorno al +1,0% in linea con i valori a livello nazionale.

Il Veneto, infatti, risulta essere la quarta regione in Italia per la produzione di ricchezza, dopo Lombardia, Lazio ed Emilia Romagna: il 9,2% del Prodotto Interno Lordo nazionale è stato realizzato in questo territorio.

Il PIL pro capite del Veneto nel 2021 risultava pari a 33.834 euro, superiore del 12,3% rispetto a quello nazionale ed in aumento rispetto al PIL procapite di oltre 2.500 euro rispetto al 2020, quasi colmando la differenza rispetto al 2019 creata dalla pandemia.

Nelle stime del 2022 il Veneto mostrava una capacità di reazione superiore alla media italiana, trascinato dal recupero della produzione e dei consumi; nel 2022 tutti i settori mostravano segni positivi: l'industria in crescita dello 0,2%, le costruzioni del +10,5%, trainate anche dall'utilizzo dei bonus sull'edilizia, il terziario in miglioramento con il +5,4%.

Tale andamento è confermato per il primo trimestre 2023 che ha visto il PIL in crescita con +0,8% il rafforzamento dell'economia, l'aumento del numero degli occupati (+3,1% rispetto al 2021) con un tasso di occupazione del 67,8% (superiore al 60,1 della media nazionale) e conseguentemente un tasso di disoccupazione che scende al 4,3% (inferiore all'8,2% della media nazionale)

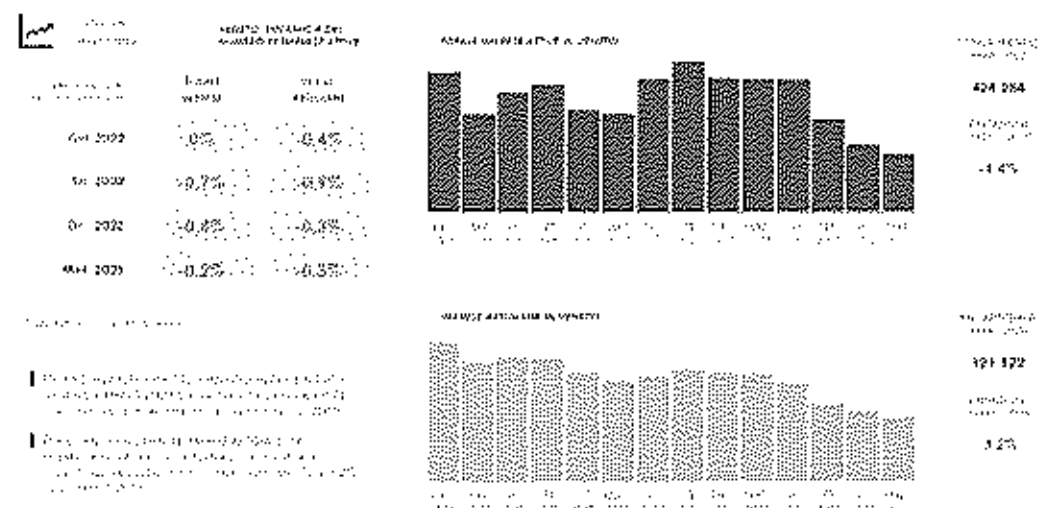
Anche se gli scenari macroeconomici sono dominati dalle incertezze relative alla guerra in Ucraina e adesso da quella israelo-palestinese e al rialzo dei prezzi, dai dati relativi all'ultimo semestre disponibile emergono le evidenze di un'evoluzione positiva mentre prosegue il processo di ristrutturazione del sistema imprenditoriale, che tende a far crescere la qualità organizzativa del tessuto imprenditoriale e a far sopravvivere le imprese più organizzate.



Nel 2022 è il commercio il settore più popolato e vi appartiene più di un'impresa su cinque (22,0%). Tra le imprese manifatturiere, le quote più consistenti sono quelle legate ai metalli (21,8%) e al settore moda (16,2%). Rispetto ai valori nazionali, le manifatture del Veneto si distinguono per il peso relativo delle industrie legate all'arredamento, ai macchinari e alle produzioni metallurgiche.

Le ripercussioni economiche create dalla pandemia si possono considerare concluse ma, in questo contesto, è comunque necessario porre attenzione al calo delle imprese: in quasi quattro anni in Veneto hanno cessato la loro attività 6.300 aziende di cui 4.424 appartenenti al mondo dell'artigianato.

## IMPRESE



Nel corso del 2023 il numero di imprese artigiane si contrae nuovamente, attestandosi a 121.151 unità (pari al 28,6% del totale). Rispetto a fine 2019, la flessione è del 3,5%; il settore in cui si riscontra il maggior numero di imprese artigiane cessate è quello nel manifatturiero (-2.407 aziende in quasi quattro anni).

Le province più colpite sono state Rovigo, con una diminuzione preoccupante del 14%, seguita da Belluno con un calo dell'8,9%, Padova con l'8,1%, Verona con il 7% e Vicenza con il 6,4%. Questi dati evidenziano una contrazione maggiore rispetto alla media regionale, che si attesta al 6,1%.

Tale dato evidenzia fortemente, malgrado che per il 2024 le proiezioni siano positive (aumento occupati, export e consumi), la necessità di politiche volte a sostenere la crescita del comparto artigiano che in Veneto rappresenta il 29% del totale delle imprese con una rilevanza a livello regionale non soltanto

*Angelo*

*MS*

*AP*

*AP*

*NC*

dal punto di vista numerico ma soprattutto in relazione alle competenze nell'ambito delle produzioni che specializzano la regione come il mobile, l'oreficeria, le calzature, la meccanica, ecc....

Malgrado la riduzione in termini numerici le aziende artigiane del Veneto sono comunque realtà in continua e costante evoluzione dovuta principalmente alla loro capacità di eseguire fasi specifiche del processo produttivo garantendo un elevato standard qualitativo espressione del Made in Italy.

Sulla base di elaborazione condotte da Nomisma 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, improvvise ed esigenti delle aziende clienti che richiedono prodotti di qualità e aderenti ai dettami della sostenibilità.

Questa necessità di evoluzione però richiede alle aziende il superamento di problemi sia di tipo organizzativo che di programmazione legati alla dimensione ridotta delle imprese ed alla difficoltà di poter effettuare investimenti tecnologici e non di medio e lungo periodo.

Tale processo però è necessariamente richiesto in quanto le aziende, terziste e subfornitrici, sono chiamate a attivarsi in termini di digitalizzazione ed automazione al fine di rispondere ai parametri richiesti dalle aziende clienti; a ciò si aggiunga che, per rispondere a specifiche normative ed anche per la riduzione dei costi aziendali, le imprese artigiane devono necessariamente adeguarsi ai dettami della qualità e sostenibilità.

La sostenibilità, economica, ambientale e sociale, infatti, è considerata sempre più la via che può garantire importanti vantaggi di competitività alle imprese, strette tra la necessità di ridurre i costi e quella di migliorare la qualità della propria offerta. Produrre a basso impatto ambientale, minimizzando le materie prime utilizzate, le emissioni in atmosfera, i rifiuti generati sta diventando fondamentale in molti settori del Made in Italy.

Vincoli legislativi sempre più stringenti e una diffusa consapevolezza delle tematiche ambientali tra i consumatori stanno stimolando un numero sempre maggiore di aziende a ridurre il proprio impatto ambientale.

Tale andamento è confermato anche dalle elaborazioni relative all'indagine condotta da Nomisma citata in precedenza; le aziende intervistate, infatti, evidenziano il fatto che, trattandosi di filiera e dovendo soddisfare le esigenze dei clienti, gli è richiesto di conseguire le certificazioni in materia di qualità e sostenibilità anche se si occupano di alcune fasi del processo produttivo.

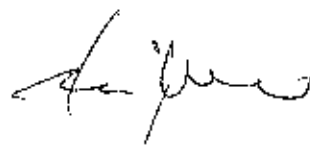
La soluzione alla crisi sia di puntare su una maggiore qualità. In un numero sempre maggiore di settori, in primis i settori tradizionali che caratterizzano il tessuto produttivo italiano, la qualità si coniuga sempre più come sostenibilità ambientale.

Al fine di supportare il settore a livello regionale sono state promosse una serie di azioni di sostegno attraverso bandi specifici mirati a valorizzare e promuovere l'artigianato veneto per lo sviluppo e per l'innovazione tecnologica e sostenibile. (Misure attuative della legge regionale 34/2018)

Da quanto sopra esposto risulta evidente la necessità di manodopera qualificata attraverso l'acquisizione di competenze per poter realmente rendere competitivo il mondo dell'artigianato all'interno del mondo produttivo.

Sulla base di una indagine condotta da Nomisma, infatti, il 38% delle aziende intervistate individua, tra le maggiori criticità che l'azienda deve affrontare, la "difficoltà di trovare personale da assumere" (Fonte: Nomisma, Survey imprese, novembre 2022).

Nel dettaglio le imprese artigiane inserite nel campione di indagine 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 - gestire il fenomeno del ricambio generazionale;

- reperire operai specializzati in funzione dell'aumento del giro di affari registrato dalle aziende negli ultimi anni

(Fonte: Nomisma, Survey imprese, novembre 2022)

Il reperimento delle "high skill" rappresenta una delle maggiori difficoltà; nel 2019 in Veneto si sono cercati 54mila profili tecnici e oltre a 76mila operai specializzati, difficili da reperire.

Dato confermato anche dall'indagine Nomisma precedentemente richiamata che le figure che l'azienda trova con maggiore difficoltà sono, per il 90%, operai specializzati. (Fonte: Nomisma, Survey imprese, novembre 2022)

È quindi indispensabile investire in maniera efficiente nella formazione e nello sviluppo delle competenze rafforzando per esempio la relazione del mondo dell'impresa artigiana con il mondo della formazione al fine anche di incentivare la cultura della gestione d'impresa per diffondere una maggiore consapevolezza sulla prospettiva di una progressiva modifica delle caratteristiche della forza lavoro, sia per numero che per condizioni e opportunità lavorative, mettendo in luce la necessità di adattamenti alle nuove sfide in atto e l'opportunità di cambiamenti nell'organizzazione delle imprese.

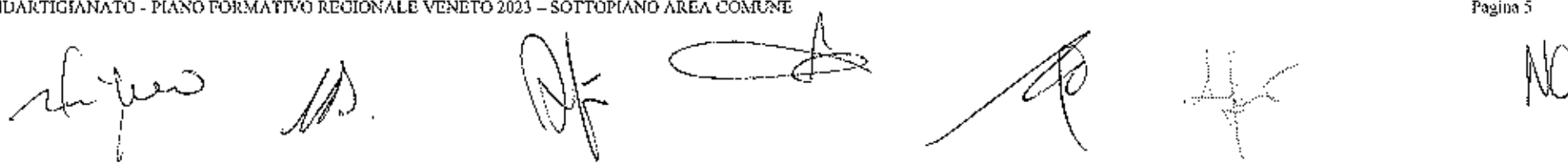
Tali cambiamenti richiedono di essere anticipati con corrette politiche di orientamento e accompagnamento al lavoro, poi governate nei processi di formativi e di acquisizione delle competenze necessarie, in relazione alle innovazioni tecnologiche digitali e green di cui oggi vediamo i primi effetti di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

#### 7 – Articolazione del Piano integrato:

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.

Questo Sotto-piano sarà dedicato ai profili di "area comune" referenziati nel RRSP regionale, individuandone 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
- Catene di approvvigionamento, produzione e logistica
- Implementazione di innovazioni tecnologiche, digitali e green
- Sostenibilità finanziaria



## 8 – Descrizione della domanda di formazione rilevata:

I dati relativi al contesto economico e al mercato del lavoro del comparto artigiano costituiscono la premessa ad un'analisi dei processi lavorativi tipici delle imprese nella nostra regione. La rilevazione della domanda di formazione non può che partire da un confronto tra i processi attuati nella singola 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). La domanda di formazione è infatti strettamente connessa alla realtà aziendale, ai processi attuati, alle competenze delle persone che ne costituiscono il capitale umano.

I fabbisogni rilevati dall'indagine in merito alla domanda di formazione dal comparto artigiano veneto vengono di seguito presentati in relazione agli ambiti di sviluppo e innovazione che interessano l'organizzazione aziendale.

