

ALLEGATO B



PIANO FORMATIVO cod_____¹

Linea 1

SVILUPPO TERRITORIALE

TITOLO: PIANO SETTORIALE AGROALIMENTARE

REGIONE: MARCHE

Di seguito si fornisce uno schema con le indicazioni di massima dei principali contenuti e caratteristiche cui le Parti Sociali possono attenersi nella predisposizione del Piano Formativo.

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

CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO

¹ Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento formativo	<input checked="" type="checkbox"/> Aziendale <input checked="" type="checkbox"/> Interaziendale <input checked="" type="checkbox"/> Territoriale <input checked="" type="checkbox"/> Distrettuale <input checked="" type="checkbox"/> Filiera <input checked="" type="checkbox"/> Settoriale <input checked="" type="checkbox"/> Intersettoriale <input checked="" type="checkbox"/> Individuale
Settore/i produttivo/i	<p>Il presente Piano formativo si rivolge in prima istanza alle imprese artigiane e alle piccole e medie imprese del settore agroalimentare, che esprimono la necessità di aggiornamento organizzativo e produttivo alla luce delle innovazioni che stanno intervenendo nel settore. Tale aggiornamento non risulta specificatamente rivolto a figure professionali predefinite o a mansioni contrattuali, ma appare necessario all'intero ciclo produttivo e commerciale di questa categoria di imprese.</p> <p>Le tipologie di imprese principalmente destinatarie degli interventi di formazione presentano le seguenti caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none">a) ridotte dimensioni in termini di dipendenti;b) forte radicamento sul territorio;c) collocazione lungo la filiera: dalla fornitura del prodotto finito (anche con forme di distribuzione diretta) alla lavorazione di singole fasi produttive.
Territorio/i	Regione Marche
Priorità Orientamenti Obiettivi specifici	<p>La gestione dell'attività formativa che le Parti Sociali della Regione Marche intendono promuovere tramite le risorse messe a disposizione da Fondartigianato intende attuarsi attraverso alcune linee programmatiche dettate sia dal confronto con il panorama nazionale del settore, sia attraverso una forte valorizzazione delle risorse presenti sul territorio della Regione, ricco di tradizione e di risorse naturali.</p> <p>Tramite la definizione e la realizzazione del Piano Formativo Regionale, Fondartigianato ha reso possibile la raccolta, l'organizzazione e l'integrazione delle indicazioni e degli orientamenti che giungono dal livello territoriale. Questa opportunità risulta molto utile, in quanto permette di declinare a livello locale gli obiettivi, le finalità, gli indirizzi e le indicazioni strategiche di lungo termine espresse a livello nazionale. Si tratta di adattare le finalità generali nazionali in obiettivi concreti a livello territoriale, considerando le specificità produttive, organizzative, economiche, sociali e culturali e valutando il gap di competenze di ciascun territorio rispetto alle strategie e agli obiettivi nazionali. Tale integrazione, inoltre, permette di definire meglio anche i destinatari degli interventi, includendo imprese, lavorazioni e figure professionali che per il loro carattere di nicchia e di specificità produttiva e organizzativa spesso non è facile trattare a livello nazionale.</p>

ALLEGATO B

Finalità	<input checked="" type="checkbox"/> Competitività di Sistema <input checked="" type="checkbox"/> Sviluppo Locale <input checked="" type="checkbox"/> Competitività di impresa <input checked="" type="checkbox"/> Qualità prodotto/processo <input checked="" type="checkbox"/> Innovazioni
Validità e durata Piano	a valere sull'insieme delle scadenze dell'Invito: 1°-2011
Eventuale Interazione/Integrazione con altri interventi di formazione ed altre fonti di finanziamento	ACCORDI DI PROGRAMMA E/O PROGRAMMAZIONE INTEGRATA TRA PARTI SOCIALI E ISTITUZIONI OVVERO SOGGETTI PUBBLICI E/O PRIVATI REGIONALI E/O PROVINCIALI: (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)
Risorse necessarie per gli interventi previsti	(specificando eventuali fonti di finanziamento diverse dal Fondo) Euro

