

**Invito:** INVITO 1° - 2019

**Linea:** Linea 5

**Scadenza:** 17-12-2019

**Regione:** MARCHE

### Elenco progetti presenti

- "LEAN ORGANIZATION: IMPLEMENTARE NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E PRODUTTIVA IN AZIENDA"

- "LEAN ORGANIZATION: IMPLEMENTARE NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E PRODUTTIVA IN AZIENDA"

**Titolo proposta formativa-voucher**

**"LEAN ORGANIZATION: IMPLEMENTARE NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E PRODUTTIVA IN AZIENDA"**

**Presentatore proposta formativa-voucher**

E.N.F.A.P. MARCHE

Capofila ATI/ATS: NO

Codice fiscale: 93086240426

Partita IVA: 93086240426

**Sede legale**

Provincia: Ancona

Comune: Ancona

Indirizzo: Via XXV Aprile, 37/a

CAP: 60125

**Sede operativa**

Provincia:

Comune:

Indirizzo: Via XXV Aprile, 37/a

CAP: 60125

**Dati descrittivi****Settori dell'intervento**

5-ESTRAZIONE DI CARBONE (ESCLUSA TORBA)

6-ESTRAZIONE DI PETROLIO GREGGIO E DI GAS NATURALE

7-ESTRAZIONE DI MINERALI METALLIFERI

8-ALTRE ATTIVITA` DI ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE

9-ATTIVITA` DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALL`ESTRAZIONE

10-INDUSTRIE ALIMENTARI

11-INDUSTRIA DELLE BEVANDE

12-INDUSTRIA DEL TABACCO

13-INDUSTRIE TESSILI

14-CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO; CONFEZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E PELLICCIA

15-FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E SIMILI

16-INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO (ESCLUSI I MOBILI); FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PAGLIA E MATERIALI DA INTRECCIO

17-FABBRICAZIONE DI CARTA E DI PRODOTTI DI CARTA

18-STAMPA E RIPRODUZIONE DI SUPPORTI REGISTRATI

**Province dell'intervento**

Ancona (AN)

Ascoli Piceno (AP)

Fermo (FM)

Macerata (MC)

Pesaro Urbino (PU)

19-FABBRICAZIONE DI COKE E PRODOTTI DERIVANTI DALLA RAFFINAZIONE DEL PETROLIO

20-FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI

21-FABBRICAZIONE DI PRODOTTI FARMACEUTICI DI BASE E DI PREPARATI FARMACEUTICI

22-FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE

23-FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI

24-METALLURGIA

25-FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO (ESCLUSI MACCHINARI E ATTREZZATURE)

26-FABBRICAZIONE DI COMPUTER E PRODOTTI DI ELETTRONICA E OTTICA; APPARECCHI ELETTROMEDICALI, APPARECCHI DI MISURAZIONE E DI OROLOGI

27-FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE PER USO DOMESTICO NON ELETTRICHE

28-FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA

29-FABBRICAZIONE DI AUTOVEICOLI, RIMORCHI E SEMIRIMORCHI

30-FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO

31-FABBRICAZIONE DI MOBILI

32-ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE

33-RIPARAZIONE, MANUTENZIONE ED INSTALLAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHIATURE

35-FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA,GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA

36-RACCOLTA, TRATTAMENTO E FORNITURA DI ACQUA

37-GESTIONE DELLE RETI FOGNARIE

38-ATTIVITA' DI RACCOLTA, TRATTAMENTO E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI; RECUPERO DEI MATERIALI

39-ATTIVITA' DI RISANAMENTO E ALTRI SERVIZI DI GESTIONE DEI RIFIUTI

41-COSTRUZIONE DI EDIFICI

42-INGEGNERIA CIVILE

43-LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI

45-COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO E RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI

46-COMMERCIO ALL'INGROSSO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)

47-COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)

49-TRASPORTO TERRESTRE E TRASPORTO MEDIANTE CONDOTTE

50-TRASPORTO MARITTIMO E PER VIE D'ACQUA

51-TRASPORTO AEREO

52-MAGAZZINAGGIO E ATTIVITA' DI SUPPORTO AI TRASPORTI

53-SERVIZI POSTALI E ATTIVITA' DI CORRIERE

55-ALLOGGIO

56-ATTIVITA' DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE

58-ATTIVITA' EDITORIALI

59-ATTIVITA' DI PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI PROGRAMMI TELEVISIVI, DI REGISTRAZIONI MUSICALI E SONORE

60-ATTIVITA' DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE

61-TELECOMUNICAZIONI

62-PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITA' CONNESSE

63-ATTIVITA' DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI

64-ATTIVITA' DI SERVIZI FINANZIARI (ESCLUSE LE ASSICURAZIONI E I FONDI PENSIONE)

65-ASSICURAZIONI, RIASSICURAZIONI E FONDI PENSIONE (ESCLUSE LE ASSICURAZIONI SOCIALI OBBLIGATORIE)

66-ATTIVITA' AUSILIARIE DEI SERVIZI FINANZIARI E DELLE ATTIVITA' ASSICURATIVE

68-ATTIVITA' IMMOBILIARI

69-ATTIVITA' LEGALI E CONTABILIT

70-ATTIVITA' DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE

71-ATTIVITA' DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA; COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE

