

ALLEGATO B



PIANO FORMATIVO cod_____¹

Linea 1

SVILUPPO TERRITORIALE

TITOLO: PIANO SETTORIALE SISTEMA MODA (TESSILE, ABBIGLIAMENTO, CALZATURE)

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

¹Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

ALLEGATO B

Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento	X Aziendale X Interaziendale X Territoriale X Distrettuale X Filiera X Settoriale X Intersettoriale X Individuale
Settore/i produttivo/i	SISTEMA MODA: <ul style="list-style-type: none"> o tessile e abbigliamento; o pelli e calzature; o accessori; o altri settori produttivi collegati.
Territorio/i	REGIONE MARCHE
Priorità Orientamenti Obiettivi specifici	<p>Il presente Piano formativo è basato sull'analisi dell'attuale situazione del contesto economico e produttivo del settore preso in esame, sulla valutazione revisionale delle tendenze e delle possibilità di sviluppo e sulla corrispondente analisi delle competenze professionali richieste dai lavoratori e dalle aziende.</p> <p>Priorità e orientamenti generali: Le azioni comprese nel presente Piano saranno di tipo sia "preventivo" che "curativo", in quanto strettamente correlate ed integrate tra loro a seconda della fase critica che il contesto produttivo sta affrontando. Avranno carattere PREVENTIVO gli interventi finalizzati a:</p> <ul style="list-style-type: none"> o migliorare la competitività e il mantenimento dell'impresa sul mercato di riferimento; o consentire/agevolare l'inserimento in nuovi mercati; o prevenire eventuali nuove crisi settoriali, aziendali o territoriali. <p>Questi interventi avranno l'obiettivo di accrescere le competenze professionali dei lavoratori (aggiornamenti tecnici, normativi, innovativi, produttivi, etc). Avranno invece carattere CURATIVO gli interventi finalizzati a:</p> <ul style="list-style-type: none"> o il mantenimento dei livelli occupazionali; o il superamento di crisi settoriali, aziendali o territoriali; o la conversione o diversificazione produttiva delle imprese in base alle opportunità del mercato; o la riqualificazione dei lavoratori, con particolare attenzione verso i lavoratori a rischio di fuoriuscita dal mercato del lavoro (con bassa qualifica o "over 45"). <p>Questi interventi avranno l'obiettivo di trasferire nuove competenze, aumentando le opportunità occupazionali interne (competenze tecnico/innovative basate sulle strategie di conversione o diversificazione produttiva decise dall'impresa) o esterne all'impresa (competenze trasversali/innovative spendibili anche in altre realtà produttive). In coerenza con le finalità generali espresse nell'invito 1-2011 per la realizzazione di attività di formazione continua per lo sviluppo territoriale di Fondartiginato, le priorità generali individuate per il settore in esame sono le seguenti:</p> <p>FINALITÀ GENERALI</p>

ALLEGATO B

- rafforzare il sistema territoriale attraverso lo sviluppo di nuove e/o maggiori competenze per le persone, quindi a disposizione delle imprese, attraverso politiche formative mirate, atte a sostenere ed a promuovere interventi per specifici ambiti di azione. Si fa riferimento, quindi, a contenuti formativi rivolti a target mirati di utenza (sviluppo territoriale). Altre priorità sono di migliorare e valorizzare le organizzazioni ed i processi del lavoro attraverso la loro messa in sicurezza (aree di intervento), di integrare politiche di sostegno allo sviluppo economico-produttivo ed occupazionale (settori);
- offrire opportunità formative per valorizzare il capitale umano, con priorità rivolta alla formazione tecnico-professionalizzante;
- favorire ed innovare le metodologie e i processi di apprendimento;
- favorire l'ampliamento della base dei beneficiari e degli utenti coinvolti nella formazione, consentendo, così, una più ampia diffusione dell'attività del Fondo;
- realizzare modelli di riferimento condivisi, in termini di approccio metodologico, strumentale e di contenuti, per la diffusione di "buone prassi";
- rendere disponibile un modello di dichiarazione delle competenze acquisite durante l'esperienza formativa, spendibili sul mercato del lavoro regionale e interregionale, con la finalità di sostenere percorsi di formalizzazione/certificazione delle competenze;
- favorire la messa a disposizione di imprese e lavoratori delle competenze ed esperienze formative utili a rispondere al fabbisogno formativo e alla realizzazione degli obiettivi declinati nel Piano e nel progetto di riferimento, ovvero verificare la congruità di competenze ed esperienze in capo al soggetto proponente e/o partner del progetto di formazione;
- favorire la predisposizione e realizzazione di interventi di formazione continua che, impiegando contestualmente sia i contributi del fondo che le risorse individuate e rese disponibili dai soggetti pubblici e/o privati a livello regionale, integrino la platea dei destinatari, creando maggiori occasioni di nuova occupazione per le persone e più solide opportunità di tenuta e di crescita per il sistema delle imprese.