### LA DOMANDA DI FORMAZIONE RILEVATA NELL'AMBITO GESTIONE RISORSE UMANE

Criticità interne all'impresa. L'analisi evidenzia come nelle piccole realtà artigiane i ruoli lavorativi non siano nettamente separati e le funzioni aziendali spesso si sovrappongono. In generale si osserva una diffusa carenza di risorse umane ad alta specializzazione, una necessaria richiesta flessibilità al personale e conseguente adattamento all'interno dell'organizzazione a funzioni diverse e una generale perdita di competenze professionali e di specializzazione. Dal recente report "State of the Global Workplace" della società di consulenza Gallup risulta che all'interno delle imprese italiane è in aumento la quota di lavoratori dipendenti italiani che si definiscono stressati. È facile supporre che in realtà lavorative simili a quelle dell'artigianato, questo fatto viene maggiormente dimostrato, in quanto risulta più evidente la carenza di una programmazione a lungo termine del lavoro. Spesso si fa ricorso al lavoro straordinario e dove si è maggiormente esposti a carichi di lavoro improvvisi. Lo stress in queste organizzazioni è in parte dovuto quindi al tipo di lavoro svolto, all'ambiente di lavoro, alle mansioni svolte ed al rapporto di lavoro tra la direzione e all'interno del team.

Criticità esterne all'impresa. Oltre a questi aspetti di organizzazione del lavoro si rileva in una recente indagine (nomisma, 2023), che il 38% delle imprese segnala difficoltà nel reperire personale qualificato, soprattutto operai specializzati. Questa carenza non riguarda solo la manodopera ma anche le figure dirigenziali. Le figure in questo sistema di lavoro, dai connotati così evidentemente fragili, il Capitale umano, inteso con il suo bagaglio di competenze, conoscenze e abilità, appare elemento cardine nell'impresa artigiana. Qui si avverte maggiore l'esigenza di investire portando spesso l'impresa verso la necessità di avviare percorsi di formazione interni. Sempre dallo studio nomisma del 2023 le competenze in ambito risorse umane che risultano più indispensabili all'interno dell'impresa artigiana sono quelle relative alla capacità di negoziazione, alla maggior attenzione rivolta alla socialità, al complessivo miglioramento del clima aziendale.

### DOMANDA DI FORMAZIONE RILEVATA IN AMBITO APPROVVIGIONAMENTO, PRODUZIONE E LOGISTICA

In questo caso nello studio sono emersi gli aspetti da tutelare, tipici dell'azienda artigiana, in particolare quelli relativi all'organizzazione interna dell'impresa, che di seguito descriviamo.

NC

La principale caratteristica delle imprese artigiane è la dimostrata capacità di adattarsi a repentini cambiamenti nel mercato di riferimento. Il valore percepito da questa tipologia di aziende si basa in gran parte sulla qualità percepita delle produzioni e sulla capacità di produrre per piccoli lotti, rispondendo alle esigenze del cliente e occupando piccole nicchie di mercato. È proprio nella capacità di creare valore che l'azienda si distingue nel mercato. L'impresa artigiana è quella che più di ogni altra riesce a creare prodotti di qualità elevata oppure servizi dimensionati sulle effettive esigenze e richieste avanzate dal cliente.

#### DOMANDA DI FORMAZIONE RILEVATA IN AREA VENDITA

L'area vendita è probabilmente il settore dell'impresa artigiana che più di ogni altro verrà rivoluzionato nel futuro. Il tecnico commerciale, è una figura sempre più rara nel mondo del lavoro. Lo stesso ruolo, nel tempo è stato oggetto di un profondo cambiamento: si assiste alla trasformazione dell'attività da semplice venditore a figura emergente in grado di sfruttare le possibilità offerte dalla tecnologia dell'informazione. Questa figura professionale, che nel passato era esercitata da personale operativo, potrebbe domani occuparsi di tutta la parte della comunicazione di prodotto, dalla cura dell'immagine aziendale, alla ricerca di nuovi canali di distribuzione, per concludere poi nella pura promozione della vendita e nella chiusura di nuovi contratti.

#### DOMANDA DI FORMAZIONE RILEVATA NELL'AREA AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

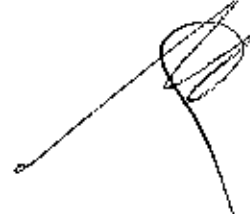
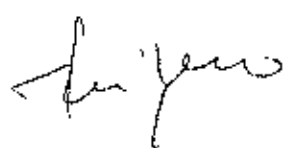
Alcune problematiche rilevate nel settore amministrativo di piccole aziende artigianali sono riferibili alle limitate capacità finanziarie, alla sovrapposizione dei compiti, alla complessità normativa, alla macchinosa gestione della contabilità e della finanza, alla difficoltà di accesso al credito per investimenti. Affrontare queste problematiche richiede un'attenzione particolare alla pianificazione finanziaria, all'efficienza amministrativa e all'uso strategico delle risorse disponibili. L'automatizzazione di processi amministrativi e la considerazione di soluzioni finanziarie e contabili possono in parte risolvere alcuni di questi processi di lavoro e possono contribuire a gestire con successo le sfide specifiche dell'ufficio amministrazione.

#### DOMANDA DI FORMAZIONE IN AMBITO DI TRANSIZIONE DIGITALE E GREEN

##### *La transizione digitale.*

Alcuni dati sono stati ottenuti da un recente report statistico pubblicato dalla Regione Veneto del 2022 relativo alla transizione digitale, dove si rileva una continua e crescente richiesta di tecnici con competenze digitali. La transizione dei sistemi produttivi verso modelli di economia digitale è ormai un passaggio strutturale che caratterizza tutti i settori ed ovviamente anche quello artigiano. Nello specifico ambito dell'impresa artigiana veneta si possono le più evidenti criticità rilevate possono essere interne alle imprese oppure esterne ad esse.

Criticità interne alle imprese: le ridotte dimensioni aziendali non consentono di destinare sufficienti risorse per sviluppare questo ambito in maniera efficace. la scarsa formazione, conoscenza e specializzazione delle risorse interne sull' utilizzo di questi strumenti e sistemi tecnologici e la età avanzata delle persone che non consente di approfondire sufficienti conoscenze specifiche. Nel comparto delle imprese artigianali risiede inoltre ancora una



NC

manifestata e diffusa resistenza al cambiamento. Molti artigiani, in particolare in contesti più tradizionali, possono incontrare difficoltà nell'abbandonare i processi convenzionali a favore di soluzioni digitali.

Criticità esterne all'impresa: La delocalizzazione di alcune imprese nel territorio, in aree ancora poco coperte da infrastrutture tecnologie e reti internet non consente lo sfruttamento di questi sistemi. Oltre a ciò, si rileva la difficoltà di trovare nel territorio, profili specializzati in questi temi. Attacchi informatici, malware e altre minacce possono mettere a rischio la sicurezza delle informazioni aziendali e scoraggiare l'adozione di tecnologie digitali.

#### *La transizione ecologica e green.*

Le scelte di sostenibilità sono influenzate sia dalle strategie interne delle aziende che dalle richieste del mercato. La comprensione delle pratiche sostenibili, sia nella scelta dei materiali che nelle tecniche di produzione, è sempre più richiesta dai consumatori consapevoli dell'ambiente. Nel caso in cui l'azienda si orienti verso un processo di transizione basato sui criteri di sostenibilità green si possono manifestare alcune problematiche. Alcune di queste: criticità esterne dovute a normative ambientali; la conversione al green potrebbe essere ostacolata soprattutto a causa di standard troppo rigorosi ai quali si devono attenere le pratiche aziendali. Per esempio, nel caso in cui queste nuove produzioni siano soggette a obbligo di certificazione ambientale che creerebbe la necessità in azienda di formare personale specializzato in materia.

Criticità interne all'azienda: L'adozione di pratiche e tecnologie green può comportare investimenti iniziali significativi, ad esempio nell'acquisto di macchinari più efficienti dal punto di vista energetico o nell'implementazione di processi produttivi sostenibili. Le imprese artigiane, specialmente quelle più piccole, potrebbero affrontare difficoltà a finanziare questi costi iniziali. Attualmente, la sostenibilità è diventata un requisito fondamentale per l'accesso al credito e le grandi aziende richiedono certificazioni di sostenibilità da tutta la catena produttiva, inclusi i terzisti. In alcune filiere artigiane la difficile transizione green è generata anche dalla specifica catena di approvvigionamento delle materie prime. La dipendenza da fornitori non sostenibili può costituire un ostacolo. Le imprese artigiane devono valutare attentamente la sostenibilità delle catene di approvvigionamento. Inoltre, con l'emergere di nuovi materiali ecologici e sostenibili, gli artigiani devono essere continuamente aggiornati e sapere come lavorare al meglio questi materiali innovativi.

Con le 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.

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a long, flowing signature, followed by a set of initials 'MS', another set 'AF', a large stylized 'X' or signature, a signature that looks like 'P', a signature that looks like 'K', and finally the letters 'NC' on the far right.



## 9 – Descrizione dei fabbisogni di competenze:

Tutti i settori dell'artigianato stanno vivendo un momento di grande cambiamento che richiede investimenti importanti per la ricerca e lo sviluppo di nuove soluzioni digitali e sostenibili per rispondere alla crescente competizione globale. Il filo conduttore di questo percorso di rinnovamento è rappresentato dall'acquisizione e consolidamento di nuove competenze, conoscenze e abilità da parte della forza lavoro: il comparto potrà affrontare le sfide del futuro solo riuscendo a coniugare la tradizione artigiana del Made in Italy con l'innovazione.

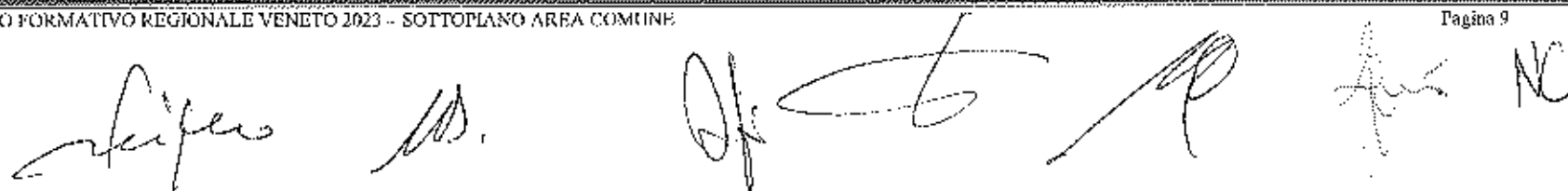
I fabbisogni di competenze, rilevate come strategiche per il comparto delle aziende artigiane in Veneto, vengono di seguito presentate per ambiti di interesse ovvero quelli relativi alla Gestione delle Risorse Umane, alla Gestione della Qualità Aziendale, al settore aziendale Sicurezza e Ambiente e a quello dell'area Vendita.

### **IL FABBISOGNO DI COMPETENZE NELL'AMBITO GESTIONE RISORSE UMANE**

L'analisi di competenze nell'ambito delle risorse umane, per il comparto della piccola e media impresa artigiana veneta, ha evidenziato che per favorire i processi di miglioramento le competenze necessarie risultano essere le seguenti:

*Competenze comunicativo relazionali (soft skills)* il personale direttivo e tecnico gestionale, per quanto attiene la gestione del personale, è opportuno esprima competenze comunicativo relazionali (individuare come soft skills). Risulta necessario creare i presupposti di una "comunicazione efficace" all'interno del team di lavoro e tra i collaboratori. I manager dell'impresa dovrebbero stabilire la corretta "empatia" tra le persone del gruppo di lavoro e dimostrare buone doti di "negoziare" per gestire al meglio i diversi interessi e le aspettative delle persone presenti nell'organizzazione. Per quanto riguarda il tema della comunicazione efficace, nell'ambito gestione delle risorse umane è necessario dimostrare una comunicazione chiara e aperta con le persone, il team di lavoro e nelle relazioni esterne con i clienti e con i fornitori. La capacità è quella di riuscire a trasmettere informazioni in modo comprensibile, ascoltare attentamente e gestire le conversazioni difficili. Nel contesto delle risorse umane, l'empatia è essenziale per comprendere le esigenze e i sentimenti dei dipendenti. I manager devono anche essere in grado di favorire le necessità delle persone e stimolare così la creazione di un ambiente di lavoro positivo, che in generale contribuisce a migliorare il benessere organizzativo. Il responsabile della gestione delle risorse umane deve anche essere in grado di risolvere situazioni conflittuali (le cosiddette competenze di problem solving). La capacità di negoziare in modo equo e costruttivo, consentendo di facilitare accordi che soddisfino le esigenze di tutte le parti coinvolte sono competenze chiave per favorire il clima aziendale. L'impatto positivo di queste nuove competenze comunicativo relazionali contribuisce a ridurre i già citati effetti negativi dovuti allo stress da lavoro correlato ed a limitare probabilmente nel lungo periodo il fenomeno dell'abbandono del posto di lavoro. Le persone restano, perché il clima aziendale è favorevole, crea condizioni di benessere e complessivamente migliora le condizioni di lavoro.