72-RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO

73-PUBBLICITA' E RICERCHE DI MERCATO

75-SERVIZI VETERINARI

77-ATTIVITA` DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO

78-ATTIVITA` DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE

79-ATTIVITA` DEI SERVIZI DELLE AGENZIE DI VIAGGIO, DEI TOUR OPERATOR E SERVIZI DI PRENOTAZIONE E ATTIVITA` CONNESSE

80-SERVIZI DI VIGILANZA E INVESTIGAZIONE

81-ATTIVITA` DI SERVIZI PER EDIFICI E PAESAGGIO

82-ATTIVITA` DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D`UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

84-AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA

85-ISTRUZIONE

86-ASSISTENZA SANITARIA

87-SERVIZI DI ASSISTENZA SOCIALE RESIDENZIALE

88-ASSISTENZA SOCIALE NON RESIDENZIALE

90-ATTIVITA` CREATIVE, ARTISTICHE E DI INTRATTENIMENTO

91-ATTIVITA` DI BIBLIOTECHE, ARCHIVI, MUSEI ED ALTRE ATTIVITA` CULTURALI

92-ATTIVITA` RIGUARDANTI LE LOTTERIE, LE SCOMMESSE, LE CASE DA GIOCO

93-ATTIVITA` SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DI DIVERTIMENTO

94-ATTIVITA` DI ORGANIZZAZIONI ASSOCIATIVE

95-RIPARAZIONE DI COMPUTER E DI BENI PER USO PERSONALE E PER LA CASA

96-ALTRE ATTIVITA` DI SERVIZI PER LA PERSONA

97-ATTIVITA` DI FAMIGLIE E CONVIVENZE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO

98-PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI INDIFFERENZIATI PER USO PROPRIO DA PARTE DI FAMIGLIE E CONVIVENZE

99-ORGANIZZAZIONI ED ORGANISMI EXTRATERRITORIALI

## Destinatari

### Profilo tecnico/professionale

Le aziende destinatarie del presente voucher hanno la necessità di accrescere le competenze professionali dei propri capi-reparto e capi-area al fine di organizzare, ridefinire e ottimizzare in maniera più funzionale attività, processi e risorse operative da una parte, e ruoli, mansioni e responsabilità del proprio organico dall'altro. La priorità delle aziende è quella di potenziare la struttura organizzativa aziendale nel suo complesso tramite l'implementazione operativamente del modello della Lean Organization.

#### 1. PROFILI TECNICO-PROFESSIONALI IN INGRESSO

##### A. CAPO REPARTO

Il capo reparto ricopre un ruolo fondamentale nell'area del middle management tecnico, organizzativo, amministrativo e operativo. La sua funzione è quella di coordinare le risorse umane e i processi produttivi, integrando funzioni, attività, ruoli, responsabilità e risorse, umane strumentali e strutturali. Ha, inoltre, il compito di garantire la massima soddisfazione del client e il costante mantenimento di elevati standard qualitativi richiesti dal mercato.

##### B. TECNICO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE: AMMINISTRAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA – COMMERCIALE

Cura il sistema di contabilità (generale ed analitica), gli adempimenti amministrativo/fiscali e la redazione dei bilanci. Si occupa delle analisi economico – finanziarie, dei rapporti con il sistema creditizio. Individua sistemi di previsione e controllo orientati a criteri di efficacia ed efficienza gestionale.

##### C. TECNICO ALLA PRODUZIONE MANIFATTURIERA: TECNOLOGO DI INDUSTRIALIZZAZIONE DEL PRODOTTO E DEL PROCESSO

Il Responsabile della produzione interagisce con tutte le funzioni aziendali e ha la visione più completa delle potenzialità dell'impresa: pianifica, controlla e coordina l'attività produttiva e crea i collegamenti tra i vari reparti, allo scopo di aumentarne i livelli di produttività.

##### D. TECNICO COMMERCIALE, PER IL MARKETING E PER L'ORGANIZZAZIONE DELLE VENDITE

E' una figura professionale "a banda larga", cura l'attuazione delle strategie relative ai prodotti ed ai mercati, nonché l'attuazione delle politiche commerciali e promozionali, delle vendite e della distribuzione.

##### E. TECNICO PER IL SISTEMA QUALITA' DI PRODOTTO E PROCESSO

Cura e controlla il rispetto delle politiche, degli standard e delle procedure per il controllo di qualità di processo e di prodotto.

#### 2. PROFILO FORMATIVO CERTIFICATO IN USCITA AL TERMINE DEL PERCORSO

Certificazione in uscita secondo la normativa di riferimento della Regione Marche.

Repertorio dei Profili Professionali

Profilo 116 TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

#### DESCRIZIONE PROFILO

Il tecnico della gestione delle risorse umane definisce il piano di sviluppo del personale e ne verifica l'attuazione ed i risultati, provvede all'implementazione dei piani di change management, secondo le necessità e obiettivi aziendali, e gestisce le attività di reclutamento ed assessment del personale e rilevazione dei fabbisogni formativi e di sviluppo professionale.