In riferimento alle priorità regionali definite al 30/07/09 dalle Parti Sociali, tra le priorità generali vengono inclusi anche:

- progetti riguardanti le micro-imprese artigiane fino a 5 dipendenti;
- progetti che favoriscano e valorizzino le forme di aggregazione delle aziende artigiane;
- progetti che favoriscano il sostegno, la promozione e il mantenimento dell'occupazione nelle imprese artigiane.

Priorità macro:

- favorire lo sviluppo di nuove e migliori competenze a sostegno delle economie territoriali;
- sostenere i processi di integrazione dei sistemi locali di sviluppo economico produttivo;
- rafforzare le politiche di promozione e di sostegno allo sviluppo del mercato del lavoro locale;
- sviluppare politiche di inclusione nel mercato del lavoro locale.

Priorità Specifiche:

- promuovere interventi mirati al sostegno di strategie e innovazioni organizzative, produttive e di mercato;
- favorire e sostenere processi di crescita professionale e di carriera;
- incentivare la partecipazione delle donne ai percorsi formativi e sostenere l'occupazione femminile, anche

ALLEGATO B

	<p>innovando/armonizzando l'organizzazione del lavoro (es: interventi sugli orari di lavoro):</p> <ul style="list-style-type: none">✓ per rafforzare l'occupazione/occupabilità e le pari opportunità nel mercato del lavoro;✓ per ridurre le disparità di genere, valorizzando le competenze distintive;✓ per favorire percorsi di carriera creando e/o rafforzando le responsabilità tecnico/organizzative; <p>➤ favorire la partecipazione dei lavoratori stranieri alla formazione continua:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ per sostenere i processi di integrazione lavorativa e sociale;✓ per rafforzare la presenza nel mercato del lavoro;✓ per sostenere i processi di mobilità nei mercati del lavoro degli Stati dell'Unione Europea. <p>Obiettivi specifici:</p> <p>In relazione alle suddette priorità sono rilevabili le seguenti finalizzazioni per obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ sostenere le persone e le organizzazioni nei processi di cambiamento;➤ favorire politiche integrate di sviluppo locale;➤ innovare i processi le metodologie e i modelli di erogazione della formazione continua;➤ incentivare la partecipazione e le pari opportunità dei meno avvantaggiati. <p>In particolare, per quanto attiene alla priorità specifica relativa all'occupazione femminile:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ favorire l'accesso alla formazione e la innovazione dei sistemi e dei processi organizzativi aziendali;➤ affermare politiche e prassi di mainstreaming. <p>Per lavoratori stranieri:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ mettere a disposizione attività di formazione continua mirata alla tipologia di utenza individuata;➤ affermare politiche e prassi di "inclusione";➤ realizzare azioni di pari opportunità.
--	---

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	<i>ACCORDI DI PROGRAMMA E/O PROGRAMMAZIONE INTEGRATA TRA PARTI SOCIALI E ISTITUZIONI OVVERO SOGGETTI PUBBLICI E/O PRIVATI REGIONALI E/O PROVINCIALI:</i> (Descrivere brevemente le caratteristiche della integrazione degli interventi)
Risorse necessarie per gli interventi previsti	