ALLEGATO B

Descrizione contesto e sua evoluzione	
Sociale Economico Produttivo	<p>Dalle più recenti analisi sullo sviluppo del Pil nel nostro Paese (dati Istat pubblicati nel giugno 2011), la parte del leone spetta al Nord Est e in particolare alla Regione Veneto, con un +2,1%, rispetto alla media nazionale dell'1,3%. Guardando più nel dettaglio, il dato ancora più interessante è che tale incremento è dovuto, in modo particolare, al settore agroalimentare, che ha visto, negli ultimi anni, una forte concentrazione di politiche incentivanti e di interventi formativi rivolti ai giovani, i quali, con sempre maggiore interesse, guardano a questo settore come ad una possibile opportunità di impiego e di auto-impiego. Molti analisti hanno sottolineato che forse "stiamo tornando alle nostre origini" (del Sistema Paese Italia) e che forse questo ritorno ci permetterà di individuare percorsi originali, virtuosi e sostenibili per poter uscire dalla forte crisi di idee e di lavoro che sta attanagliando l'economia nazionale (e mondiale).</p> <p>Questi dati consentono di ipotizzare che potrebbero esserci sviluppi analoghi anche nelle Marche, in quanto si tratta di una regione ricca di risorse e di tradizione.</p> <p>Il presente documento vuole quindi individuare settori specifici di intervento, al fine di introdurre una nuova cultura imprenditoriale, intesa come veicolo di idee nuove, volta a favorire nuova occupazione tra i giovani e un importante ricambio generazionale nelle imprese del comparto.</p>
Mercato	<p>Il comparto si presenta molto variegato nella regione Marche ed anche molto frammentato, con una netta difficoltà delle aziende che vi operano a stringere rapporti collaborativi.</p> <p>Sarebbe invece auspicabile favorire interscambi di esperienze, alla ricerca dell'eccellenza, di processo e di prodotto. Non sono comunque poche, a dire il vero, le aziende marchigiane che in questi ultimi anni si sono distinte in ambito nazionale ed internazionale per le loro produzioni: pasta, vini, formaggi, salumi.</p> <p>La tradizione enogastronomica marchigiana può contare su un'ampia gamma di prodotti tipici e di particolarità culinarie, la cui diffusione è andata crescendo negli ultimi anni. Si tratta di un patrimonio dotato di grandi potenzialità, che potrebbe caratterizzare fortemente il territorio in termini di immagine e diventare, se debitamente promosso, un rilevante fattore di attrazione turistica, in un'ottica esperienziale ed autentica.</p> <p>Gli interventi formativi dovrebbero favorire il diffondersi di comportamenti strategici delle imprese, con particolare riguardo a:</p> <ul style="list-style-type: none">o difesa e rilancio del tipico in rapporto ai disciplinari;o innovazione delle tecnologie di processo produttivo e gestionale;o interventi su tutta la filiera produttiva: dalla materia prima alla lavorazione, fino alla commercializzazione;o certificazioni di qualità, tracciabilità e rintracciabilità;o rispetto degli standard cogenti in tema di igiene e sicurezza alimentare;o dinamiche di mercato, compreso lo sviluppo verso nuovi mercati di sbocco, con connesso rafforzamento dell'export;o rapporti con la distribuzione (piccolo dettaglio e grande distribuzione organizzata);o sviluppo di un marchio proprio o di "marchi ombrello", anche a base territoriale.

ALLEGATO B

Descrizione processi e loro evoluzione	
Lavorativi	<p>Le imprese di questo settore sono essenzialmente di due tipi ed hanno un ruolo assai diverso all'interno della filiera produttiva, in termini organizzazione del lavoro, dimensione e sbocco sui mercati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il <i>primo tipo</i> si caratterizza per svolgere un'attività a confine tra la produzione ed il commercio. Si tratta, in particolare, di panifici, pasticcerie, gelaterie, laboratori di pasta fresca, etc. Queste imprese producono per vendere direttamente al consumatore finale, di solito in un proprio negozio contiguo al laboratorio di produzione. Il loro mercato è quasi esclusivamente locale; • il <i>secondo tipo</i> è rappresentato da imprese manifatturiere, che operano su scala industriale e vendono i propri prodotti alla distribuzione organizzata o ad altre imprese del settore alimentare. Queste imprese, pur essendo artigiane, presentano strutture organizzative più importanti, operano su mercati più ampi ed affrontano in modo più strutturato e consapevole i problemi della concorrenza e della competitività. Il loro mercato è più articolato e diversificato e, in alcuni casi, anche internazionale.
Organizzativi	<p>Per migliorare l'organizzazione delle imprese del comparto sembra necessario individuare alcune aree di intervento ed a tal fine si può prendere spunto dall'analisi compiuta dal Prof. Gregori dell'Università Politecnica delle Marche e presentata durante l'ultima "Giornata dell'Economia", organizzata dalla Camera di Commercio di Ascoli Piceno. Emerge, in particolare, la necessità di studiare un'azione concertata, tra i vari attori pubblici e privati, al fine di poter valorizzare in modo integrato prodotti, territorio, tradizioni e complementarietà.</p> <p>Per organizzare questa attività si possono individuare alcune fasi. Da esse il presente piano potrebbe trarre spunto per individuare i suoi interventi nello specifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analisi dei dati storici; - analisi del mercato; - formulazione di una strategia organizzativa e di approccio al mercato; - definizione della configurazione organizzativa; - realizzazione del budget, controllo dei risultati e analisi degli scostamenti.
Innovazione	<p>Le innovazioni più significative in questo settore riguardano l'uso delle nuove tecnologie per il trattamento dei prodotti, ma anche un accurato recupero della tradizione, come fonte di sviluppo e di posizionamento di marchi di qualità.</p>
Mercato	<p>Il settore deve essere visto sotto vari aspetti, in quanto presenta tipologie di aziende molto differenti tra loro, soprattutto sotto l'aspetto dimensionale. Ciò può comportare una differenziazione del mercato, sebbene alcuni aspetti si presentino comuni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la necessità di un approccio di marketing territoriale, capace di coinvolgere attori pubblici ed investimenti privati; - lo sviluppo di "marchi di qualità", facilmente individuabili dal consumatore sia in termini di provenienza del prodotto che di filiera; - il collegamento con il settore turistico attraverso iniziative socio-culturali (sagre, fiere di prodotto, ecc), sia all'interno sia