Generalmente opera in contesti organizzativi strutturati, programmando attività proprie e di altri, identificando le decisioni da assumere e gestendo le eventuali criticità.

Gestione del cambiamento organizzativo

Denominazione UC Gestione del cambiamento organizzativo

Codice AdA ADA.24.05.01 (ex 25.234.767)

Pianificazione strategica e gestione dei processi correnti (Operations management)

Descrizione AdA Organizzazione e sviluppo organizzativo

## Elenco Unità Formative

Progressivo U.F.	Titolo	Durata (ore)
1	ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: LA FILOSOFIA LEAN	28
2	RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA	24
3	RIORGANIZZARE LA STRUTTURA E I PROCESSI AZIENDALI SECONDO IL MODELLO LEAN	24
4	VERIFICA, CONSOLIDAMENTO E RECUPERO	8

### Unità Formativa: 1 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: LA FILOSOFIA LEAN

#### Competenze in esito

#### 1. COMPETENZE IN ESITO AL PERCORSO

Al termine del percorso il corsista sarà in grado di

- applicare i principi organizzativi sottostanti i processi lavorativi della propria azienda;
- analizzare il flusso delle attività monitorando risultati ed efficienza;
- adottare una logica lean per gestire la necessità aziendali e ridisegnare, secondo una logica di processo unitario incentrato sulle attività che creano valore, le tradizionali funzioni e mansioni aziendali, pur rimanendo dentro al disegno formale della organizzazione.
- conoscere e applicare principi, metodi e tecniche lean per la gestione dei processi operativi aziendali al fine di ridurre sistematicamente gli sprechi, aumentare la produttività, generare valore per il cliente finale e per l'azienda;
- individuare, tracciare, controllare e monitorare i processi produttivi, organizzativi, amministrativi e commerciali.

#### B. COMPETENZE ACQUISITE E VANTAGGIO COMPETITIVO AZIENDALE

Adottare i principi e i metodi lean rende l'impresa più competitiva, più veloce nella risposta al mercato e capace di aumentare la generazione di valore. I vantaggi della Lean Organization sono: - creazione di valore per i clienti: migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi creando valore per impresa e clienti; - posizionamento commerciale più versatile e operations aziendali più agili e flessibili per adattarsi più facilmente agli improvvisi cambiamenti del mercato; - organizzazione sistematica dei processi introducendo strumenti di monitoraggio e controllo; - sviluppo di una cultura aziendale dell'innovazione; maggiori ritorni economici: attraverso la riduzione dei costi, l'eliminazione degli sprechi, e l'incremento della customer satisfaction.

#### 2. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE SECONDO RPP

##### A - Competenze certificate in uscita

Riferimento Normativo:

PROFILO FORMATIVO IN USCITA 116

Denominazione TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

Denominazione UC: GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pianificare e implementare azioni di sviluppo e ristrutturazione organizzativa sulla base delle indicazioni della direzione, effettuando diagnosi per la rilevazione delle criticità nei processi e nella struttura organizzativa

##### B - Riconoscimento Formale:

Repertorio dei Profili Professionali della Regione Marche. DGR n. 1412 del 22.12.2014 - Decreto 676 del 29.12.2014.

TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 5

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO

3122 - Supervisor di attività manifatturiere

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT

3.1.5.3 - Tecnici della produzione manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO

## Unità Formativa: 2 RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA

### Competenze in esito

#### 1. COMPETENZE IN ESITO AL PERCORSO

Adottare i principi e i metodi lean rende l'impresa più competitiva, più veloce nella risposta al mercato e capace di aumentare la generazione di valore. Al termine del percorso il corsista sarà in grado di

- applicare i principi lean per snellire i processi lavorativi della propria organizzazione, individuare gli errori ed imparare da essi, prima che diventino difetti; controllare ogni flusso monitorando risultati ed efficienza;
- adottare una logica lean per gestire la necessità aziendali e ridisegnare, secondo una logica di processo unitario incentrato sulle attività che creano valore, le tradizionali funzioni e mansioni aziendali, pur rimanendo dentro al disegno formale della organizzazione.
- conoscere e applicare principi, metodi e tecniche lean per la gestione dei processi operativi aziendali al fine di ridurre sistematicamente gli sprechi, aumentare la produttività, generare valore per il cliente finale e per l'azienda;
- individuare, tracciare, controllare e monitorare i processi produttivi, organizzativi, amministrativi e commerciali.

#### 2. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE SECONDO RPP

##### A - Competenze certificate in uscita

Riferimento Normativo:

PROFILO FORMATIVO IN USCITA 116

Denominazione TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

Denominazione UC: GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pianificare e implementare azioni di sviluppo e ristrutturazione organizzativa sulla base delle indicazioni della direzione, effettuando diagnosi per la rilevazione delle criticità nei processi e nella struttura organizzativa

##### B - Riconoscimento Formale:

Repertorio dei Profili Professionali della Regione Marche. DGR n. 1412 del 22.12.2014 - Decreto 676 del 29.12.2014.

TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 5

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO

3122 - Supervisor di attività manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT

3.1.5.3 - Tecnici della produzione manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO

## Unità Formativa: 3 RIORGANIZZARE LA STRUTTURA E I PROCESSI AZIENDALI SECONDO IL MODELLO LEAN

### Competenze in esito



## 1. COMPETENZE IN ESITO AL PERCORSO

Al termine del percorso il corsista sarà in grado di:

- Acquisire conoscenze e strumenti per incrementare la partecipazione e l'efficacia nel lavoro di gruppo, eliminando le dispersioni e massimizzando il contributo di ognuno dei partecipanti;
- Saper creare nei membri del team un corretto atteggiamento nei confronti dei problemi, per trasformarli in occasioni di apprendimento e di miglioramento;
- conoscere e applicare principi, metodi e tecniche lean per la gestione dei processi operativi aziendali al fine di ridurre sistematicamente gli sprechi, aumentare la produttività, generare valore per il cliente finale e per l'azienda;
- conoscere, implementare e utilizzare il modello Lean Process & Lean Office;
- conoscere, implementare e utilizzare il modello Lean Structure & Lean Change;
- Conoscere le basi e i principi per la creazione e la gestione di un "cantiere kaizen";
- Conoscere e sperimentare alcuni semplici strumenti per l'analisi dei problemi e per il problem solving attraverso la discussione e il lavoro di gruppo.

## 2. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE SECONDO RPP

A - Competenze certificate in uscita

Riferimento Normativo:

PROFILO FORMATIVO IN USCITA 116

Denominazione TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

Denominazione UC: GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pianificare e implementare azioni di sviluppo e ristrutturazione organizzativa sulla base delle indicazioni della direzione, effettuando diagnosi per la rilevazione delle criticità nei processi e nella struttura organizzativa

B - Riconoscimento Formale:

Repertorio dei Profili Professionali della Regione Marche. DGR n. 1412 del 22.12.2014 - Decreto 676 del 29.12.2014.

TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 5

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO

3122 - Supervisor di attività manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT

3.1.5.3 - Tecnici della produzione manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO

## Unità Formativa: 4 VERIFICA, CONSOLIDAMENTO E RECUPERO

### Competenze in esito

Competenze in esito.

Al termine del percorso il corsista avrà acquisito le conoscenze necessarie per comprendere e utilizzare nel proprio ambito professionale i concetti e le competenze relative ai seguenti argomenti:

1: ORGANIZZAZIONE AZIENDALE LA FILOSOFIA LEAN

- TEORIA E PRATICA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- LA FILOSOFIA LEAN: ORIGINI E APPLICAZIONI

2: RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA

- RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA

1. Riorganizzare la struttura e i processi aziendali secondo il modello Lean Process, Lean structure, Lean Office

2. Il gruppo kaizen

## Competenze in esito

Validazione



Certificazione



### Processo di validazione delle competenze

ND

### Processo di certificazione

#### MODALITA' DI CERTIFICAZIONE SECONDO IL SISTEMA REGIONALE MARCHIGIANO

##### RICONOSCIMENTO DEI CREDITI

Il progetto vuole introdurre l'adozione del sistema dei crediti ECVET per gli allievi che frequenteranno con successo il corso, ritenendo che il riconoscimento dei crediti ECVET e l'allineamento al Quadro Europeo delle Qualifiche siano molto importanti per una professione particolarmente incline alla mobilità.

##### BILANCIO E RICONOSCIMENTO DELLE COMPETENZE IN ENTRATA ED IN USCITA

Grazie alla supervisione di un esperto certificatore con esperienza pluriennale nel riconoscimento dei crediti nell'ambito di progetti finanziati dall'Unione Europea ed in collaborazione con lo staff dei docenti, si realizzerà il processo di riconoscimento dei crediti formativi nel rispetto di quanto previsto dal Sistema Europeo per il Trasferimento dei Crediti per l'Istruzione e la Formazione professionale (European Credit System for Vocational Education and Training - ECVET) e dall'Accordo Stato Regioni del 28-10-2004.

Si provvede a dettagliare le fasi dell'attività, trasversale al corso, riguardanti il bilancio ed il riconoscimento delle competenze in ingresso ed uscita:

1 - L'esperto certificatore incontrerà i docenti di ogni modulo con l'obiettivo di individuare le competenze del Piano definibili come "chiave" e che saranno alla base della valutazione e certificazione delle competenze acquisite.

2 - propedeuticamente all'inizio dell'attività formativa verranno tenute dall'Esperto delle sessioni in forma di colloqui individuali con i discenti volte alla valutazione delle competenze pregresse dei beneficiari del corso.

L'esperto, partendo dai cv dei corsisti, delineerà per ciascuno dei partecipanti un bilancio personalizzato diviso in: conoscenze; abilità; competenze.

Il bilancio si focalizzerà sulle competenze attinenti alla figura che il corso intende formare, comprese quelle trasversali.

Output dell'attività saranno i bilanci personalizzati, redatti dall'esperto e che saranno espressi anche in termini di Livello EQF.

L'esito dell'attività valutativa sarà comunque registrato anche utilizzando il modello C "Attestazione di riconoscimento di crediti in ingresso al percorso di formazione professionale" previsto nell'Accordo Stato-Regioni del 28/10/2004.

3 - L'esperto redigerà due tipologie di Training Agreement, quale strumento indicato dalla Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2009 (2009/C 155/02) che istituisce Il Sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale " ECVET.