Descrizione contesto e sua evoluzione

ALLEGATO B

Sociale Economico Produttivo	<p>Il "Sistema Moda", cioè tutto il complesso reticolo di attività produttive del tessile-abbigliamento, delle calzature e degli accessori, rappresenta uno dei punti di riferimento del <i>Made in Italy</i> ed uno dei punti cardine del tessuto produttivo marchigiano. Le imprese di questo "sistema" si caratterizzano per un'elevata incidenza della componente artigiana.</p> <p>Il quadro di scenario del TAC evidenzia alcuni cambiamenti strutturali: già prima dell'attuale Crisi globale, molte imprese del comparto avevano iniziato a ripensare il proprio posizionamento competitivo, nella direzione di una maggiore differenziazione, abbandonando aspirazioni di leadership di prezzo non più sostenibili.</p> <p>I dati relativi alle performance mostrano sostanziali segni di tenuta, con il 48% delle imprese che esporta (soprattutto verso Europa, NAFTA e Medio Oriente). Gli ostacoli alla crescita riguardano prevalentemente la concorrenza internazionale, il costo della manodopera e il reperimento delle risorse finanziarie. I risultati più convincenti afferiscono alle imprese in conto proprio del settore Abbigliamento, che sembrano anche quelle più consapevoli del pericolo della concorrenza internazionale e dell'importanza del marketing come risorsa competitiva.</p> <p>Le imprese cominciano a comprendere il valore delle componenti immateriali di prodotto, intendendo con queste ultime aspetti di servizio, design e marca. Il prodotto diventa complesso e sfaccettato, composto da elementi tangibili e intangibili. Si ravvisa, così, la crescente diffusione di modelli competitivi più orientati alla differenziazione, che mettono in campo azioni e competenze coerenti per offrire proposizioni di valore precise a target di mercato definiti.</p> <p>Facendo un raffronto tra attività manifatturiere, si continuano a registrare notevoli differenziazioni: il primo semestre 2010 registra un aumento tendenziale del fatturato per tutti i settori e il fatturato cresce pertanto anche nelle calzature (+8,3%) e nel tessile abbigliamento (+7,7%).</p> <p>Le differenziazioni settoriali son ancora più rilevanti se ricondotte ai trend di cui fanno parte: il settore pelli-calzature registra un aumento del fatturato nel primo semestre 2010, ma si tratta di un segnale ancora timido, se rapportato al calo registrato tra il 2008 e il 2009. Il tessile-abbigliamento registra nella prima metà del 2010 una variazione tendenziale positiva, ma un nuovo calo congiunturale del fatturato.</p> <p>L'attività produttiva del settore tessile-abbigliamento è risultata in aumento dell'1,6% rispetto al 2009; una crescita, però, inferiore rispetto a quella registrata a livello nazionale (+11,1% nel settore tessile e + 4,7% nell'abbigliamento). Le vendite sul mercato interno hanno ripreso a crescere a partire dal terzo trimestre, ma hanno chiuso il 2010 con una ulteriore lieve flessione (-0,9%); le vendite sull'estero, invece, hanno registrato una crescita pari al 3,9%.</p> <p>Il settore calzaturiero nel 2010 in Italia ha iniziato una graduale uscita dalla crisi, che si è concretizzata col passare dei mesi e che dovrebbe caratterizzare tutto il 2011. Nelle Marche il settore calzaturiero, nel 2010, ha mostrato una migliore capacità di reazione alla crisi internazionale rispetto a quanto osservato a livello nazionale: nella media dell'anno, infatti, i livelli produttivi sono aumentati del 4,2% rispetto al 2009. La crescita dei livelli produttivi delle imprese regionali è stata accompagnata dall'incremento dell'attività commerciale, sia sul mercato interno (+3,6%) sia sui mercati esteri (+6,4%).</p> <p>La Crisi sembra invece allentarsi nella seconda metà del 2010 (risulta in fase di attività calante il 40,2% delle imprese, mentre era il 51,7% nel primo semestre). Torna a farsi difficile la situazione dell'artigianato delle calzature, dove i casi di diminuzione produttiva superano il 46%.</p>
Mercato	<p>Per quanto riguarda il tessile-abbigliamento, nel 2009 sono state concesse 1.506.000 ore di cassa integrazione salariale (842 lavoratori equivalenti); un valore simile a quello del 2009 e di oltre tre volte superiore se paragonato con le 472.000 del 2008. D'altronde, sono ben note le difficoltà di un settore esposto alla concorrenza <i>low cost</i> internazionale e caratterizzato da un calo generalizzato dei livelli produttivi, che nei primi anni Duemila si è ripercosso sull'export, sulla domanda di lavoro e sul numero di</p>

ALLEGATO B

imprese attive. Le due componenti, ordinaria e straordinaria, all'incirca si equivalgono.

Il comparto tessile-abbigliamento, con l'8,6% degli addetti, ha un peso notevolmente superiore sul flusso totale di lavoratori collocati in mobilità nel manifatturiero regionale nel 2010 (21,6%). Nell'ultimo anno il tessile-abbigliamento è arrivato a superare il calzaturiero per ricorso alla mobilità e si è collocato dietro le Costruzioni e la Meccanica. Il "sistema moda" rappresenta storicamente una componente importante dell'economia marchigiana, sia per il numero di occupati che per la cultura del lavoro che esprime; questo comparto vanta una lunga tradizione sul territorio, ma operando principalmente nell'ambito della subfornitura risente in modo ancor più marcato della generale crisi nazionale del comparto dei primi anni Duemila, subendo, tra l'altro, le conseguenze della delocalizzazione produttiva in aree e Paesi a minor costo del lavoro. Le conseguenze sono rilevanti se si pensa che i lavoratori in mobilità sono 1.404 nell'ultimo anno, un valore più che doppio rispetto al 2007 e superiore a quello del 2009 (1.325 lavoratori).