ALLEGATO B

	fuori Regione, anche a livello Internazionale; - la necessità di una formazione adeguata degli operatori, non tanto nella coltura del prodotto, quanto nella sua valorizzazione (marketing e comunicazione).
--	---

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>L'industria alimentare non viene generalmente inclusa tra i settori ad alta intensità di ricerca e sviluppo e di tecnologia. In realtà, è bene effettuare una serie di considerazioni in merito.</p> <p>Un primo elemento riguarda l'atteggiamento del consumatore. È infatti evidente come, soprattutto negli ultimi anni, il settore agro-alimentare sia stato continuamente chiamato ad uno sforzo innovativo proprio su sollecitazione di un consumatore sempre più esigente, curioso e critico, ma anche volubile ed imprevedibile, con una grande attenzione alle novità e con nuovi comportamenti di consumo. Un consumatore sempre più critico, esigente e diversificato costituisce un motore fondamentale di innovazione.</p> <p>Inoltre, anche quando il prodotto è intrinsecamente immutato rispetto alla sua tradizionale o naturale composizione, il modo in cui viene veicolato al consumo può essere nuovo, prevedendo certificazioni, controlli, etichettatura, tracciabilità, packaging e confezionamento. Sono innovazioni con implicazioni tutt'altro che marginali sotto il profilo della creazione di valore.</p> <p>Il futuro del settore agro-alimentare potrà prendere tre possibili direzioni alternative, in nome dei seguenti attributi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>naturalità</i>: prodotti biologici e a denominazione d'origine, o tipici; ▪ <i>funzionalità</i>: si tratta del <i>functional food</i> ("cibo funzionale"); ▪ <i>convenienza</i>. <p>Il dato più rilevante della produzione agroalimentare è la capacità di adattarsi rispetto ad un gran numero di varianti e ad esigenze specifiche, quindi la capacità di assecondare nuove combinazioni nelle esigenze del consumo tra naturalità/tradizione, funzionalità e convenienza.</p> <p>In realtà, l'elemento più interessante dell'innovazione produttiva nel settore è la combinazione "intelligente" di moduli tecnologici, per garantire purezza, rintracciabilità e naturalità.</p>
Prodotto/i	<p>Vengono definiti "prodotti agroalimentari tradizionali" quei prodotti tipici i cui metodi di lavorazione, conservazione e stagionatura sono praticati in un certo territorio in maniera omogenea e secondo regole tradizionali e protratte nel tempo, per un periodo comunque non inferiore a 25 anni (art. 8 decreto legislativo n. 173 30 aprile 1998 e successivo decreto n. 350 8 settembre 1999).</p> <p>Le Marche sono particolarmente ricche di queste referenze. Nel dettaglio, la Regione ha individuato circa 140 prodotti rappresentativi di tutte le proprie realtà territoriali.</p> <p>Quella che segue è una lista non esaustiva di alcuni dei principali prodotti enogastronomici delle Marche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IL CIAUSCOLO: prodotto a base di carne suina insaccata; il 5 dicembre 2006 ha ottenuto il riconoscimento di Indicazione Geografica Protetta (IGP) a livello nazionale;