*Competenze di self-management:* per gestire gruppi di lavoro i manager ed il personale direttivo delle imprese artigiane, che inevitabilmente fanno i conti con pressioni nel lavoro dovute a ritmi di lavoro elevati e obiettivi di produttività da raggiungere, devono altresì dimostrare competenze di self-management, ovvero, una oculata capacità di saper gestire efficacemente le proprie responsabilità, il tempo e le emozioni. Queste competenze devono



includere la pianificazione e l'organizzazione delle attività personali, la capacità di mantenere la calma sotto pressione, la flessibilità nell'affrontare cambiamenti imposti dalla normativa o dal frequente turn over del personale. Queste competenze contribuiscono a una gestione efficace delle proprie prestazioni e favoriscono un impatto positivo sul lavoro e sulle persone occupate all'interno dell'organizzazione.

**Competenze di natura manageriale.** Le competenze manageriali in ambito gestione delle risorse umane sono sicuramente quelle di riuscire a comprendere il mercato del lavoro locale, avere la conoscenza del territorio nell'interno dell'impresa, e saper interpretare il contesto economico di riferimento. Le maggiori difficoltà di reperimento di tecnici specializzati (per esempio nella carpenteria metallica, nelle costruzioni e nella conduzione di impianti e macchinari), costringerà il direttivo o manager che si occupa di risorse umane a doversi sempre più occupare del problema di perdita di abilità all'interno dell'organizzazione che anche della continua ricerca nel mercato di nuove risorse, formate o da formare. Per operare in queste due direzioni sarà necessario la continua analisi e ricerca nel settore di riferimento, approfondire la conoscenza del mercato del lavoro locale, e pianificare in modo continuativo la strategia basata sulle nuove assunzioni di personale e sul miglioramento delle competenze del personale già in forza nelle aziende, consentendo un continuo piano di crescita personale.

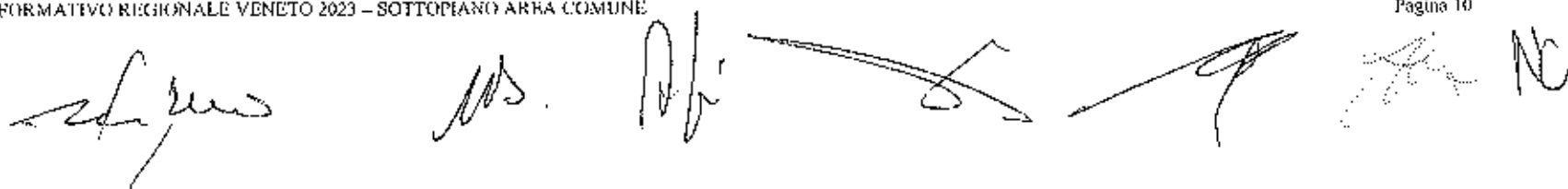
### **IL FABBISOGNO DI COMPETENZE UTILI PER GESTIRE APPROVVIGIONAMENTI, PRODUZIONE E LOGISTICA**

Le competenze necessarie allo sviluppo della gestione e tecnica in ambito produzione e logistica per la piccola e media impresa artigiana riguardano specializzazione, qualità e flessibilità, punti di forza dell'artigianato veneto: Le imprese artigiane venete si distinguono per l'alta qualità del loro lavoro e per la capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato, rispondendo a una domanda sempre più esigente e informata. Ma quali sono le competenze utili che consentono di mantenere inalterate e anzi migliorare lo standard dei prodotti o dei servizi offerti? Come rafforzare il valore percepito dal cliente? Per favorire questi **processi di miglioramento del valore della produzione**, le competenze necessarie risultano essere le seguenti:

**competenze organizzative:** un approccio innovativo per migliorare il valore della produzione è certamente quello di gestire al meglio i servizi della qualità interna aziendale. Queste rinnovate competenze possono riguardare l'attività di pianificazione e organizzazione della produzione e della logistica, la gestione della documentazione relativa a procedure di lavoro, manuali e registrazioni, l'assicurazione del controllo di qualità interno aziendale, la gestione delle non conformità di prodotto o di servizio e lo sviluppo di un sistema di comunicazione efficace, che coinvolga tutti i settori dell'azienda.

**Competenze specialistiche:** l'elevata specializzazione dell'impresa artigiana consente di competere nel mercato di riferimento. Le competenze specialistiche servono a mantenere questi elevati standard di competitività anche grazie a nuove conoscenze, come l'uso dei materiali sostenibili, il contenimento dei costi di produzione, la riduzione degli sfridi delle lavorazioni, l'impiego di materiali derivanti dal mercato del riciclo

**Competenze di processo:** il Veneto è composto in prevalenza da aziende manifatturiere. Sviluppare competenze di processo in questo ambito significa riuscire a mappare, monitorare e ottimizzare i processi aziendali, utilizzare nuove modalità di produzione anche grazie alla standardizzazione di alcuni processi di produzione. Una risposta a queste esigenze di rinnovamento viene dalla Lean Manufacturing ed un recente studio effettuato da nomisma (2023) ha accertato come molte aziende venete stanno già adottando principi di miglioramento dei processi interni aziendale al fine di ottimizzare la produzione, ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza. Ciò contribuisce a ridurre i costi e migliorare la qualità dei prodotti.



### **IL FABBISOGNO DI COMPETENZE IN AREA VENDITA**

Le competenze fondamentali in questa area sono le seguenti:

**Competenze digitali:** È indubbio come il tecnico commerciale abbia la necessità in futuro di acquisire nuove conoscenze e saper utilizzare i più diffusi strumenti di analisi, applicativi e software di gestione (CRM). Disponga di capacità per saper utilizzare piattaforme online di vendita di prodotti (ecommerce), sappia gestire un sito web o utilizzare i social media per il marketing. Anche la conoscenza di software di design può essere utile per alcuni mestieri.

**Competenze relazionali:** Le competenze relazionali sono essenziali per sviluppare l'ambito della vendita in un'impresa artigiana. Favoriscono la costruzione di fiducia e credibilità, consentendo una personalizzazione del servizio basata sulle esigenze specifiche del cliente. In contesti artigianali, dove la consulenza e l'ascolto attivo sono cruciali, queste competenze aiutano a gestire le obiezioni e a favorire la fidelizzazione della clientela. Inoltre, promuovono un ambiente collaborativo e facilitano la comprensione del contesto locale, contribuendo al successo a lungo termine della relazione tra il tecnico della vendita e l'impresa artigiana. Alcune tra le principali competenze relazionali da sviluppare nell'ambito della vendita sono quelle della comunicazione efficace, della negoziazione, della gestione del tempo e dell'ascolto attivo.

**Competenze specialistiche:** Tra le conoscenze specialistiche dell'area vendita possiamo inoltre includere la conoscenza specifica del settore di appartenenza, il saper applicare nel lavoro soluzioni tecnologiche appropriate, conoscenza delle lingue straniere, conoscenza approfondita dei prodotti o dei servizi offerti. Grazie a queste competenze specialistiche è possibile comprendere meglio il mercato, provvedere ad una classificazione dei clienti, fare previsione vendite e valutare i risultati ottenuti da campagne promozionali in diversi canali di vendita.

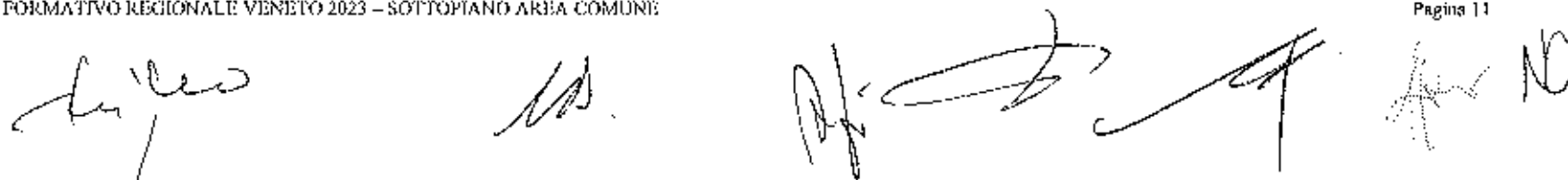
### **FABBISOGNO DI COMPETENZE NELL'AREA AMMINISTRAZIONE**

Alcune delle competenze necessarie a risolvere questi fabbisogni sono le seguenti:

**Competenze organizzative:** In piccole aziende, gli stessi dipendenti possono essere responsabili di molteplici compiti amministrativi. A venire in soccorso di questi aspetti è sicuramente la capacità di prioritizzare, ovvero identificare e assegnare priorità alle attività in base all'importanza e all'urgenza, assicurandosi che le scadenze critiche siano rispettate.

**Competenze specialistiche in innovazione:** Essendo in una nicchia di mercato, l'azienda potrebbe dover affrontare la sfida di rimanere all'avanguardia in termini di innovazione e adattarsi a cambiamenti tecnologici senza le risorse di grandi imprese. Le aziende artigianali possono sperimentare difficoltà nell'ottenere finanziamenti o accesso al credito, limitando le opportunità di crescita o investimento. Consentono di risolvere questi aspetti l'accesso al credito e alla finanza agevolata relativamente a linee di credito basate su bandi pubblici. Ne sono un esempio quelli destinati all'innovazione e ai settori emergenti della green economy e della transizione digitale.

**Competenze tecniche:** elaborazione di testi, utilizzo di fogli di calcolo, gestione e-mail, gestione di documenti, fatturazione e contabilità di base, strumenti di videoconferenza. Queste, e molte altre ancora, sono le soluzioni tecniche che il personale operativo può utilizzare più frequentemente per gestire



funzioni di amministrazione, finanza e controllo dell'impresa. Competenze tecniche di base che non possono mancare per svolgere compiti tipici del ruolo occupato e impiegare meglio il tempo a disposizione durante le giornate lavorative.

**Competenze in problem solving:** La competenza del problem solving in un ufficio amministrativo implica la capacità di identificare, analizzare e risolvere efficacemente le sfide operative e procedurali. Chi possiede questa competenza è in grado di affrontare problemi complessi, proponendo soluzioni pragmatiche e implementando miglioramenti nei processi amministrativi. Inoltre, il problem solving richiede la capacità di anticipare potenziali criticità e adottare misure preventive per garantire un funzionamento efficiente dell'ufficio.

Affrontare queste problematiche richiede una gestione oculata delle risorse, una pianificazione strategica attenta e la capacità di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato. Un focus particolare sull'efficienza operativa e sulla costruzione di relazioni solide con clienti, fornitori e dipendenti può contribuire a superare queste sfide.

### **FABBISOGNO DI COMPETENZA IN AMBITO DI TRANSIZIONE DIGITALE E GREEN**

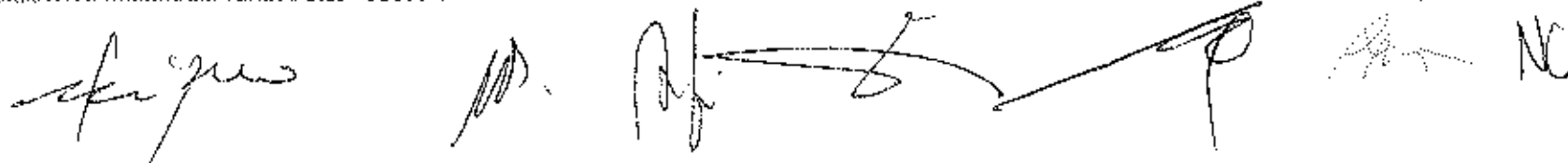
Per l'analisi di competenze nell'ambito organizzazione e gestione della piccola e media impresa artigiana veneta, si è proceduto alla suddivisione nei 2 diversi ambiti di transizione: quella digitale (ICT) e quella della sostenibilità green, al fine di individuare competenze per consentire l'**applicazione di tecnologie digitali e sostenibili nella piccola impresa artigiana**

**La transizione digitale.** In merito a queste indagini relative al tema della transizione digitale si possono elencare alcune competenze strategiche di settore:

**Competenze digitali di processo:** utili per saper applicare tecnologie 4.0, ossia gestire soluzioni innovative attraverso l'applicazione di tecnologie robotiche, big data analytics, internet of things, ecc. per riformare i processi aziendali. Altri esempi di applicazioni di competenze digitali di processo, possono riguardare l'implementazione di sistemi ICT per la gestione delle scorte, l'inventario e la logistica, garantendo un controllo più preciso e una migliore gestione della catena di approvvigionamento. Secondo lo studio del 2022 (rapporto statistico sulla transizione digitale) la capacità di applicare tecnologie 4.0 per riformare i processi, oltre a dirigenti e tecnici, è richiesta anche per una quota significativa ad operai specializzati, ovvero la parte operativa dell'azienda (nel caso delle aziende artigiane, in particolare per meccanici, montatori, riparatori e manutentori di macchine fisse e mobili).