Al secondo posto per numero di ore di cassa integrazione concesse figura il ramo calzaturiero, ma mentre nel 2005 le ore di Cig per il ramo cuoio e pelli rappresentavano quasi la metà del totale ore concesse nell'industria marchigiana (con un consistente aumento nel corso dei primi anni Duemila), nell'ultimo quadriennio si è registrato un calo, fino a rappresentare il 14,2% nel 2010. Nell'ultimo anno si è dimezzata la Cig Ordinaria, passata a 982.000 ore (549 lavoratori full time equivalenti), mentre è cresciuta del 34% la Cassa Integrazione Straordinaria, arrivata a 1.347.000 ore concesse (equivalente a 753 lavoratori).

Un ultimo dato significativo che emerge dalle ricerche svolte sul settore rileva il mantenimento di una quota significativa di produzione in Italia, in un momento storico volto alla dislocazione all'estero della produzione, al fine di recuperare quote di vantaggio competitivo.

Il mantenimento della produzione sul territorio nazionale rappresenta un fattore importante per l'efficacia del modello di business e il vantaggio non dipende soltanto dal livello di qualità delle lavorazioni, ma anche da altri fattori, quali: maggiore possibilità di controllo, maggiori garanzie di stabilità della qualità, maggiore velocità di consegna, maggiori possibilità di effettuare lavorazioni su piccoli lotti o su nuovi prodotti da sperimentare e mettere a punto, maggiori possibilità di collaborazione nella ricerca di soluzioni a particolari esigenze produttive legate all'innovazione e alla moda.

Descrizione processi e loro evoluzione

ALLEGATO B

Lavorativi	<p>L'esame delle dinamiche del sistema moda marchigiano mostra i seguenti punti chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la forte crescita della pressione competitiva derivante dai Paesi dell'Est Europa e da Cina e India, che viaggia inevitabilmente sul piano dei costi. La competizione riguarda sia il prodotto finito che la lavorazione di componenti; • gli effetti della riorganizzazione dei processi di acquisto e vendita. I nuovi modelli di acquisto da parte del cliente basati sulle tendenze e le mode del momento si riflettono sull'organizzazione delle scorte e del magazzino, ma, ancora prima, sull'impostazione dell'intero "processo del valore"; • prevalenza di comportamenti spesso opportunistici da parte dei clienti, dotati di elevato potere contrattuale, problema che riguarda principalmente le imprese che operano conto terzi. Le imprese che non sviluppano prodotto propri si ritrovano più esposte a turbolenze nella catena del valore;
Organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • forte innovazione nei fattori produttivi: pellami, tessuti, materie prime; • potenziamento del grado di automazione della produzione;
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • evoluzione dei fattori normativi in termini di certificazione della qualità, sicurezza sul lavoro e sostenibilità ambientale; • situazione normativa incerta per quanto riguarda la tutela del Made in Italy.
Mercato	<p>In questo scenario, i fattori-chiave di successo per il Sistema Moda delle Marche sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ offrire garanzie sulla qualità del prodotto, in particolare rispetto a innovatività, accuratezza della fattura, design stile e gusto, valore funzionale e valore simbolico; ▪ aumentare il livello e il grado del servizio offerto ai clienti, in termini di supporto attivo alle esigenze di riduzione del rischio, risposta tempestiva alla domanda del mercato, capacità di risolvere i problemi e affidabilità.
Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>Sia all'interno dei distretti, sia nel tessuto produttivo regionale, in generale, un fattore critico di competitività è rappresentato dall'innovazione tecnologica, dovuta soprattutto all'introduzione dell'elettronica, dell'automazione dei processi produttivi ed al diffuso impiego dell'informatica. Lo sviluppo di nuovi materiali, in sinergia con il settore chimico, ha portato a grandi evoluzioni, soprattutto nell'abbigliamento e nelle calzature: materiali creati per usi industriali, come i tessuti cosiddetti "high tech", nati dalla ricerca di nuove fibre sintetiche, hanno trovato applicazione nelle nuove collezioni moda.</p> <p>Sono i marchi più noti ed importanti sul mercato quelli che prevalentemente si possono permettere investimenti in ricerca. Un altro esempio è quello dei materiali microtermici, che vengono stratificati all'interno dell'indumento o integrati direttamente nelle fibre sintetiche. L'uso di nuove fibre ha una ricaduta sulla messa a punto degli impianti e sui processi di automazione. Di conseguenza, alle conoscenze di tipo artigianale si aggiungono quelle informatiche. Anche la progettazione si esegue quasi esclusivamente con il sistema CAD-CAM, il quale, attraverso la grafica tridimensionale, consente di visualizzare il prodotto nelle sue dimensioni reali. Il Modellista diventa così un "graphic designer" ed acquisisce le competenze dei disegnatori industriali. Nella lavorazione delle pelli si sta introducendo il laser per il taglio, anche se, considerato l'alto contenuto artigianale delle pelletterie e calzature di lusso, il taglio manuale è comunque indispensabile per i materiali pregiati. Le innovazioni tecnologiche, la razionalizzazione dei processi produttivi ed il controllo di qualità rendono dunque necessaria una formazione continua degli addetti, che devono essere in grado, come si è accennato, di utilizzare più macchinari, destinati alla lavorazione di materiali</p>