ALLEGATO B

- I MACCHERONCINI DI CAMPOFILONE: detti anche “capellini di Campofilone”, i maccheroncini si distinguono dalle altre paste alimentari per essere realizzate con ben 10 uova per ogni chilogrammo di farina;
 - LE OLIVE ALL'ASCOLANA;
 - IL PROSCIUTTO DI CARPEGNA: ha ottenuto la D.O. (Denominazione di Origine) nel 1990 e la D.O.P. in seguito all'uscita della legge europea nel 1992;
 - LA CASCIOTTA DI URBINO: è un formaggio composto da latte ovino (70-80%) e vaccino (20-30%);
 - IL PECORINO/IL CAGLIO: un importante aspetto dei pecorini marchigiani riguarda il caglio. Deve essere naturale (di agnello o di capretto) e di provenienza locale. In alcune zone, soprattutto nei Sibillini, ma anche nel Comune di Monte Rinaldo, si usa aromatizzare il caglio con erbe locali e altri ingredienti;
 - LE TACCOLE: si tratta di una particolare varietà di pisello, detta anche “pisello mangiatutto”, poiché si mangia con l'intero baccello, che è lungo circa 10-15 centimetri, di forma larga e appiattita e di colore verde chiaro, caratterizzato dal fatto che la membrana posta al suo interno è sottilissima o completamente assente. Sono apprezzate per il loro sapore dolce e delicato;
 - IL FRISTINGO: è un dolce tipico della tradizione natalizia delle province di Macerata, Fermo ed Ascoli Piceno; è a base di frutta secca, il cui nome deriva da “frusto”, ossia povero, anche se siamo di fronte a una straordinaria miscela di ingredienti;
 - LA SERPE: la serpe è un dolce diffuso nelle province di Ancona, Macerata e Fermo. La forma di questo dolce ricorda quella di un serpente; l'impasto è formato da mandorle tritate finemente, zucchero e albume d'uovo ai quali si aggiungono liquore e cannella;
 - LA GALANTINA: all'origine questo termine indicava il tipo di “gelatina animale” più diffuso nella cucina del XIV-XV sec., rappresentando uno dei sistemi più efficaci ed usati in tema di conservazione di cibi cotti; la galantina entra nella storia della cucina, ma solo nelle Marche assurgerà a simbolo gastronomico tipico,
 - LA PESCA NELLA VALDASO: i primi frutteti specializzati risalgono ai primi anni immediatamente successivi alla prima guerra mondiale, con una produzione che si impone all'attenzione del consumatore soprattutto per il suo alto standard qualitativo;
 - LA FRAGOLA: è la valida e gustosa alternativa dei nostri terreni alle fragole provenienti dal sud Italia e dalla Spagna;
 - LA MELA ROZZA: frutto di dimensioni contenute (non supera il peso di 40 grammi), con buccia è di colore verde, rugginosa su tutta la superficie, di consistenza ruvida, cosparsa di poche lenticelle piccole e rugginose. A causa del suo aspetto poco accattivante, la mela rozza viene consumata solo da chi sa apprezzarla veramente. D'altronde, la scarsissima diffusione di questo frutto fa sì che non potrebbe essere diversamente;
 - LA MELA ROSA: così chiamata per via della colorazione che assume quando è matura, è uno dei frutti antichi dell'entroterra marchigiano, anche se, in realtà, è diffusa in tutto l'arco appenninico del centro Italia;
- I vini:
- VERDICCHIO DI MATELICA DOC: prodotto nella zona collinare che come epicentro il comune di Matelica (in provincia di Macerata), ma anche nel fabrianese (in provincia di Ancona), con le uve di Verdicchio, a cui possono essere aggiunte quelle di Trebbiano toscano e di Malvasia toscana;
 - BIANCHELLO DEL METAURO DOC: prodotto in provincia di Pesaro, nella parte più bassa della Valle del Metauro, con le uve di Bianchetto (Biancame) e con l'eventuale aggiunta di quelle di Malvasia toscana;
 - COLLI MACERATESI DOC: la zona di produzione di questo vino comprende tutto il territorio della provincia di Macerata e del comune di Loreto (in provincia di Ancona). Ottenuto dalle uve dei vitigni Maceratino (minimo 80%) e Trebbiano toscano e/o