**Competenze di comunicazione:** imparare a gestire tecnologie internet, anche per produrre strumenti di comunicazione visiva e multimediale. Un concreto esempio di applicazione delle tecnologie in ambito di comunicazione può essere rappresentato dall'applicazione di tecnologie Realtà Aumentata (AR) o Realtà Virtuale (VR) per offrire agli acquirenti un'esperienza immersiva nell'ambito della presentazione dei prodotti o dei servizi artigianali, consentendo loro di visualizzare dettagli o personalizzare i prodotti prima dell'acquisto. A questa specializzazione si avvicinano figure professionali come manager e dirigenti, oppure professionisti ad elevata specializzazione, impiegati e tecnici.

**Competenze specialistiche ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione):** utilizzare linguaggi e metodi matematici ed informatici per organizzare e valutare informazioni qualitative e quantitative. Per esempio, l'applicazione di questa tecnologia potrebbe consentire il monitoraggio in continuo delle prestazioni aziendali. Anche per questo tipo di specializzazione è richiesta la figura professionale del dirigente, oppure del tecnico.

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. P.', followed by a set of initials 'M.', then a signature 'A.', and finally a signature 'P.' followed by the letters 'NC'.

**Competenze in gestione del cambiamento:** La mancanza di una visione a lungo termine e di una strategia chiara per la transizione digitale può ostacolare l'adozione di nuove tecnologie in modo organico. La gestione del cambiamento può includere l'identificazione di obiettivi a lungo termine, la definizione di metriche di successo e la creazione di un piano strategico che guidi l'azienda attraverso il processo di digitalizzazione. I dirigenti devono apprendere come comunicare efficacemente i benefici della transizione digitale, coinvolgere il personale, affrontare le resistenze e gestire le fasi di implementazione di queste nuove tecnologie.

#### **La transizione ecologica e green**

Si rilevano come principali competenze specifiche in ambito transizione green le seguenti:

**Competenze specialistiche sul risparmio energetico:** La gestione efficiente delle risorse e dell'energia è fondamentale per realizzare la sostenibilità nell'impresa artigiana. Sono necessarie conoscenze su come saper valutare i consumi energetici l'ottimizzazione delle risorse oppure l'impiego di materiali innovativi. Esempi di concrete specializzazioni in azienda possono riguardare l'effettuazione degli audit energetici in azienda ed il monitoraggio dei consumi, adozione di macchinari più efficienti, la sensibilizzazione del personale dipendente a pratiche più rispettose dell'ambiente. Questa specifica competenza è richiesta nella figura professionale del dirigente, oppure del tecnico.

**Competenze specialistiche sulla normativa ambientale:** Comprendere le questioni ambientali e le normative vigenti. La mancanza di familiarità con gli aspetti normativi e le sfide ambientali potrebbe ostacolare la pianificazione e l'implementazione di pratiche sostenibili. Alcuni esempi di normative del settore ambiente alle quali possono essere soggette le imprese artigiane possono essere: gestione dei rifiuti, utilizzo sostenibile di materie prime (acqua, fonti non rinnovabili, altro), rispetto emissioni in acqua, suolo e aria, monitoraggio in continuo dell'impatto delle lavorazioni (emissioni odorigene, rumore, inquinamento luminoso, ecc.). Anche per questa competenza è richiesta una figura dirigenziale, oppure di un tecnico o gestionale.

**Competenze di comunicazione:** Saper comunicare in modo efficace le iniziative e i valori ambientali dell'azienda è cruciale per coinvolgere i clienti e altre parti interessate. Questa competenza può mancare, limitando la capacità di trasmettere il messaggio del rinnovamento green intrapreso nell'impresa. Questo ruolo può essere svolto da personale operativo di tipo impiegatizio oppure da personale con ruolo tecnico o gestionale.

In generale, gli sviluppi prospettati dalle trasformazioni tecnologiche, digitali e green, determinano traiettorie di cambiamento organizzativo che vanno ad incidere sui processi strategici, gestionali e operativi presenti in impresa. Le competenze richieste vanno rilevate in modo contestualizzato in relazione alla specifica realtà aziendale e prospettando cambiamenti coerenti con le richieste di flessibilità e innovazione che determinano il futuro delle singole imprese e più in generale del comparto artigiano veneto.



## 10 – Descrizione dei principali contenuti formativi rilevati:

I processi innovativi innescati dalle trasformazioni digitali e green e dalla evoluzione auspicata nel comparto artigiano veneto, consentono di individuare contenuti della formazione in riferimento ai processi di cambiamento che interessano profili e competenze comuni e trasversali ai diversi settori. Per i diversi ambiti individuati si propongono aree di contenuto che possono aiutare a strutturare percorsi formativi congruenti.

### CONTENUTI FORMATIVI IN AMBITO GESTIONE RISORSE UMANE

Di seguito si propongono i contenuti utili a strutturare dei percorsi formativi che possano soddisfare le esigenze specifiche di manager, dirigenti e figure tecniche-gestionali che operano nell'ambito dell'artigianato e delle PMI. In particolare, si individuano aree di contenuto:

- Leadership e partnership nell'impresa artigiana;
- Saper gestire il re-skilling e l'up-skilling del personale;
- Migliorare il self-management;
- Manager della piccola e media impresa.

#### Leadership e partnership nell'impresa artigiana

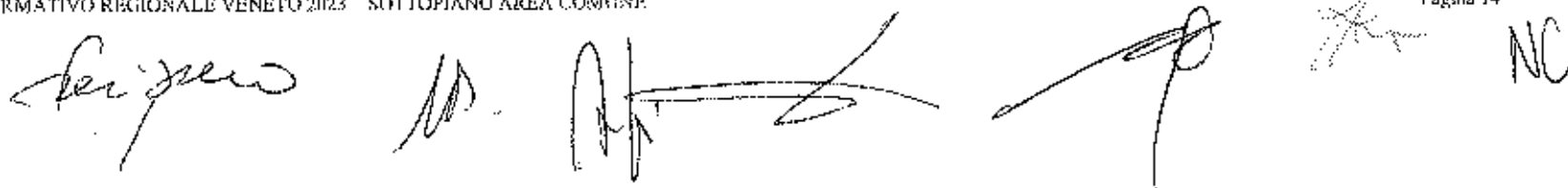
L'area si focalizza sulle **competenze comunicativo-relazionali** e destinata a partecipanti con ruoli *direzionali o tecnico-gestionali* nell'ambito della gestione delle risorse umane, potrebbe includere una serie di argomenti specifici.

Ecco di seguito un possibile elenco di contenuti: Comunicazione Efficace in Contesti Aziendali Artigianali. Leadership e comunicazione direzionale. Gestione delle relazioni Interne ed esterne. Comunicazione e pianificazione del personale. Comunicazione interna per il coinvolgimento del personale. Gestione dei conflitti in piccole strutture aziendali. Sensibilizzazione alla diversità e inclusione. Formazione e sviluppo del personale. Comunicazione in situazioni di cambiamento. Strategie di comunicazione per la sostenibilità e la responsabilità sociale.

#### Saper gestire il re-skilling e dell'up-skilling del personale

In quest'area la formazione ha come finalità quella di trasferire le **competenze organizzative** di gestione del personale relativamente al tema di re-skilling e up-skilling per il personale dipendente nel contesto dell'artigianato e delle piccole e medie imprese (PMI), con partecipanti provenienti dall'ambito della gestione delle risorse umane e con *ruoli direzionali o tecnico-gestionali*.

Si elencano i contenuti: Tendenze e innovazioni nel settore artigianale. Strategie di gestione delle risorse umane. Gestione della formazione e dello sviluppo. Comunicazione e gestione delle relazioni. Negoziazione e relazioni con i dipendenti. Gestione della diversità e dell'inclusione. Gestione del cambiamento. Gestione del tempo e delle priorità. Sostenibilità e responsabilità sociale. Casi di studio.



### Migliorare il self-management

Di seguito si propongono i contenuti rivolti manager, personale *dirigente e tecnico gestionale*, occupato nel settore artigianale e nella piccola e media impresa dove sono presenti materie relative all'argomento self-management per migliorare le **competenze relazionali** ed il lavoro nell'ambito gestione risorse umane.

Gli specifici contenuti formativi potranno essere alcuni tra i seguenti: introduzione al self-management. Autovalutazione delle Competenze. Pianificazione personale e obiettivi. Gestione del Tempo e delle Priorità. Comunicazione Efficace. Gestione dello Stress e Resilienza. Decision Making Autonomo. Sviluppo delle Capacità di Leadership Personale. Autonomia e Collaborazione. Crescita Professionale Continua. Feedback e Autovalutazione. Casi Pratici e Applicazione Sul Campo.

### Management della piccola e media impresa artigiana

Ecco un possibile elenco di contenuti per un corso rivolto al settore artigianato e alle piccole e medie imprese (PMI), focalizzato sullo sviluppo di **competenze tecniche e manageriali**.

I partecipanti a questo corso possono essere professionisti dell'ambito della gestione delle risorse umane con ruoli *direzionali o tecnico-gestionali*: Introduzione alle Competenze Manageriali. Leadership Efficace in Contesti PMI. Gestione del Team e delle Dinamiche di Gruppo. Comunicazione Efficace per i Manager. Gestione delle Risorse Umane. Tecniche di Negoziazione e Decision Making. Sviluppo di Competenze di Coaching. Gestione del Cambiamento in PMI. Gestione del Conflitto e Risoluzione Problemi. Gestione delle Prestazioni e Feedback. Etica e Responsabilità Manageriale. Sviluppo della Cultura Aziendale.

### **CONTENUTI FORMATIVI IN AMBITO APPROVVIGIONAMENTI, PRODUZIONE E LOGISTICA**

Per quanto riguarda l'ambito approvvigionamenti, produzione e logistica, di seguito si propongono i contenuti utili a strutturare dei percorsi formativi che possano soddisfare le esigenze specifiche di *manager, dirigenti e figure tecniche-gestionali* che operano nell'ambito dell'artigianato e delle PMI. In particolare si individuano i seguenti percorsi formativi:

- Organizzazione e gestione della qualità in azienda;
- Utilizzo razionale delle risorse per approvvigionamenti, produzione e logistica;
- Lean Manufacturing applicato ai processi aziendali.

### Organizzazione e gestione della qualità in azienda

Si propone un possibile elenco di contenuti per attività formative sulle **competenze organizzative** rivolte al settore dell'artigianato e alle piccole e medie imprese (PMI), con particolare attenzione alla qualità aziendale. I partecipanti a questo corso sono *lavoratori impiegati nell'ambito tecnico-gestionale*:



Gestione dei Processi Produttivi. Sistemi di Gestione della Qualità. Audit Interni e Monitoraggio della Qualità. Gestione delle Scorte e Logistica. Tecnologie Digitali per la Gestione Organizzativa. Valutazione delle Prestazioni Organizzative

#### Uso razionale delle risorse per approvvigionamenti, produzione e logistica merci

Quest'ambito è focalizzato sulle **competenze di processo** in ambito approvvigionamenti, produzione e logistica del *personale direzionale o tecnico-gestionale*.

Tra i contenuti per un corso incentrato sull'Utilizzo Razionale delle Risorse individuiamo: introduzione alla gestione razionale delle risorse, analisi delle risorse coinvolte nei processi aziendali, approvvigionamento sostenibile, ottimizzazione delle risorse materiali, gestione energetica e sostenibilità, sostenibilità nella produzione e manifattura, gestione del magazzino, logistica verde e trasporti sostenibili, gestione intelligente dei rifiuti, tecnologie digitali per il monitoraggio delle risorse, collaborazione nella catena del valore.