Il primo sarà simile ad un patto formativo.

### Altra documentazione in esito

ND

**Titolo proposta formativa-voucher**

**"LEAN ORGANIZATION: IMPLEMENTARE NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E PRODUTTIVA IN AZIENDA"**

**Presentatore proposta formativa-voucher**

E.N.F.A.P. MARCHE

Capofila ATI/ATS: NO

Codice fiscale: 93086240426

Partita IVA: 93086240426

**Sede legale**

Provincia: Ancona

Comune: Ancona

Indirizzo: Via XXV Aprile, 37/a

CAP: 60125

**Sede operativa**

Provincia:

Comune:

Indirizzo: Via XXV Aprile, 37/a

CAP: 60125

**Dati descrittivi****Settori dell'intervento**

5-ESTRAZIONE DI CARBONE (ESCLUSA TORBA)

6-ESTRAZIONE DI PETROLIO GREGGIO E DI GAS NATURALE

7-ESTRAZIONE DI MINERALI METALLIFERI

8-ALTRE ATTIVITA` DI ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE

9-ATTIVITA` DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALL`ESTRAZIONE

10-INDUSTRIE ALIMENTARI

11-INDUSTRIA DELLE BEVANDE

12-INDUSTRIA DEL TABACCO

13-INDUSTRIE TESSILI

14-CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO; CONFEZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E PELLICCIA

15-FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E SIMILI

16-INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO (ESCLUSI I MOBILI); FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PAGLIA E MATERIALI DA INTRECCIO

17-FABBRICAZIONE DI CARTA E DI PRODOTTI DI CARTA

18-STAMPA E RIPRODUZIONE DI SUPPORTI REGISTRATI

**Province dell'intervento**

Ancona (AN)

Ascoli Piceno (AP)

Fermo (FM)

Macerata (MC)

Pesaro Urbino (PU)

19-FABBRICAZIONE DI COKE E PRODOTTI DERIVANTI DALLA RAFFINAZIONE DEL PETROLIO

20-FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI

21-FABBRICAZIONE DI PRODOTTI FARMACEUTICI DI BASE E DI PREPARATI FARMACEUTICI

22-FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE

23-FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI

24-METALLURGIA

25-FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO (ESCLUSI MACCHINARI E ATTREZZATURE)

26-FABBRICAZIONE DI COMPUTER E PRODOTTI DI ELETTRONICA E OTTICA; APPARECCHI ELETTROMEDICALI, APPARECCHI DI MISURAZIONE E DI OROLOGI

27-FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE PER USO DOMESTICO NON ELETTRICHE

28-FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA

29-FABBRICAZIONE DI AUTOVEICOLI, RIMORCHI E SEMIRIMORCHI

30-FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO

31-FABBRICAZIONE DI MOBILI

32-ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE

33-RIPARAZIONE, MANUTENZIONE ED INSTALLAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHIATURE

35-FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA

36-RACCOLTA, TRATTAMENTO E FORNITURA DI ACQUA

37-GESTIONE DELLE RETI FOGNARIE

38-ATTIVITA' DI RACCOLTA, TRATTAMENTO E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI; RECUPERO DEI MATERIALI

39-ATTIVITA' DI RISANAMENTO E ALTRI SERVIZI DI GESTIONE DEI RIFIUTI

41-COSTRUZIONE DI EDIFICI

42-INGEGNERIA CIVILE

43-LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI

45-COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO E RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI

46-COMMERCIO ALL'INGROSSO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)

47-COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)

49-TRASPORTO TERRESTRE E TRASPORTO MEDIANTE CONDOTTE

50-TRASPORTO MARITTIMO E PER VIE D'ACQUA

51-TRASPORTO AEREO

52-MAGAZZINAGGIO E ATTIVITA' DI SUPPORTO AI TRASPORTI

53-SERVIZI POSTALI E ATTIVITA' DI CORRIERE

55-ALLOGGIO

56-ATTIVITA' DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE

58-ATTIVITA' EDITORIALI

59-ATTIVITA' DI PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI PROGRAMMI TELEVISIVI, DI REGISTRAZIONI MUSICALI E SONORE

60-ATTIVITA' DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE

61-TELECOMUNICAZIONI

62-PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITA' CONNESSE

63-ATTIVITA' DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI

64-ATTIVITA' DI SERVIZI FINANZIARI (ESCLUSE LE ASSICURAZIONI E I FONDI PENSIONE)

65-ASSICURAZIONI, RIASSICURAZIONI E FONDI PENSIONE (ESCLUSE LE ASSICURAZIONI SOCIALI OBBLIGATORIE)

66-ATTIVITA' AUSILIARIE DEI SERVIZI FINANZIARI E DELLE ATTIVITA' ASSICURATIVE

68-ATTIVITA' IMMOBILIARI

69-ATTIVITA' LEGALI E CONTABILIT

70-ATTIVITA' DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE

71-ATTIVITA' DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA; COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE

72-RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO

73-PUBBLICITA' E RICERCHE DI MERCATO

75-SERVIZI VETERINARI

77-ATTIVITA` DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO

78-ATTIVITA` DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE

79-ATTIVITA` DEI SERVIZI DELLE AGENZIE DI VIAGGIO, DEI TOUR OPERATOR E SERVIZI DI PRENOTAZIONE E ATTIVITA` CONNESSE

80-SERVIZI DI VIGILANZA E INVESTIGAZIONE

81-ATTIVITA` DI SERVIZI PER EDIFICI E PAESAGGIO

82-ATTIVITA` DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D`UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

84-AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA

85-ISTRUZIONE

86-ASSISTENZA SANITARIA

87-SERVIZI DI ASSISTENZA SOCIALE RESIDENZIALE

88-ASSISTENZA SOCIALE NON RESIDENZIALE

90-ATTIVITA` CREATIVE, ARTISTICHE E DI INTRATTENIMENTO

91-ATTIVITA` DI BIBLIOTECHE, ARCHIVI, MUSEI ED ALTRE ATTIVITA` CULTURALI

92-ATTIVITA` RIGUARDANTI LE LOTTERIE, LE SCOMMESSE, LE CASE DA GIOCO

93-ATTIVITA` SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DI DIVERTIMENTO

94-ATTIVITA` DI ORGANIZZAZIONI ASSOCIATIVE

95-RIPARAZIONE DI COMPUTER E DI BENI PER USO PERSONALE E PER LA CASA

96-ALTRE ATTIVITA` DI SERVIZI PER LA PERSONA

97-ATTIVITA` DI FAMIGLIE E CONVIVENZE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO

98-PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI INDIFFERENZIATI PER USO PROPRIO DA PARTE DI FAMIGLIE E CONVIVENZE

99-ORGANIZZAZIONI ED ORGANISMI EXTRATERRITORIALI

## Destinatari

### Profilo tecnico/professionale

Le aziende destinatarie del presente voucher hanno la necessità di accrescere le competenze professionali dei propri capi-reparto e capi-area al fine di organizzare, ridefinire e ottimizzare in maniera più funzionale attività, processi e risorse operative da una parte, e ruoli, mansioni e responsabilità del proprio organico dall'altro. La priorità delle aziende è quella di potenziare la struttura organizzativa aziendale nel suo complesso tramite l'implementazione operativamente del modello della Lean Organization.

#### 1. PROFILI TECNICO-PROFESSIONALI IN INGRESSO

##### A. CAPO REPARTO

Il capo reparto ricopre un ruolo fondamentale nell'area del middle management tecnico, organizzativo, amministrativo e operativo. La sua funzione è quella di coordinare le risorse umane e i processi produttivi, integrando funzioni, attività, ruoli, responsabilità e risorse, umane strumentali e strutturali. Ha, inoltre, il compito di garantire la massima soddisfazione del client e il costante mantenimento di elevati standard qualitativi richiesti dal mercato.

##### B. TECNICO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE: AMMINISTRAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA – COMMERCIALE

Cura il sistema di contabilità (generale ed analitica), gli adempimenti amministrativo/fiscali e la redazione dei bilanci. Si occupa delle analisi economico – finanziarie, dei rapporti con il sistema creditizio. Individua sistemi di previsione e controllo orientati a criteri di efficacia ed efficienza gestionale.

##### C. TECNICO ALLA PRODUZIONE MANIFATTURIERA: TECNOLOGO DI INDUSTRIALIZZAZIONE DEL PRODOTTO E DEL PROCESSO

Il Responsabile della produzione interagisce con tutte le funzioni aziendali e ha la visione più completa delle potenzialità dell'impresa: pianifica, controlla e coordina l'attività produttiva e crea i collegamenti tra i vari reparti, allo scopo di aumentarne i livelli di produttività.

##### D. TECNICO COMMERCIALE, PER IL MARKETING E PER L'ORGANIZZAZIONE DELLE VENDITE

E' una figura professionale "a banda larga", cura l'attuazione delle strategie relative ai prodotti ed ai mercati, nonché l'attuazione delle politiche commerciali e promozionali, delle vendite e della distribuzione.

##### E. TECNICO PER IL SISTEMA QUALITA' DI PRODOTTO E PROCESSO

Cura e controlla il rispetto delle politiche, degli standard e delle procedure per il controllo di qualità di processo e di prodotto.

#### 2. PROFILO FORMATIVO CERTIFICATO IN USCITA AL TERMINE DEL PERCORSO

Certificazione in uscita secondo la normativa di riferimento della Regione Marche.

Repertorio dei Profili Professionali

Profilo 116 TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

#### DESCRIZIONE PROFILO

Il tecnico della gestione delle risorse umane definisce il piano di sviluppo del personale e ne verifica l'attuazione ed i risultati, provvede all'implementazione dei piani di change management, secondo le necessità e obiettivi aziendali, e gestisce le attività di reclutamento ed assessment del personale e rilevazione dei fabbisogni formativi e di sviluppo professionale.

Generalmente opera in contesti organizzativi strutturati, programmando attività proprie e di altri, identificando le decisioni da assumere e gestendo le eventuali criticità.