ALLEGATO B

	<p>Verdicchio e/o Malvasia toscana e/o Chardonnay (massimo 20%); ha colore giallo paglierino tenue, un odore caratteristico e gradevole;</p> <ul style="list-style-type: none">• COLLI PESARESI DOC: nei vigneti situati in una ampia zona di territorio della provincia di Pesaro e Urbino si producono il Rosso, il Novello, il Focara Rosso, il Bianco, il Roncaglia Bianco;• ESINO DOC: nell'intero territorio della provincia di Ancona e in quella parte del territorio della provincia di Macerata da dove provengono il Verdicchio di Matelica ed il Verdicchio dei Castelli di Jesi si produce questo vino nelle tipologie Bianco, Frizzante, Rosso, Novello;• FALERIO DEI COLLI ASCOLANI O FALERIO DOC: si produce nell'intero territorio della provincia di Ascoli Piceno, con le uve dei vitigni Trebbiano toscano (20-50%), Passerina (10-30%) e Pecorino (10-30%), a cui possono essere aggiunte quelle di altri vitigni a bacca bianca;• VERNACCIA DI SERRAPETRONA DOC: si produce nel territorio di Serrapetrona e in parte in quello di Belforte del Chienti e di San Severino Marche, in provincia di Macerata, con le uve di Vernaccia nera (minimo 85%) ed eventualmente con quelle di altre varietà a bacca rossa della zona;• LACRIMA DI MORRO D'ALBA DOC: questo caratteristico vino rosso è prodotto in un'area ristretta della provincia di Ancona, comprendente i terreni dei comuni di Morro d'Alba, Monte San Vito, San Marcello, Belvedere Ostrense, Ostra e Senigallia, con le uve del vitigno Lacrima (minimo 85%) ed eventualmente con quelle di altre varietà a frutto rosso della zona;• ROSSO CONERO DOC: questo vino viene prodotto nella ristretta zona collinare marchigiana (provincia di Ancona) che segue la sponda adriatica. Prende il nome dal Monte Conero, che domina l'intera zona vinicola, ed è ottenuto dalle uve del vitigno Montepulciano, con eventuali aggiunte di quelle di Sangiovese;• Rosso Piceno DOC: è prodotto con le uve dei vitigni Montepulciano (35-70%) e Sangiovese (30-50%), in un vasta area compresa fra le province di Ancona, Macerata e Ascoli Piceno, con esclusione dei territori appartenenti alla zona di produzione del "Rosso Conero";• VERDICCHIO DEI CASTELLI DI JESI DOC: prodotto in una zona che ricade nelle province di Ancona e Macerata e che ingloba anche il territorio del comune di Jesi, da cui prende il nome, con le uve del vitigno Verdicchio e con un'eventuale aggiunta (massimo 15%) di quelle di altri vitigni a bacca bianca.
--	---

Descrizione fabbisogni formativi

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi

Relazionali	<p>La descrizione del fabbisogno deve concentrarsi sull'analisi delle capacità richieste per svolgere bene un determinato processo. In sostanza, si tratta di analizzare le competenze professionali richieste al lavoratore. Per definire il quadro delle competenze occorre innanzitutto procedere alla descrizione dei compiti attraverso le variabili seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none">o <i>la situazione iniziale</i>: il problema da risolvere;o <i>l'attività</i>: cioè l'insieme organico delle operazioni con le quali si esegue un processo lavorativo completo;o <i>le risorse utilizzate</i>: cioè l'insieme degli strumenti di natura informativa, relazionale e tecnica impegnata nelle attività;o <i>le transazioni</i>: le interazioni e gli scambi di messaggi e segnali di tipo operativo o competitivo, in orizzontale e in verticale;o <i>le variabili</i>: gli aspetti da controllare e regolare, gli errori, gli inconvenienti, gli scompensi di natura tecnica, amministrativa ed economica;o <i>il risultato finale atteso e il risultato effettivamente ottenuto</i>. <p>I principali ambiti di indagine del fabbisogno sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Area A</i>: analisi e descrizione delle caratteristiche degli utenti dell'intervento formativo;▪ <i>Area B</i>: analisi delle attività svolte nell'impresa e individuazione degli obiettivi di natura strategica, nel medio-lungo termine;▪ <i>Area C</i>: analisi e descrizione delle principali problematiche che potrebbero ostacolare il perseguimento degli obiettivi e delle modalità di intervento formativo da adottare per risolvere i problemi individuati;▪ <i>Area D</i>: analisi delle carenze professionali del personale in relazione agli obiettivi da raggiungere e definizione delle modalità formative idonee a ridurre il divario tra obiettivi strategici e condizioni professionali esistenti;▪ <i>Area E</i>: valutazione della relazione e della coerenza tra strategie di sviluppo economico e azioni formative da adottare. <p>Dalla rilevazione dei bisogni deve conseguire la pianificazione degli interventi formativi, esplicitando chiaramente gli obiettivi formativi e tenendo conto di tre variabili:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ i fabbisogni formativi del soggetto-utente;✓ gli obiettivi specifici di apprendimento indicati dal profilo professionale dell'utente;✓ gli obiettivi e strategie di sviluppo economico e produttivo dell'impresa. <p>Alla fine di questo percorso occorre individuare le strategie formative più opportune a rispondere alle esigenze di aggiornamento individuate.</p>
-------------	--