#### Lean Manufacturing applicato ai processi aziendali

I contenuti di Lean Manufacturing relativi alle **competenze specialistiche** relative alla gestione della qualità in aziende di prodotto o di processo possono essere i seguenti:

Introduzione al Lean Manufacturing. Principi del Lean Manufacturing (muda, mura, muri). Applicazione del Lean negli Approvvigionamenti (Just in Time). Lean nella produzione. Kanban e controllo della produzione. Lean nella logistica merci. Sistemi di produzione a lotti ridotti. Pianificazione della Produzione Pull. Gestione Visuale e Indicatori Chiave di Performance. Analisi del Valore Aggiunto e Non-Valore. Sistemi di produzione snella per la logistica.

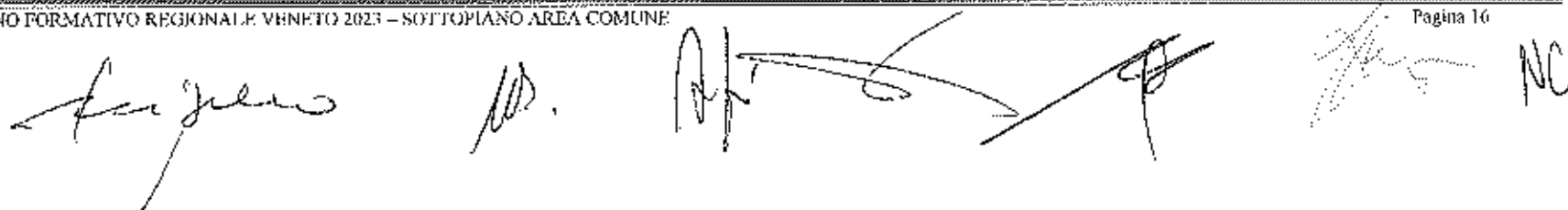
#### **CONTENUTI FORMATIVI IN AREA COMUNICAZIONE E VENDITA**

Di seguito si propongono i contenuti utili a strutturare dei percorsi formativi che possano soddisfare le esigenze specifiche di *figure tecniche-gestionali e figure operative* che operano nell'ambito dell'artigianato e delle PMI. In particolare, si individuano le seguenti aree di contenuto:

- Competenze per il marketing online
- Marketing relazionale
- Sales & Marketing Operativo
- Analisi Economica, dati e marketing

#### Competenze per il marketing online

L'area "Competenze per il marketing online" offre la possibilità di un'approfondita esplorazione delle **competenze digitali** per eccellere nel campo del marketing online. I partecipanti acquisiranno conoscenze pratiche su strategie di digital marketing, utilizzo efficace delle piattaforme digitali, analisi dei



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



dati e creazione di campagne mirate, per navigare nel panorama digitale in continua evoluzione e massimizzare l'impatto delle loro strategie di marketing online.

I contenuti della formazione possono essere i seguenti: Web marketing: le basi. Il sito Web: elementi fondamentali. Comparire su Google. Keyword fishing e analisi delle opportunità. Analisi dei KPI del sito web. Web / digital reputation. Social media marketing: overview. Facebook marketing. Instagram marketing. WhatsApp Business. Facebook ADS. Google ADS. Utilizzo di Software e dell'AI per il Content Marketing

#### Marketing relazionale

In questo ambito saranno esplorati temi come la selezione del sistema CRM ideale, la mappatura dei processi aziendali, la profilazione del cliente attraverso il Buyer Persona, e le tecniche di marketing relazionale per sviluppare una customer loyalty duratura. Un focus speciale sarà dedicato all'Employee Empowerment e agli aspetti di change management per garantire un'autentica orientazione al cliente all'interno dell'organizzazione.

I contenuti della formazione possono essere i seguenti: Il CRM come strategia di business. Questionari, interviste, sondaggi. Customer DB: obiettivi e modalità di utilizzo. Net Promoter Score: misurare la fidelizzazione. CRM: la sua architettura. Evoluzione dei sistemi CRM nel tempo. La mappatura dei processi aziendali. Scelta del CRM ideale. Raccolta dati: criteri chiave. Customer Journey. Marketing relazionale: tecniche di sviluppo. I comportamenti per un reale orientamento al cliente. Buyer Persona: profilazione del cliente. Aspetti di change management. Customer retention e customer loyalty. Employee Empowerment.

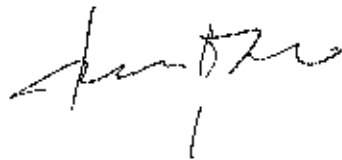
#### Sales & Marketing Operativo

Rivolta a *tecnici gestionali o operatori commerciali*, l'area fornisce una panoramica sulle **competenze tecniche** nel settore delle vendite e del marketing. Ovvero sull'analisi dei costi commerciali, la progettazione del piano commerciale, la gestione della vendita assistita, e le tecniche di vendita assistita online. La formazione si potrà concentrare anche su concetti avanzati come la vendita consulenziale, il ruolo del Challenger Sales, e l'identificazione e misurazione dei KPI commerciali. Un percorso essenziale per chiunque desideri affinare le proprie competenze operative nel campo delle vendite e del marketing.

I contenuti del percorso formativo possono essere alcuni tra i seguenti: Analisi dei costi commerciali. Analisi dei reward. Analisi della struttura della rete di vendita. Progettazione del piano commerciale. Gestione del processo di vendita assistita. Organizzazione vendita assistita in ambito web. Tecniche di vendita assistita e amministrazione. Concetti di vendita consulenziale. Il ruolo del Challenger Sales. Identificazione e misurazione dei KPI commerciali.

#### Analisi Economica, Dati e Marketing

L'area è di possibile interesse per *tecnici gestionali o operatori*, affrontando tematiche relative alle dinamiche economiche, l'analisi dei dati e delle strategie di marketing. Attraverso moduli dedicati potrà trasferire **competenze specialistiche**, dalla comprensione dei principi di micro e macroeconomia, all'analisi



statistica applicata al marketing. Approfondiranno la visualizzazione dei dati, esploreranno l'analisi delle campagne di marketing e utilizzeranno strumenti come Excel avanzato, SPSS per la cluster analysis e Power BI per la data visualization.

I corsi dovranno essere in grado di trasferire le seguenti competenze digitali: Principi di micro e macroeconomia e comprensione delle dinamiche di mercato. Analisi dei Dati – le basi. Analisi delle fonti. Statistica applicata al marketing. Visualizzazione dei dati per il marketing – dai dati alle informazioni. Analisi delle campagne di marketing. Machine learning per il marketing. Analisi delle prestazioni dei prodotti. Excel base e avanzato. Principi di modellazione dei dati. Sviluppo della cluster analysis. Data visualization (Excel, Power BI)

#### **CONTENUTI FORMATIVI IN AMBITO AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO**

Di seguito si propongono i contenuti utili a strutturare dei percorsi formativi che possano soddisfare le esigenze specifiche di figure *tecniche-gestionali e figure operative* che operano nell'ambito dell'artigianato e delle PMI, in particolare occupate nell'area amministrazione, finanza e controllo. Si individuano aree di contenuto:

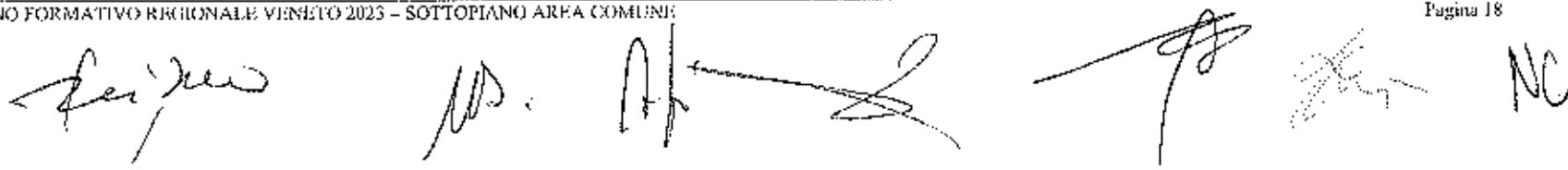
- Time management nelle attività di ufficio
- Strumenti di finanza agevolata per la PMI artigiana
- Smart office: strumenti innovativi per l'ufficio
- Acquisire la capacità del problem solving

##### Time management nelle attività di ufficio

Quest'area è rivolta ai *lavoratori impiegati* in aziende artigiane che desiderano migliorare le proprie **competenze organizzative** e ottimizzare l'utilizzo del tempo nelle loro attività quotidiane. Potrà trasferire informazioni nell'acquisizione di competenze organizzative per organizzare e gestire efficacemente il proprio tempo in un contesto di ufficio. Dai metodi di prioritizzazione delle attività all'ottimizzazione delle scadenze, i contenuti forniscono strumenti pratici per migliorare la produttività e il benessere lavorativo. Un'opportunità preziosa per aumentare l'efficienza e la qualità del lavoro svolto nell'ambito artigianale.

##### Strumenti di finanza agevolata per la PMI artigiana

I contenuti in quest'area offrono una panoramica delle opportunità finanziarie a disposizione delle Piccole e Medie Imprese del settore artigianale. Saranno trasferite **competenze specialistiche** rivolte a *impiegati e tecnici gestionali*, che acquisiranno conoscenze approfondite sugli strumenti di finanziamento agevolato, imparando ad identificare le opportunità di finanziamento e a navigare attraverso i vari programmi disponibili. Dal credito agevolato alle sovvenzioni pubbliche.

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 'Ferraro', followed by the initials 'MS.', 'At', a stylized signature, another stylized signature, and finally the letters 'NC'.

I contenuti del percorso formativo possono essere i seguenti: Introduzione alla Finanza Agevolata. Panoramica sui Programmi di Finanziamento Pubblico. Credito Agevolato per l'Artigianato. Bandi Europei e Finanziamenti Internazionali. Strumenti per la Digitalizzazione dell'Artigianato. Procedure e Documentazione. Consulenza Finanziaria.

#### Smart office: strumenti innovativi per l'ufficio

L'area "Smart Office: Strumenti Innovativi per l'Ufficio" propone *per operatori dipendenti impiegati*, un'immersione nel mondo delle soluzioni avanzate per ottimizzare e migliorare l'ambiente di lavoro in ufficio. Saranno trasmesse **competenze specialistiche in innovazione** sull'utilizzo delle metodologie progettate per rendere gli ambienti lavorativi più efficienti, flessibili e tecnologicamente avanzati. Dall'implementazione di sistemi di automazione e gestione intelligente degli spazi alla digitalizzazione dei processi aziendali.

I contenuti del corso possono essere i seguenti: Introduzione agli Smart Office. Automazione e Gestione Intelligente degli Spazi. Tecnologie Collaborative e Comunicazione. Integrazione di Dispositivi IoT. Sicurezza e Privacy nell'Ufficio Smart

#### Acquisire la capacità del problem solving

I contenuti di quest'area consentiranno agli *operatori dipendenti impiegati* di conoscere e saper applicare gli strumenti e le strategie necessarie per identificare, analizzare e risolvere problemi in modo efficiente. Dalle situazioni operative alle sfide organizzative, i partecipanti acquisiranno una prospettiva approfondita sul problem solving nel contesto specifico dell'artigianato, promuovendo una cultura aziendale orientata alla soluzione.

Di seguito si elencano gli argomenti del percorso formativo: Introduzione al Problem Solving. Identificazione e Definizione dei Problemi. Analisi delle Cause Radici. Metodologie di Risoluzione Problemi. Collaborazione e Teamwork nel Problem Solving. Applicazione del Problem Solving alle Attività Operative. Strategie di Implementazione delle Soluzioni. Monitoraggio e Valutazione dei Risultati.

#### **CONTENUTI FORMATIVI IN AMBITO TRANSIZIONE DIGITALE E GREEN**

Di seguito si propongono i contenuti utili a strutturare dei percorsi formativi che possano soddisfare le esigenze specifiche di *figure tecniche-gestionali* in particolare occupate nell'area amministrazione, finanza e controllo. Si individuano le seguenti aree di contenuto, distinti tra l'ambito della transizione digitale e quello della transizione green:

##### *Contenuti in ambito Transizione Digitale*

- Azienda Artigiana 4.0
- L'analisi dati e intelligenza artificiale nella PMI Artigiana
- Applicazioni di realtà aumentata e realtà virtuale in ambito operativo
- L'uso del drone nei lavori all'aperto
- Utilizzo della Stampante 3D in ambito artigianato

#### Contenuti in ambito *Transizione Green*

- Tecnologie per il risparmio energetico
- Transizione Green della Piccola e Media Impresa Artigiana
- Reti di Impresa e Sostenibilità Ambientale
- Comunicare Green nelle Imprese Artigiane
- I vantaggi della certificazione ESG
- Green Supply chain

*Elenco di contenuti in ambito Transizione Digitale.* Nel contesto della crescente importanza della transizione digitale nelle attività artigianali, presentiamo di seguito un elenco di contenuti per percorsi formativi mirati a fornire competenze a personale dirigente, tecnico gestionale e operativo.