Gestione del cambiamento organizzativo

Denominazione UC Gestione del cambiamento organizzativo

Codice AdA ADA.24.05.01 (ex 25.234.767)

Pianificazione strategica e gestione dei processi correnti (Operations management)

Descrizione AdA Organizzazione e sviluppo organizzativo

## Elenco Unità Formative

Progressivo U.F.	Titolo	Durata (ore)
1	ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: LA FILOSOFIA LEAN	28
2	RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA	24
3	RIORGANIZZARE LA STRUTTURA E I PROCESSI AZIENDALI SECONDO IL MODELLO LEAN	24
4	VERIFICA, CONSOLIDAMENTO E RECUPERO	8

### Unità Formativa: 1 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: LA FILOSOFIA LEAN

#### Competenze in esito

##### 1. COMPETENZE IN ESITO AL PERCORSO

Al termine del percorso il corsista sarà in grado di

- applicare i principi organizzativi sottostanti i processi lavorativi della propria azienda;
- analizzare il flusso delle attività monitorando risultati ed efficienza;
- adottare una logica lean per gestire la necessità aziendali e ridisegnare, secondo una logica di processo unitario incentrato sulle attività che creano valore, le tradizionali funzioni e mansioni aziendali, pur rimanendo dentro al disegno formale della organizzazione.
- conoscere e applicare principi, metodi e tecniche lean per la gestione dei processi operativi aziendali al fine di ridurre sistematicamente gli sprechi, aumentare la produttività, generare valore per il cliente finale e per l'azienda;
- individuare, tracciare, controllare e monitorare i processi produttivi, organizzativi, amministrativi e commerciali.

##### B. COMPETENZE ACQUISITE E VANTAGGIO COMPETITIVO AZIENDALE

Adottare i principi e i metodi lean rende l'impresa più competitiva, più veloce nella risposta al mercato e capace di aumentare la generazione di valore. I vantaggi della Lean Organization sono: - creazione di valore per i clienti: migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi creando valore per impresa e clienti; - posizionamento commerciale più versatile e operations aziendali più agili e flessibili per adattarsi più facilmente agli improvvisi cambiamenti del mercato; - organizzazione sistematica dei processi introducendo strumenti di monitoraggio e controllo; - sviluppo di una cultura aziendale dell'innovazione; maggiori ritorni economici: attraverso la riduzione dei costi, l'eliminazione degli sprechi, e l'incremento della customer satisfaction.

##### 2. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE SECONDO RPP

###### A - Competenze certificate in uscita

Riferimento Normativo:

PROFILO FORMATIVO IN USCITA 116

Denominazione TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

Denominazione UC: GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pianificare e implementare azioni di sviluppo e ristrutturazione organizzativa sulla base delle indicazioni della direzione, effettuando diagnosi per la rilevazione delle criticità nei processi e nella struttura organizzativa

###### B - Riconoscimento Formale:

Repertorio dei Profili Professionali della Regione Marche. DGR n. 1412 del 22.12.2014 - Decreto 676 del 29.12.2014.

TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 5

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO

3122 - Supervisor di attività manifatturiere

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT

3.1.5.3 - Tecnici della produzione manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO



## Unità Formativa: 2 RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA

### Competenze in esito

#### 1. COMPETENZE IN ESITO AL PERCORSO

Adottare i principi e i metodi lean rende l'impresa più competitiva, più veloce nella risposta al mercato e capace di aumentare la generazione di valore. Al termine del percorso il corsista sarà in grado di

- applicare i principi lean per snellire i processi lavorativi della propria organizzazione, individuare gli errori ed imparare da essi, prima che diventino difetti; controllare ogni flusso monitorando risultati ed efficienza;
- adottare una logica lean per gestire la necessità aziendali e ridisegnare, secondo una logica di processo unitario incentrato sulle attività che creano valore, le tradizionali funzioni e mansioni aziendali, pur rimanendo dentro al disegno formale della organizzazione.
- conoscere e applicare principi, metodi e tecniche lean per la gestione dei processi operativi aziendali al fine di ridurre sistematicamente gli sprechi, aumentare la produttività, generare valore per il cliente finale e per l'azienda;
- individuare, tracciare, controllare e monitorare i processi produttivi, organizzativi, amministrativi e commerciali.

#### 2. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE SECONDO RPP

##### A - Competenze certificate in uscita

Riferimento Normativo:

PROFILO FORMATIVO IN USCITA 116

Denominazione TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

Denominazione UC: GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pianificare e implementare azioni di sviluppo e ristrutturazione organizzativa sulla base delle indicazioni della direzione, effettuando diagnosi per la rilevazione delle criticità nei processi e nella struttura organizzativa

##### B - Riconoscimento Formale:

Repertorio dei Profili Professionali della Regione Marche. DGR n. 1412 del 22.12.2014 - Decreto 676 del 29.12.2014.

TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 5

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO

3122 - Supervisor di attività manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT

3.1.5.3 - Tecnici della produzione manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO

## Unità Formativa: 3 RIORGANIZZARE LA STRUTTURA E I PROCESSI AZIENDALI SECONDO IL MODELLO LEAN

### Competenze in esito

## 1. COMPETENZE IN ESITO AL PERCORSO

Al termine del percorso il corsista sarà in grado di:

- Acquisire conoscenze e strumenti per incrementare la partecipazione e l'efficacia nel lavoro di gruppo, eliminando le dispersioni e massimizzando il contributo di ognuno dei partecipanti;
- Saper creare nei membri del team un corretto atteggiamento nei confronti dei problemi, per trasformarli in occasioni di apprendimento e di miglioramento;
- conoscere e applicare principi, metodi e tecniche lean per la gestione dei processi operativi aziendali al fine di ridurre sistematicamente gli sprechi, aumentare la produttività, generare valore per il cliente finale e per l'azienda;
- conoscere, implementare e utilizzare il modello Lean Process & Lean Office;
- conoscere, implementare e utilizzare il modello Lean Structure & Lean Change;
- Conoscere le basi e i principi per la creazione e la gestione di un "cantiere kaizen";
- Conoscere e sperimentare alcuni semplici strumenti per l'analisi dei problemi e per il problem solving attraverso la discussione e il lavoro di gruppo.

## 2. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE SECONDO RPP

A - Competenze certificate in uscita

Riferimento Normativo:

PROFILO FORMATIVO IN USCITA 116

Denominazione TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

Denominazione UC: GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pianificare e implementare azioni di sviluppo e ristrutturazione organizzativa sulla base delle indicazioni della direzione, effettuando diagnosi per la rilevazione delle criticità nei processi e nella struttura organizzativa

B - Riconoscimento Formale:

Repertorio dei Profili Professionali della Regione Marche. DGR n. 1412 del 22.12.2014 - Decreto 676 del 29.12.2014.

TECNICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EQF 5

REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 5

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO

3122 - Supervisor di attività manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT

3.1.5.3 - Tecnici della produzione manifatturiera

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO

## Unità Formativa: 4 VERIFICA, CONSOLIDAMENTO E RECUPERO

### Competenze in esito

Competenze in esito.

Al termine del percorso il corsista avrà acquisito le conoscenze necessarie per comprendere e utilizzare nel proprio ambito professionale i concetti e le competenze relative ai seguenti argomenti:

1: ORGANIZZAZIONE AZIENDALE LA FILOSOFIA LEAN

- TEORIA E PRATICA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- LA FILOSOFIA LEAN: ORIGINI E APPLICAZIONI

2: RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA

- RIORGANIZZARE L'AZIENDA CON NUOVI MODELLI DI EFFICIENZA

1. Riorganizzare la struttura e i processi aziendali secondo il modello Lean Process, Lean structure, Lean Office

2. Il gruppo kaizen

## Competenze in esito

Validazione



Certificazione



### Processo di validazione delle competenze

nd

### Processo di certificazione

#### MODALITA' DI CERTIFICAZIONE SECONDO IL SISTEMA REGIONALE MARCHIGIANO

##### RICONOSCIMENTO DEI CREDITI

Il progetto vuole introdurre l'adozione del sistema dei crediti ECVET per gli allievi che frequenteranno con successo il corso, ritenendo che il riconoscimento dei crediti ECVET e l'allineamento al Quadro Europeo delle Qualifiche siano molto importanti per una professione particolarmente incline alla mobilità.

##### BILANCIO E RICONOSCIMENTO DELLE COMPETENZE IN ENTRATA ED IN USCITA

Grazie alla supervisione di un esperto certificatore con esperienza pluriennale nel riconoscimento dei crediti nell'ambito di progetti finanziati dall'Unione Europea ed in collaborazione con lo staff dei docenti, si realizzerà il processo di riconoscimento dei crediti formativi nel rispetto di quanto previsto dal Sistema Europeo per il Trasferimento dei Crediti per l'Istruzione e la Formazione professionale (European Credit System for Vocational Education and Training - ECVET) e dall'Accordo Stato Regioni del 28-10-2004.

Si provvede a dettagliare le fasi dell'attività, trasversale al corso, riguardanti il bilancio ed il riconoscimento delle competenze in ingresso ed uscita:

1 - L'esperto certificatore incontrerà i docenti di ogni modulo con l'obiettivo di individuare le competenze del Piano definibili come "chiave" e che saranno alla base della valutazione e certificazione delle competenze acquisite.

2 - propedeuticamente all'inizio dell'attività formativa verranno tenute dall'Esperto delle sessioni in forma di colloqui individuali con i discenti volte alla valutazione delle competenze pregresse dei beneficiari del corso.

L'esperto, partendo dai cv dei corsisti, delineerà per ciascuno dei partecipanti un bilancio personalizzato diviso in: conoscenze; abilità; competenze.

Il bilancio si focalizzerà sulle competenze attinenti alla figura che il corso intende formare, comprese quelle trasversali.

Output dell'attività saranno i bilanci personalizzati, redatti dall'esperto e che saranno espressi anche in termini di Livello EQF.

L'esito dell'attività valutativa sarà comunque registrato anche utilizzando il modello C "Attestazione di riconoscimento di crediti in ingresso al percorso di formazione professionale" previsto nell'Accordo Stato-Regioni del 28/10/2004.

3 - L'esperto redigerà due tipologie di Training Agreement, quale strumento indicato dalla Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2009 (2009/C 155/02) che istituisce il Sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale " ECVET.

Il primo sarà simile ad un patto formativo.

### Altra documentazione in esito

nd