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>La continua innovazione tecnologica nelle imprese (anche in molte micro-imprese) ha introdotto cambiamenti rilevanti sia a livello di processo produttivo sia a livello di organizzazione aziendale. L'economia della conoscenza e i nuovi scenari organizzativi valorizzano maggiormente l'aspetto intangibile (dato dalle qualità personali) e rafforzano la consapevolezza che il successo di un'impresa si determina dalle qualità, dalle conoscenze e dal comportamento di chi vi lavora. La capacità relazionale, comunicativa ed il "saper essere" del lavoratore sono, ormai, l'immagine stessa dell'azienda, il valore aggiunto che essa propone sul mercato.</p> <p>L'area dello sviluppo personale del soggetto comprende principalmente i seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none">• valutazione dei propri bisogni come singolo, gruppo e come organizzazione;• gestione delle conflittualità interpersonali;• conoscenza delle modalità del lavoro di gruppo;• gestione delle risorse umane. <p>I principali fabbisogni formativi relazionali presenti nelle aziende del settore afferiscono in maggior misura alla sfera delle:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ capacità strategiche imprenditoriali e gestionali;▪ capacità comunicative e di interazione;▪ capacità di gestire il cambiamento;▪ capacità di avere una visione d'insieme;▪ capacità di prendere decisioni in autonomia;▪ gestione del clima organizzativo;▪ capacità di lavorare in gruppo;▪ leadership e team building;▪ gestione di situazioni critiche e dello stress;▪ benessere organizzativo;▪ gestione del personale e delle risorse umane;▪ gestione del clima aziendale;▪ gestione del cliente.
Di processo	<p>Come già accennato in precedenza, gli interventi formativi posti in essere devono orientarsi soprattutto a dare maggiore solidità ai processi produttivi, organizzativi e di mercato.</p> <p>Volendo delineare alcune linee programmatiche, in tal senso, ritroviamo:</p> <ul style="list-style-type: none">- la definizione e l'implementazione di strategie di impresa a breve e medio termine;- lo sviluppo di Piani di Marketing aziendali e territoriali;- i sistemi di budgeting e reporting;- lo sviluppo di strategie di comunicazione in senso integrato al settore ed al territorio di provenienza.

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
(altro)	

ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>Nel rispetto dei principi dell'“andragogia” (educazione degli adulti), il Piano formativo vuole privilegiare l'attuazione di metodologie attive, che garantiscano ai singoli soggetti coinvolti di porsi come “promotori” stessi dell'azione formativa. Essendo volte a respingere il ruolo passivo, dipendente e sostanzialmente ricettivo (tipico di certa didattica tradizionale) usualmente assunto dal soggetto, tali strategie formative tendono a stimolare una sua partecipazione attiva, sentita e consapevole. Utilizzando un approccio metodologico prevalentemente basato sui principi dell'“<i>action learning</i>”, l'obiettivo diventa, da un lato, quello di sviluppare conoscenze e metodologie coerenti non solo con le esigenze del lavoro e della prassi professionale, ma anche con le aspettative e le motivazioni dei lavoratori e, dall'altro, quello di ancorare i singoli progetti formativi alla realtà concreta (di lavoro e organizzativa) dell'utente, promuovendo il collegamento stretto fra il processo di apprendimento individuale e i cambiamenti organizzativi attesi. Sulla base di tali assunti, il docente diventa “regista” della formazione e i partecipanti gli “attori protagonisti”. Sulla scorta di tale impostazione, modalità d'apprendimento quali “<i>role-playing</i>”, “<i>case-analisy</i>”, “<i>work-group</i>”, assieme ad esercitazioni pratiche orientate al “<i>problem-solving</i>”, possono rendere l'acquisizione concettuale interattiva e duratura nel tempo.</p>
Strumenti	<p>In funzione degli argomenti specifici che verranno individuati all'interno dei singoli progetti rispondenti al presente Piano, dovranno essere utilizzati strumenti e materiali idonei allo svolgimento dei singoli percorsi e delle unità formative. In via esclusivamente esemplificativa, vengono individuati strumenti quali:</p> <ul style="list-style-type: none">o lavagne luminose;o lavagne a fogli mobili;o PC con videoproiettore;o dispense strutturate, abstract legislativi, testi specialistici. <p>In relazione all'utilizzo di laboratori tecnici, professionali e della attività di <i>training on the job</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ attrezzature;✓ impianti;✓ strumentazioni specifiche.
Modalità organizzative	<p>I progetti rispondenti al presente Piano dovranno prevedere modalità organizzative rispondenti alle richieste del Fondo e, in particolare, all'Invito 1-2011. Altresì dovranno prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none">o la rilettura del fabbisogno formativo delle imprese e dei lavoratori prima di collocare questi ultimi nell'ambito di uno specifico percorso formativo;o una fase di accoglienza iniziale funzionale all'esplicitazione degli obiettivi e delle finalità dell'intervento, nonché un momento di sensibilizzazione al tema della formazione continua, con particolare attenzione alla descrizione delle potenzialità di Fondartigianato;o la definizione di un setting formativo strutturato, costruito ad hoc in funzione delle caratteristiche specifiche degli utenti che