#### Azienda Artigiana 4.0

Contenuti proposti a *dirigenti e tecnici* che desiderano guidare la propria azienda artigiana attraverso la transizione digitale, fornendo una visione dei principi e degli strumenti associati alla quarta rivoluzione industriale. Saranno trasmesso **competenze digitali di processo** e conoscenze sulle tecnologie emergenti, come l'IoT e l'automazione, e impareranno a integrarle efficacemente nelle attività quotidiane dell'azienda artigiana. L'obiettivo è fornire ai dirigenti e ai tecnici gli strumenti necessari per guidare la propria azienda verso l'innovazione, migliorando la produttività, la competitività e la sostenibilità nell'ambiente artigianale.

I contenuti potrebbero essere i seguenti: Il ruolo del Responsabile della Transizione al digital. Strategie di Digital Transformation. Gestione del Cambiamento Organizzativo. Tecnologie Emergenti e Innovazione Digitale. Cybersecurity e Gestione dei Rischi Digitali. Leadership Digitale per guidare il team verso la transizione digitale. Etica Digitale e Conformità Normativa. Comunicazione Efficace in un Contesto Digitale. Sostenibilità Digitale

#### Analisi dati e intelligenza artificiale nella PMI Artigiana

I contenuti proposti vogliono presentare le conoscenze fondamentali per sfruttare al meglio i dati aziendali, migliorando processi decisionali e strategie aziendali, mirando a fornire strumenti concreti per sfruttare l'AI nel contesto delle piccole imprese artigiane, promuovendo l'innovazione e l'efficienza nel processo decisionale.

Possibili percorsi formativi che puntino a trasmettere le **competenze digitali** a *dirigenti e tecnici* delle imprese artigiane potranno essere composti dai seguenti argomenti: Introduzione all'Analisi Dati e Intelligenza Artificiale (IA). Applicazioni Pratiche dell'IA nella Piccola Impresa Artigiana. Strumenti e Piattaforme per l'Analisi Dati. Processi Decisionali Ottimizzati dall'IA. Implementazione dell'IA nei Flussi di Lavoro Aziendali. Sicurezza e Etica nell'Uso dell'IA. Apprendimento Automatico per la PMI Artigiana. Personalizzazione dell'IA per le Esigenze Aziendali. Strategie di Implementazione Graduale.

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. Zucchi', followed by 'M. M.', 'M.', and a large, stylized signature. To the right of these is another signature, and finally, the letters 'NC' are written in a large, bold font.

### Applicazioni di realtà aumentata e realtà virtuale in ambito operativo

Le tecnologie di realtà virtuale (RV) e realtà aumentata (RA) offrono molteplici applicazioni nel lavoro artigiano, contribuendo a migliorare l'efficienza operativa, la formazione del personale e l'esperienza del cliente. Il percorso, rivolto a operatori di piccole e medie imprese artigiane, dal taglio pratico, che punta a trasmettere alcune **competenze tecniche**, da orientare all'attenzione di *tecnici gestionali e operatori* si potrà comporre delle seguenti materie: progettazione e prototipazione virtuale. Addestramento e formazione immersiva. Assistenza remota e supporto tecnico. Ispezione e manutenzione. Visualizzazione di prodotti personalizzati. Collaborazione remota. Monitoraggio e Controllo dei processi.

L'adozione di RV e RA nell'ambito artigianale può contribuire a trasformare la modalità di lavoro, migliorando l'efficienza, la qualità e la capacità di adattamento alle esigenze del mercato.

### L'uso del drone nei lavori all'aperto

Il tema, rivolto a *personale tecnico e operativo*, offre un'opportunità per gli artigiani di acquisire **competenze innovative** nell'integrazione di droni nelle attività all'aperto, aprendo nuove prospettive di lavoro e sfruttando le opportunità offerte da queste avanzate soluzioni aeree. Si potrà concentrare su diverse materie: Introduzione ai Droni. Tipologie di Droni. Normative e Autorizzazioni. Tecniche di Pilotaggio. Sensori e Strumentazioni. Elaborazione dei dati. Applicazioni Settoriali.

### Utilizzo della Stampante 3D in ambito artigianato

I contenuti di quest'area consentono di far acquisire ad *artigiani, dirigenti e tecnici* **competenze innovative** nell'applicazione delle stampanti 3D nelle attività lavorative, affrontando diversi argomenti: Introduzione alle Stampanti 3D. Progettazione Assistita da Computer (CAD). Materiali e Tecnologie di Stampa 3D. Casi Studio Settoriali. Normative e Sicurezza.

*Elenco delle diverse tipologie di percorsi formativi in ambito Transizione Green.* Si descriveranno a seguire un elenco di diversi contenuti incentrati sulla transizione green, da affrontare per supportare piccole e medie imprese artigiane nell'adozione di pratiche più sostenibili ed ecologiche. Sono proposti alcuni argomenti chiave, quali: strategie di gestione ambientale, efficienza energetica, utilizzo responsabile delle risorse, e altre competenze fondamentali per guidare la transizione verso un modello di impresa più verde.

### Tecnologie per il risparmio energetico

Attraverso un approccio pratico e orientato ai risultati, in quest'area si sviluppano competenze **specialistiche** sulle tecnologie per il risparmio energetico, permettendo alle imprese artigiane di diventare pionieri della transizione green.

Le materie previste in questo ambito, rivolto a *tecnici gestionali* sono le seguenti: Comprendere le Tecnologie per il Risparmio Energetico. Analisi e Diagnosi Energetica. Sistemi di Illuminazione Efficiente. Gestione Termica e Climatizzazione. Fonti di energia rinnovabile. Tecnologie Intelligenti per il Controllo Energetico.

Il corso può essere rivolto ad *artigiani, responsabili tecnici* e chiunque sia interessato a implementare soluzioni di risparmio energetico nelle imprese artigiane, contribuendo così a una gestione più sostenibile delle risorse e all'ottimizzazione dei costi energetici.

#### Transizione green della Piccola e Media Impresa Artigiana

Attraverso moduli interattivi e orientati all'azione, si pensa di sviluppare **competenze organizzative** per guidare la transizione verso pratiche commerciali più ecologiche, promuovendo la responsabilità ambientale e la competitività nel mercato moderno.

Gli argomenti di quest'area sono i seguenti: Comprendere i Principi della Sostenibilità. Analisi dell'Impatto Ambientale delle lavorazioni aziendali. Efficienza Energetica e Risparmio. Gestione Responsabile delle Risorse. Economia Circolare. Certificazioni Ambientali. Integrazione di Tecnologie Verdi.

La tematica è rivolta a imprenditori, dirigenti e operatori di PMI artigiane che desiderano guidare la propria azienda verso la sostenibilità, contribuendo al benessere ambientale e alla competitività nel mercato attuale.

#### Comunicare Green nelle PMI Artigiane

I contenuti di quest'area si propongono di guidare le piccole e medie imprese del settore artigianale ad acquisire le **competenze di comunicazione** sostenibile. Attraverso strategie mirate e pratiche orientate all'azione, si offrono strumenti pratici per trasformare la sostenibilità in una narrativa coinvolgente, contribuendo a valorizzare l'immagine aziendale e a incontrare le aspettative di una clientela sempre più attenta all'ambiente.

Gli argomenti che possono essere sviluppati sono i seguenti: Fondamenti della Comunicazione Sostenibile. Sviluppo di Strategie di Comunicazione. Storytelling Ambientale. Comunicazione Digitale Responsabile. Etica nella Comunicazione. Coinvolgimento degli Stakeholder. Gestione della Comunicazione in Crisi Ambientali. Misurazione dell'Impatto.

La tematica è ideale per *imprenditori, dirigenti, responsabili marketing* delle PMI artigianali desiderosi di integrare pratiche sostenibili nella loro comunicazione aziendale.

#### Reti di Impresa e Sostenibilità Ambientale

I contenuti previsti propongono un approccio integrato alle **competenze organizzative** di impresa, utili alla creazione di reti collaborative nel contesto delle piccole e medie imprese, focalizzandosi sulla promozione di pratiche sostenibili, fornendo agli imprenditori e dirigenti gli strumenti per sviluppare reti sinergiche e implementare strategie sostenibili per un impatto ambientale positivo.

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. Zucchi', followed by 'M.', 'A.', a signature that looks like 'L. Zucchi', another signature, and finally the letters 'NC'.

Un percorso formativo sul tema potrà trattare i seguenti argomenti: Comprendere il Concetto di Reti di Impresa. Integrare la Sostenibilità nelle Reti Aziendali. Strategie per la Creazione di Reti Sostenibili. Collaborazione e Condivisione di Risorse. Gestione Ambientale nelle Reti di Impresa. Sviluppare un Modello di Business Sostenibile. Coinvolgimento degli Stakeholder Ambientali. Misure di Impatto Ambientale Positivo.

#### La certificazione ESG per le Imprese Artigiane

Il processo di acquisizione e implementazione di certificazioni ESG (Ambientale, Sociale e di Governance) richiede la conoscenza di strumenti per integrare pratiche sostenibili, sociali e di buona governance all'interno delle aziende artigiane, contribuendo alla creazione di valore a lungo termine.

I contenuti formativi potranno essere i seguenti: Comprensione dei Principi ESG. Vantaggi Economici e di Reputazione. Implementazione delle Pratiche ESG. Strategie di Comunicazione ESG. Riduzione dell'Impatto Ambientale. Responsabilità Sociale. Miglioramento della Governance. Valutazione delle Performance ESG.

#### Green supply chain

L'area fornisce le conoscenze sulla catena di fornitura di un'azienda artigiana, in ottica ecologica, efficiente e socialmente responsabile.

Un possibile percorso potrà affrontare i seguenti argomenti: Comprendere la Green Supply Chain. Sostenibilità nei Processi di Produzione. Collaborazione con Fornitori affidabili. Efficienza Energetica e Riduzione degli Sprechi. Responsabilità Sociale e Coinvolgimento delle Comunità Locali. Adozione di Tecnologie Verdi.

#### **CONCLUSIONI**

Le materie e i contenuti degli argomenti proposti sono stati attentamente selezionati in risposta alle esigenze e alle richieste emerse dai precedenti punti del piano di AREA COMUNE. L'individuazione di questi contenuti è basata sulle reali necessità rilevate nella fase di indagine, e vuole offrire un'esperienza di apprendimento significativa e orientata al conseguimento di competenze pratiche e utili.

L'approccio orientato ai fabbisogni consente lo sviluppo di programmi formativi mirati per adattare la formazione alle esigenze specifiche di DIRIGENTI, TECNICI E OPERATORI AZIENDALI, fornendo loro le competenze necessarie per affrontare sfide e opportunità nel contesto artigianale di riferimento.



## 11 – Descrizione principali profili professionali:

L'analisi sino ora effettuata ha riguardato i fabbisogni di competenze e la rilevazione dei fabbisogni formativi dell'Area Comune, ovvero quella relativa ad ambiti professionali presenti in tutte le imprese artigiane, indipendentemente dal settore occupato dall'azienda, dalla specifica collocazione territoriale, o dalla sua dimensione aziendale per numero di occupati. In tutte le imprese, le figure considerate strategiche sono quelle che ruotano attorno all'area direzionale e/o manageriale e al settore tecnico gestionale dell'impresa.

### ***Capitale umano, elemento cardine dell'impresa artigiana***

Abbiamo rilevato come la ridotta dimensione aziendale delle imprese artigiane porta le persone, occupate ad ogni livello e grado, determina la necessità per le persone occupate all'interno dell'impresa di svolgere frequentemente più mansioni nello stesso tempo. Tale aspetto è possibile solo attraverso una dimostrata capacità di adattamento a diverse condizioni di lavoro e spirito di forte flessibilità nel ruolo. È abbastanza comune il fatto che i titolari di moltissime imprese si trovino, spesso, ad eseguire, oltre al ruolo direttivo, contemporaneamente anche mansioni di tipo tecnico gestionali e nel contempo, attività meramente operative.