ALLEGATO B

- parteciperanno agli specifici percorsi formativi;
- o momenti di formazione in alternanza tra aula e *training on the job*, con l'utilizzo di strumenti ad hoc;
 - o interventi di monitoraggio iniziale (volti alla rilevazione delle aspettative e delle motivazioni alla base dell'adesione dell'intervento formativo, nonché di valutazione delle competenze di ingresso), in itinere (al fine di indagare gli scostamenti di segno positivo o negativo rispetto alle aspettative iniziali, nonché di valutare il livello di apprendimento raggiunto), finale (con lo scopo ultimo di valutare il livello di competenze raggiunto, nonché il grado di soddisfacimento del percorso intrapreso), ex-post (es: indagine di *follow-up* volta ad indagare l'effettiva ricaduta dell'esperienza formativa vissuta in relazione al ruolo ed alla funzione ricoperti dal soggetto in formazione);
 - o attestazione e certificazione delle competenze e sperimentazione del libretto formativo del cittadino.

Il Progetto di Formazione è il dispositivo che realizza concretamente le indicazioni contenute nel presente Piano Formativo. Esso rappresenta il processo completo di realizzazione di un'iniziativa formativa in un settore specifico, esplicitando obiettivi, azioni, tempi, risorse, e verifiche. Qualunque sia l'ambito di azione di un Progetto, gli elementi generali che lo costituiscono sono:

- ✓ la chiara definizione del contesto di intervento e del problema da risolvere;
- ✓ i presupposti logici, cioè le ipotesi di partenza e le motivazioni dell'intervento; in sostanza "il perché" si decide di realizzare il progetto;
- ✓ la finalità e l'obiettivo generale;
- ✓ i contenuti, le azioni, le attività;
- ✓ le varie fasi di realizzazione e gli obiettivi intermedi;
- ✓ gli strumenti per il monitoraggio in itinere e la valutazione finale dei risultati;
- ✓ i risultati, cioè la capacità in più che viene acquisita o migliorata a seguito dell'intervento progettuale;
- ✓ gli utenti/beneficiari;
- ✓ le risorse umane, materiali e finanziarie coinvolte;
- ✓ la trasferibilità dei risultati.

La Tabella 1 mostra un diagramma di Gantt con le attività di progetto, quale esempio per la programmazione e l'organizzazione dei Progetti di Formazione nell'ambito del Piano Formativo.

Tabella 1

Processo	Attività	Chi	Dove	Risorse
1 Input Preparazione del progetto	Definizione dell'utenza: territorio, comparto, imprese, lavoratori			
	Partner progettuali			
	Obiettivi e mission del progetto (es: sviluppare strumenti e modalità per una formazione efficace, adeguata, fruibile e su misura)			
	Analisi del fabbisogno formativo: incontro con gli stakeholders (Enti, Imprese)			
	Redazione della proposta progettuale			
2 Sviluppo Sviluppo delle	Modelli di intervento pedagogico per gli adulti (trasferimento della conoscenza e apprendimento)			

ALLEGATO B

	attività di formazione	Disegno delle attività: obiettivi e traguardi dei corsi (le UFC)			
		Pianificazione delle attività di formazione in base alla stagionalità produttiva delle imprese			
		Luoghi e modi della formazione: in aula, on the job, testimonianze			
		Sviluppo dei materiali didattici			
	3 Output Organizzazione e erogazione corso	Organizzazione dei corsi (tempi, luoghi e modi)			
		Erogazione della formazione			
		Contenuti			
		Formatori			
	4 Monitoraggio Supervisione Coordinamento Valutazione	Andamento progettuale (rispetto di fasi e tempi)			
		Rispetto del programma di formazione			
		Tutoraggio dei corsisti			
		Valutazione degli apprendimenti e delle competenze in uscita			
	5 Certificazione Diffusione Risultati	Certificazione degli apprendimenti			
Redazione e comunicazione dei risultati (lati positivi, criticità, prospettive)					
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)					

ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

Nella messa a punto dei percorsi formativi è opportuno declinare i contenuti formativi in termini di *obiettivi di sviluppo* e di *ambiti di aggiornamento*. È fortemente auspicabile che ogni percorso di formazione, relativamente ai contenuti che affronta, riesca a inserirsi in almeno una delle caselle vuote della matrice indicata in tabella 2. In questo modo, qualunque progetto dovrebbe essere in grado di intercettare i principali bisogni di sviluppo delle imprese del settore rispetto ai suoi principali contenuti di aggiornamento e formazione.

Tabella 2 – Matrice Obiettivi per Contenuti

Obiettivi di sviluppo	Ambiti di aggiornamento								
	Materia prima	Prodotto	Produzione	Amministrazione	Organizzazione	Packaging	Distribuzione	Fornitore e sub-fornitore	Cliente finale
Innovazione									
Qualità									
Sicurezza									
Sostenibilità									
Informatizzazione									
Marketing									
Comunicazione									
Trasporto e logistica									

Le principali aree di intervento formativo riguardano:

- *l'Area Amministrativa*: gestione delle procedure amministrative e contabili e degli adempimenti burocratici e societari;
- *l'Area dell'Organizzazione e Gestione del personale*: aggiornamento del personale su aspetti giuridici, contabili, economico-finanziari, tecnico-produttivi;
- *l'Area della Comunicazione/Informazione*: aggiornamento delle competenze rispetto alla comunicazione interna ed esterna, tra personale e cliente e/o fornitore;
- *l'Area Informatica e ICT*: trasferire competenze attinenti all'area del ICT sia rispetto all'aggiornamento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sia rispetto alla comprensione di sistemi applicativi già in uso e specifici del comparto e dell'impresa;
- *l'Area Linguistica (internazionalizzazione)*: conoscenza delle lingue straniere a livello tecnico/specialistico;
- *l'Area tecnico-produttiva*: approfondimento degli argomenti che hanno come oggetto le principali funzioni e i processi produttivi dell'impresa; il cosiddetto "saper fare" (prodotto e produzione);
- *l'Area marketing, commercializzazione e rapporti con il cliente*: il mercato e le esigenze del cliente, tipicità e tracciabilità, branding (marchi d'area e di filiera), internazionalizzazione, partecipazione a eventi e manifestazioni fieristiche ed espositive, rapporti di fornitura e di sub-fornitura;
- *l'Area qualità e sicurezza*: sistemi di certificazione della qualità, certificazione e tracciabilità, sicurezza e tutela ambientale, certificazioni;
- *l'Area trasporto e logistica*: magazzino, scorte, packaging, trasporto.

ALLEGATO B

Priorità dell'intervento	
"PREVENTIVO":	
<ul style="list-style-type: none">□ anticipare i bisogni di formazione;□ aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità;□ adeguare la qualificazione professionale dei lavoratori.	
"CURATIVO":	
<ul style="list-style-type: none">□ rispondere ai fabbisogni formativi specifici;□ riqualificare i lavoratori;□ aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità;□ acquisire nuove qualificazioni professionali.	

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione	
Ruoli	<p>La formazione per l'artigianato è per sua natura multidimensionale. Non è raro che la stessa utenza esprima necessità e bisogni riguardanti la cultura imprenditoriale e manageriale, l'acquisizione di nuove competenze indispensabili per le diverse funzioni aziendali, l'aggiornamento della professionalità tecnica per mantenere elevati standard di prodotto e lavorazione.</p> <p>Questa "multidimensionalità" della formazione deriva essenzialmente da due fattori:</p> <ul style="list-style-type: none">• la <i>varietà dell'artigianato</i>, un sistema produttivo che non si è mai omologato al modello della grande impresa fordista e della produzione in serie, e che presenta forti elementi di specificità organizzativa e produttiva;• la centralità della persona nel contesto produttivo artigiano e l'impossibilità di scindere l'impresa dall'imprenditore e dai lavoratori che vi operano. Per questo motivo nelle imprese artigiane è molto difficile che il lavoro sia organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni. L'intreccio, ai vari livelli, di complessità organizzativa e competenze professionali si verifica con frequenza. È questa situazione a definire l'alto livello di polifunzionalità richiesto nelle imprese artigiane.

ALLEGATO B

Profili professionali	Il presente Piano Formativo è orientato alla formazione di tutti i profili professionali strategici per il settore. In alcuni casi si tratta di vere e proprie figure dedicate, mentre in altri casi si tratterà di aggiornare le competenze di figure e profili professionali esistenti e già operanti all'interno delle imprese del comparto.
-----------------------	---

AZIENDE/TERRITORI (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)	Aziende aderenti a Fondartigianato ed operanti nel settore considerato all'interno dell'intero territorio regionale marchigiano
---	---

PROGETTO/I (Indicazione del Progetto/i finalizzato/i alla realizzazione del Piano Formativo)	
--	--

PARTI SOCIALI	Timbro e Firme in originale
----------------------	-----------------------------

ALLEGATO B

Data _____