In questo dimostrato adattamento del ruolo a diverse condizioni di lavoro, le persone di queste organizzazioni hanno la necessità di acquisire con continuità nuove competenze ed abilità, anche grazie alla frequenza di specifici percorsi di formazione continua di tipo professionalizzante.

In queste imprese è condizione necessaria quella di riuscire a preservare il know how, ovvero la specializzazione di molte professioni tipicamente appartenenti al settore di appartenenza. Per rimanere nel mercato è necessario preservare l'elevata specializzazione raggiunta nei processi produttivi. Per farlo risulta sempre più fondamentale saper gestire le persone, e consentire le condizioni di una crescita professionale continua del capitale umano presente. L'ambiente di lavoro deve risultare quindi maggiormente attrattivo nei confronti delle nuove generazioni, stimolante di una crescita professionale. Queste condizioni si possono creare migliorando le capacità dei manager in particolare rafforzando le competenze e le abilità dell'ESPERTO

### **DI GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE**

Il profilo di Esperto di Gestione e Sviluppo di Risorse Umane, compare all'interno dell'Area Comune del Repertorio Regionale Standard professionali della Regione Veneto, con ruolo nell'Organizzazione e gestione delle risorse umane e sicurezza. Questo profilo professionale, spesso inquadrato come dirigente all'interno delle organizzazioni, si occupa dei processi strategici e direzionali, ovvero di tutte quelle attività che concorrono alla pianificazione di medio-lungo termine. Durante l'esercizio del suo ruolo l'Esperto di gestione e sviluppo di risorse umane dedica parte del tempo ad effettuare la pianificazione del personale, a progettare itinerari di crescita professionale ed organizzativa. Si occupa altresì di coordinare in maniera sinergica le risorse umane, in sintonia con gli obiettivi strategici dell'azienda e le richieste del mercato, instaura rapporti con le varie funzioni aziendali e con le risorse dedicate all'amministrazione del personale.

L'esperto in gestione e sviluppo di risorse umane, si occuperà con prevalenza dell'attività di "upskilling" del personale, consentendo ai dipendenti e collaboratori interni all'organizzazione il miglioramento delle competenze, abilità e conoscenze acquisite nel tempo, al fine di mantenere la rilevanza e



l'efficacia nel loro ruolo attuale o prepararsi per mansioni future all'interno dell'organizzazione. Altresì, l'esperto si occuperà dell'attività di "reskilling" ovvero del processo di formazione e sviluppo di competenze necessarie per consentire alle persone dell'organizzazione di acquisire nuove abilità o di adattarsi a eventuali cambiamenti nel ruolo esercitato all'interno dell'organizzazione, spesso in risposta a cambiamenti tecnologici, strutturali o di mercato.

Altri profili correlati (da RSSP, Regionale Standard Professionali della Regione Veneto)

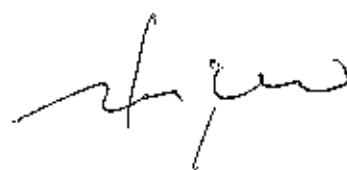
- *esperto dell'amministrazione del personale.* Si occupa di predisporre il sistema e le procedure per la gestione amministrativa del personale e di assicurare la corretta e completa applicazione delle stesse, garantendo il rispetto della normativa nazionale e comunitaria e del contratto collettivo nazionale di riferimento. Redige il budget del personale e coordina e supervisiona le risorse coinvolte nella realizzazione dei diversi adempimenti. Si relaziona con le diverse funzioni aziendali e con le risorse dedicate all'amministrazione del personale.
- *tecnico dell'amministrazione del personale.* Si occupa degli adempimenti connessi al processo di gestione amministrativa e contabile del personale. Realizza, sulla base di procedure predeterminate e avvalendosi di applicativi gestionali dedicati, la produzione della documentazione prevista dalle normative che regolano il rapporto di lavoro e le principali operazioni amministrative e contabili in materia fiscale, assicurativa e contributiva. Si relaziona con le funzioni responsabili dell'amministrazione del personale.

#### ***Un approccio innovativo per migliorare il valore della produzione***

Il reale valore riconosciuto a molte organizzazioni del comparto artigianale è quello di saper produrre innovazione ed elevata qualità manifatturiera. Tale caratteristica, da sempre, contraddistingue le produzioni artigianali. Il tema della qualità di processo e di prodotto, molto spesso associata al reparto produttivo e logistico dell'azienda, può essere interessato dall'aggiornamento in merito ai temi dell'organizzazione snella della produzione, ovvero della Lean Manufacturing. Aspetto questo che deve essere tenuto in considerazione, cercando l'applicazione di alcuni principi fondamentali, nati in Giappone nel settore della produzione di autoveicoli, e sempre più applicabili, oltre che nella grande impresa, anche ad imprese di più ridotte dimensioni. Ad occuparsi di questi obiettivi aziendali, potrebbe essere la figura emergente del TECNICO ESPERTO LEAN MANUFACTURING

Il profilo di Esperto Lean Manufacturing, figura innovativa nelle aziende del comparto artigianato. Ruolo già presente nelle imprese artigianali, quasi in nessun caso esercitato direttamente dal titolare dell'impresa e più spesso affidato a personale con mansioni tecniche e gestionali.

Questo profilo non è stato identificato all'interno dell'Area Comune del Repertorio Regionale Standard professionali della Regione Veneto, ma può facilmente essere paragonato, al profilo già presente di Tecnico specializzato del controllo Qualità, appartenente all'ambito di Gestione del processo produttivo, qualità, funzioni tecniche e logistica. Tra le professioni Istat potrebbe essere descritto nella classe di appartenenza relativa ai Tecnici di Produzione Manifatturiera.



Questo profilo professionale, si occupa in prevalenza dei processi gestionali che concorrono alla traduzione degli obiettivi di medio-lungo termine ed interviene nella programmazione di breve termine e nel controllo del raggiungimento degli obiettivi e standard che l'organizzazione si impone come priorità. In questo contesto, il ruolo multifunzionale dell'esperto lean manufacturing in una impresa artigiana riguarda è quello di collaborare con le persone all'interno dell'organizzazione per realizzare la standardizzazione dei processi, anche grazie all'implementazione di nuove tecnologie, consentire la semplificazione delle attività svolte e perseguire finalità di miglioramento continuo. La sua attività mira a rendere l'impresa più efficiente. In grado di adattarsi ai repentini cambiamenti del mercato.

Il tecnico Esperto Lean Manufacturing continua ad occuparsi del controllo qualità del prodotto manifatturiero, gestisce le non conformità nei processi e prodotti manifatturieri, e realizza il monitoraggio della qualità di processo di lavorazione manifatturiero. Affianca a queste tradizionali attività una rinnovata attenzione ai processi nell'organizzazione alla quale appartiene, di modo da consentire uno snellimento delle procedure di lavoro, riducendo al minimo gli sprechi di risorse e massimizzando il valore percepito dal cliente.

Altri profili correlati (da RSSP, Regionale Standard Professionali della Regione Veneto):

- *tecnico specializzato del controllo qualità.* Si occupa della definizione dei parametri di qualità richiesti per il prodotto ed il loro monitoraggio, della definizione del Piano di qualità del processo produttivo, corredandolo delle indicazioni relative alle modalità operative di controllo qualitativo delle lavorazioni in termini di metodi, strumenti e percorsi, e realizza il controllo qualità lungo le fasi ed al termine del processo produttivo. Nello svolgimento delle attività si interfaccia con tutti i reparti produttivi, interagendo con le altre funzioni, in particolare la produzione e l'ufficio tecnico.
- *esperto della programmazione della produzione manifatturiera.* L'Esperto della programmazione della produzione manifatturiera si occupa dell'elaborazione e del monitoraggio del programma di produzione in ambito manifatturiero. Definisce i fabbisogni di risorse ed i relativi processi di approvvigionamento. Nello svolgimento delle attività si interfaccia con i capi reparto ed i coordinatori della produzione, le funzioni relative agli acquisti ed agli ordini.

#### **Applicazioni di tecnologie digitali e sostenibili nella piccola impresa artigiana**

L'applicazione delle tecnologie digitali e sostenibili nel settore artigianale consente di migliorare l'efficienza operativa e di ridurre l'impatto ambientale delle attività svolte. Attraverso l'uso di strumenti digitali, come software di gestione e automazione, è possibile ottenere risultati confortanti, ottimizzando alcuni processi aziendali che spesso dimostrano inefficienza. Si pensi per esempio all'utilizzo di droni impiegati in attività di rilevamento e analisi dei dati da immagini, oppure all'applicazione della tecnologia di realtà aumentata per l'assistenza da remoto a tecnici e personale operativo presso cantieri esterni all'impresa.



NC

Contestualmente, l'adozione di pratiche sostenibili, come l'uso di materiali ecologici e l'applicazione di tecnologie a fonti rinnovabili, contribuisce a ridurre l'impatto delle lavorazioni e favorire una conversione ecologica della produzione artigianale, consentendo economie di scala e favorendo la responsabilità ambientale.

Ad occuparsi di questi temi, le figure che emergeranno saranno quelle di ESPERTO DELLA TRANSIZIONE DIGITALE e di ESPERTO DELLA TRANSIZIONE GREEN. I profili di Esperto della Transizione Digitale e Green sono figure innovative nelle aziende del comparto artigianale. Questi ruoli, sino ad ora solo marginalmente presente, potrebbero essere esercitati direttamente dalla direzione aziendale e più frequentemente demandati a personale con mansioni tecniche e gestionali.

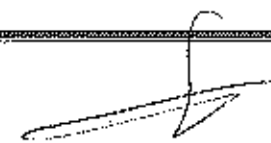
Queste figure non trovano esatta descrizione all'interno dell'Area Comune del Repertorio Regionale Standard professionali della Regione Veneto. Tra le professioni Istat, la figura che si avvicina maggiormente a questo tecnico viene descritta appartenere all'ambito dei tecnici della sicurezza sul lavoro e, specificando meglio, esperto nel campo della sicurezza ambientale.

Un paragone può essere in realtà immaginato nel RRSP con il profilo di Esperto di Interventi di Trasformazione Green, appartenente all'ambito di Organizzazione. Gestione risorse umane, sicurezza. Questo profilo professionale emergente, occupa spesso ruolo di manager nelle organizzazioni, e si occupa dei processi gestionali che concorrono alla traduzione degli obiettivi di medio-lungo termine e nella programmazione di breve termine. Controlla inoltre il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'Esperto della Transizione Digitale e Green nella piccola impresa artigiana guida l'adozione di soluzioni digitali e pratiche sostenibili. Introduce tecnologie digitali per migliorare l'efficienza operativa. Adotta pratiche di sensibilizzazione delle persone occupate all'interno dell'organizzazione e integra strategie per la riduzione dell'impatto ambientale dei processi e delle lavorazioni operate dell'impresa, al suo interno e nell'intorno di essa. Il suo ruolo è fondamentale nell'ottimizzare le operazioni. Si occupa della pianificazione e successiva implementazione di interventi di trasformazioni green, ovvero persegue obiettivi di efficienza energetica, consente l'utilizzo di nuove tecnologie, implementa nell'organizzazione interventi di digitalizzazione dei processi di lavoro, ottenere certificazioni di sostenibilità nel campo ambientale, sociale e di governance.

Altri profili correlati (da RSSP, Regionale Standard Professionali della Regione Veneto):

- *esperto di interventi di trasformazione green.* Si occupa, a partire da una diagnosi energetico / ambientale di un'organizzazione, di ideare e sviluppare interventi volti alla trasformazione di fonti energetiche, prodotti, processi e servizi in ottica sostenibile, integrando strumenti volti promuovere soluzioni con minor impatto ambientale. Implementa gli interventi, coordinandoli e monitorandoli e ne realizza la valutazione, in relazione alle diverse dimensioni economiche, ambientali, sociali, di immagine. Si relaziona con le funzioni strategiche dell'organizzazione, con gli stakeholder interni ed esterni, con professionisti e tecnici e con soggetti istituzionali di riferimento.



NC

- *tecnica della progettazione e della stampa 3D*. Si occupa della realizzazione, sotto forma di prototipo o di prodotto finito, di manufatti artigianali o a carattere dimostrativo (mock-up) attraverso tecniche di modellazione tridimensionale e l'utilizzo di specifici software e dispositivi per la stampa 3D, individuando i materiali di produzione più opportuni e tenendo conto del contesto d'utilizzo.

### **Problem solving e amministrazione delle imprese**

Il personale amministrativo delle imprese affronta spesso problemi legati alla gestione dei rapporti con fornitori e clienti, la parte finanza, la comunicazione in ambito risorse umane, si informa relativamente ai processi operativi e altro ancora. La capacità maggiormente richiesta in questo ambito risiede nel fatto di dimostrare la valutazione razionale delle diverse situazioni che si possono presentare all'ordine del giorno, nella ricerca di soluzioni praticabili e nell'implementazione di strategie correttive. Un'abilità efficace di problem solving contribuisce al successo aziendale, migliorando l'efficienza e garantendo una gestione ottimale delle risorse disponibili. Nel comparto operativo, a supporto della direzione aziendale è spesso presente con ruolo centrale la figura emergente della SEGRETERIA DI DIREZIONE

Il profilo di Segreteria di Direzione, assimilabile al ruolo di Operatore Amministrativo segretariale, è un ruolo tradizionalmente presente nella prevalenza di tutte le imprese artigianali e non solo. In nessun caso tale ruolo viene esercitato dal titolare dell'impresa artigiana. Nella prevalenza delle imprese, questa attività viene esercitata da personale di tipo operativo, ovvero da un unico collaboratore occupato all'interno dell'organizzazione. Quando non presente all'interno, parte delle sue mansioni vengono delocalizzate all'esterno dell'organizzazione, tramite l'affidamento di incarichi a consulenti, come per esempio i dottori commercialisti o le società di servizi, nel momento in cui questa attività si riduce alla semplice mansione contabile o di elaborazione dei dati.

Tale ruolo compare all'interno dell'Area Comune nel Repertorio Regionale Standard Professionali della Regione Veneto nell'ambito Amministrazione, Finanza e Controllo. Tra le professioni Istat può rientrare nella classe appartenente a quella di Addetta alle funzioni di segreteria o professioni assimilabili. Questo specifico profilo professionale esegue i processi operativi che concorrono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

La Segreteria di Amministrazione occupa un ruolo di responsabile della comunicazione interna ed esterna all'organizzazione. Gestisce gli appuntamenti del titolare e del personale direttivo. Redige documenti e report, cura la corrispondenza e organizza riunioni. Inoltre, svolge compiti amministrativi come la gestione delle pratiche contabili e di quelle relative alla gestione delle risorse umane. La sua versatilità e capacità organizzative contribuiscono al corretto funzionamento dell'azienda, consentendo alla direzione di concentrarsi sulle attività principali. Il lavoro viene svolto tramite l'utilizzo di software gestionali per l'elaborazione di dati, la tutela della privacy, dell'anticorruzione e l'utilizzo di sistemi di cloud computer per la successiva archiviazione, sistemi di fatturazione elettronica e applicazioni e piattaforme digitali per la videoconferenza e l'apprendimento continuo.

Altri profili correlati (da RSSP, Regionale Standard Professionali della Regione Veneto):

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

- *operatore amministrativo segretariale*. Si occupa della realizzazione delle attività di segreteria curandone gli aspetti tecnici, organizzativi e tecnologici, in funzione delle priorità e delle esigenze espresse e nel rispetto delle indicazioni e delle policies aziendali. Cura il trattamento di semplici documenti amministrativo contabili, sia in formato cartaceo che elettronico. Si relaziona con le funzioni responsabili della segreteria e dell'amministrazione e con i vari ruoli e referenti aziendali.

#### **Dalla cura dell'immagine aziendale alla vendita di prodotto o servizio**

La presenza online e la comunicazione attraverso la rete internet possono aiutare le imprese a raggiungere nuovi clienti. È indubbio come questi strumenti, consentano di aumentare la visibilità dei prodotti e aumentino la competitività nel mercato, offrendo opportunità di crescita alle organizzazioni nel lungo termine. Nelle analisi sino ad ora condotte, è emerso per il comparto artigianale, il sistema della vendita di prodotti o di servizi si basi ancora in gran parte sui canali tradizionali, ovvero quelli della conoscenza diretta e quelli della vendita rivolta esclusivamente alla clientela consolidata nel tempo. Questa incapacità di sfruttare appieno le nuove risorse digitali è probabilmente dovuta alla scarsa conoscenza delle opportunità offerte dalla rete ed in secondo luogo alla ridotta dimensione aziendale che non consente grandi investimenti in questa direzione. Spesso le aziende si limitano ad occupare una presenza in rete solo attraverso il proprio sito aziendale, che nella quasi totalità dei casi, non consente la vendita online ed in questo caso risulta sempre comunque assente una complessiva e organizzata strategia digitale. Nel comparto delle vendite, potrebbe quindi essere di evidente supporto la figura dell'ESPERTO

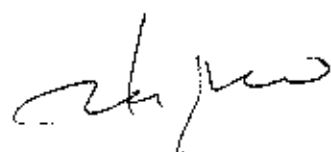
#### **IN COMUNICAZIONE E MARKETING DIGITALE**

Il profilo di Esperto di Comunicazione e Marketing Digitale è una figura innovativa nelle aziende del comparto artigianale. Per trattare questi temi, le imprese artigianali hanno, sino ad ora, incaricato consulenti esterni all'impresa, esperti del settore, ma, nel prossimo futuro, potrebbero essere seguiti da persone interne all'organizzazione, e che si occupano di mansioni operative oppure di mansioni tecniche e gestionali.

Tale ruolo non è presente all'interno dell'Area Comune nel Repertorio Regionale Standard Professionali della Regione Veneto. Potrebbe essere paragonato al profilo, già presente, di Esperto Marketing, nell'ambito Marketing, sviluppo commerciale e Pubbliche Relazioni. Tra le professioni Istat può rientrare nella classe appartenente a quella di Analista di Mercato o di Tecnico del Marketing. Questo specifico profilo professionale più vicino all'inquadramento del lavoro operativo, esegue i processi operativi che concorrono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'Esperto in Comunicazione e Marketing Digitale arriva a svolgere di primaria importanza per lo studio e l'adozione di strategie di promozione online. Gestisce la presenza digitale dell'organizzazione. Nello svolgimento del lavoro possono essere utilizzati i social media, i siti web, i gestionali crm e altre piattaforme, mirando a aumentare la visibilità dei prodotti e dei servizi dell'azienda. Possono essere utilizzate tecniche di marketing digitale, come pubblicità online, SEO e gestione delle campagne sui social media. Questi canali consentono una maggior interazione con nuove fasce di clientela.

Altri profili correlati (da RSSP, Regionale Standard Professionali della Regione Veneto):

 NC

- *tecnico specializzato degli acquisti.* Si occupa della gestione degli acquisti per la struttura di appartenenza. Studia il mercato di riferimento e definisce il piano degli approvvigionamenti, gestendo il relativo budget. Provvede alla negoziazione ed alla stipula dei contratti con i fornitori ed all'ottimizzazione dei processi di approvvigionamento. Si relaziona con la direzione acquisti, con le funzioni commerciali e di produzione e con i fornitori.
- *esperto specializzato di rilevazioni ed elaborazioni statistiche.* Si occupa di rilevazioni ed elaborazioni statistiche si occupa di progettare e realizzare rilevazioni ed elaborazioni di dati da fonti diverse. Predisporre e formalizza gli esiti delle elaborazioni e gestisce le banche dati di riferimento. Si relaziona con le funzioni ed i ruoli interessati nelle analisi di riferimento.
- *tecnico specializzato in campagne comunicativo promozionali.* Si occupa, a partire dall'analisi dei media, del mercato e del target di riferimento, della progettazione, dello sviluppo e della gestione di media plan in linea con le esigenze e la mission aziendale. Realizza inoltre il monitoraggio e la valutazione del plan. Si relaziona con la direzione aziendale e con le funzioni commerciali e coordina l'attività di operatori pubblicitari (grafici, art director, copywriter, fotografi, ecc.)
- *tecnico specializzato in e-commerce.* Si occupa della definizione di una strategia di e-commerce per promuovere la vendita online di prodotti e servizi. Gestisce e sviluppa la piattaforma per l'e-commerce, definisce i contenuti per il marketing digitale, realizza il monitoraggio dei risultati di vendita ed individua soluzioni per migliorare i servizi di e-commerce ed il posizionamento dei prodotti/servizi. Si relaziona con la direzione aziendale e con le funzioni marketing.
- *esperto marketing.* L'Esperto marketing si occupa della definizione e dello sviluppo delle azioni di marketing nell'ambito di un'organizzazione. Definisce il posizionamento di prodotti/servizi dell'organizzazione di riferimento, elabora il piano marketing strategico e quello operativo, ne cura e monitora l'implementazione. Si relaziona con la direzione aziendale e con le funzioni commerciali e di produzione.

Con l'evoluzione nel campo delle tecnologie digitali e green 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 implementazioni di nuove competenze e nuovi profili per favorire processi di riorganizzazione e riqualificazione dei servizi, anch'essi indirizzati verso un'innovazione attenta alla sostenibilità e ai processi di digitalizzazione. Oltre ai profili già evidenziati, alcuni riferibili anche al contesto associativo, tra le possibili traiettorie di sviluppo e innovazione si possono fin d'ora identificare in prospettiva alcuni profili:


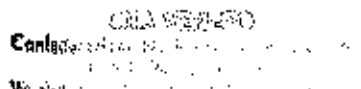
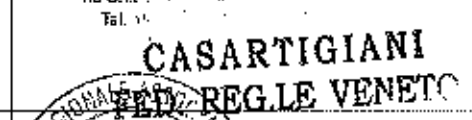



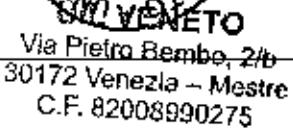
- *Addetto esperto nella gestione di strumenti di automazione e digitalizzazione dei processi,* in grado di utilizzare il potenziale dell'intelligenza artificiale generativa fornendo gradualmente informazioni garantendone la sicurezza, utilizzando strumenti e software per automatizzare processi, rendendo il flusso di lavoro più efficiente ed eliminando compiti ripetitivi.

- *Addetto esperto in Data Mining e ricerche di mercato*, in grado di organizzare insiemi di dati e creare cluster, di sviluppare analisi attraverso metodologie statistiche per evidenziare linee di tendenza e creare report e analizzare informazioni aziendali per supportare decisioni, utilizzando strumenti per la gestione delle relazioni con i clienti (CRM).
- *Addetto alla gestione di servizi collaborativi*, in grado di utilizzare strumenti digitali per fornire servizi, promuovere prodotti e raggiungere il pubblico target utilizzando piattaforme collaborative e social media per favorire la partecipazione alla generazione dei risultati attesi.

In conclusione, relativamente all'Area Comune, con il presente sottopiano si è proceduto ad individuare dei profili professionali considerati strategici per la crescita delle imprese del settore artigianato. Alcuni di questi profili sono considerati innovativi, altri sono più tradizionalmente presenti all'interno delle imprese, ma non per questo di secondaria importanza e in ogni caso tutti interessati da una rinnovata evoluzione nel campo dell'Information Technologies e dal diffuso interesse per la tutela della sostenibilità economica ambientale e sociale dell'impresa.

I profili professionali evidenziati rappresentano pertanto un repertorio cui fare riferimento nella prospettiva di sviluppo tracciata, ricordando tuttavia che nelle piccole imprese la polifunzionalità operativa dei dipendenti è una caratteristica fondativa dell'organizzazione del lavoro, in quanto le dimensioni contenute richiedono una flessibilità operativa essenziale per il successo dell'azienda. Tali caratteristiche organizzative comportano che gli addetti abbiano competenze e conoscenze tali da poter rispondere adeguatamente alla molteplicità di ruoli e alle mansioni assegnati.

In ogni caso, nella definizione di nuovi ruoli e nell'aggiornare le competenze dei ruoli più tradizionali, 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 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". Il processo di referenziazione delle competenze richieste dalle aziende ai repertori e quadri europei sarà possibile secondo gli approcci illustrati nel Piano Formativo Generale.

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	ILIANA PETTENOZZO	<i>Iliana Pettenozzo</i>	
CNA	MATEO RIBON	<i>Mateo Ribon</i>	
CASARTIGIANI	UMBERTO D'ACIBERTI	<i>U. D'Aciberti</i>	
CLAAI	RUGGERO GOI	<i>Ruggero Goi</i>	
CGIL	SILVANA FAVIERI	<i>Silvana Favieri</i>	
CISL	GIANFRANCO REPUSC	<i>Gianfranco Repusc</i>	
UIL	NICOLETTA COCCIA	<i>N. Coccia</i>	

Data 14 DIC. 2023