ALLEGATO B

	diversi.
Prodotto/i	<p>L'innovazione nel settore si qualifica soprattutto come innovazione incrementale di prodotto. Tale condizione in passato è stata considerata un punto di debolezza, al pari di altri settori del Made in Italy, in quanto si riteneva che solo l'innovazione tecnologica fosse in grado di portare vantaggi competitivi significativi e difendibili. Col tempo ci si è resi conto che la capacità delle imprese italiane del settore d'innovare il prodotto con elevata frequenza e qualità presuppone un modello organizzativo - l'impresa a rete - praticamente impossibile da replicare in altri contesti industriali.</p> <p>Il Tessile-Abbigliamento è un settore ibrido, basato su un elevato contenuto di conoscenza; la conoscenza - e non la tecnologia - è il principale driver di valore in questo settore.</p> <p>L'area del tessile, abbigliamento e cuoio è costituita da imprese che raggiungono, al loro interno, un elevato grado di specializzazione, sia per quanto riguarda i prodotti finali, sia per le figure professionali che impiegano.</p> <p>A tal fine, è utile ragionare sulle macrofasi del processo lavorativo:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Progettazione</i>: questa fase costituisce il motore creativo dell'azienda, presidiando i processi di ideazione e di rappresentazione grafica del manufatto finale. La presenza o meno di questo "momento" all'interno del processo produttivo fornisce un'indicazione circa la tipologia dell'impresa. I grandi marchi, ad esempio, puntano molto sulla rilevanza stilistica del prodotto, che determina l'immagine del brand sul mercato. <p>Nel tessile, la preparazione del campionario è demandata ai disegnatori di tessuti, che poi lo presentano ai produttori di moda. In questa fase vengono predisposte le collezioni stagionali, che portano le aziende sia a comprimere i tempi di ideazione e realizzazione dei prodotti, sia a tenere alto il livello di innovazione creativa, con ulteriori influenze su cicli e tecniche di lavorazione.</p> <p>Anche nell'abbigliamento e nel comparto del cuoio, lo staff progettuale si compone di figure essenzialmente creative, come Stilisti e Modellisti, in grado di tradurre l'idea in un prodotto da realizzare. Specie per le imprese più grandi, i processi di esternalizzazione delle fasi di lavoro verso i fornitori (sia italiani che esteri) hanno fatto sì che le aziende si concentrino, ora, soprattutto sul know-how legato alla creazione del prodotto. In modo diverso, le piccole imprese artigiane hanno mantenuto tutte le fasi produttive e lavorative al proprio interno;</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Produzione</i>: nel tessile, abbigliamento e cuoio i singoli segmenti del ciclo produttivo sono parcellizzati e dipendono molto dalla natura dei materiali impiegati. <p>Si parte dall'acquisizione di materie prime o semilavorati, per giungere alla predisposizione e programmazione dei processi produttivi, con la conseguente organizzazione delle risorse umane e l'ottimizzazione degli impianti. La produzione spesso viene segmentata in nicchie ad alto livello di specializzazione, che vanno a creare un vasto indotto di piccole e piccolissime imprese terziste, le quali si concentrano, spesso, sulla produzione di singoli componenti del prodotto finale. Ciò determina una vasta rete di relazioni tra aziende di diversa dimensione e diverse tipologie di rapporti di subfornitura. Dal momento che i processi di esternalizzazione di singole fasi sono molto frequenti, diventa quindi fondamentale la supervisione, da parte del committente, delle produzioni demandate all'esterno;</p> <p>All'interno dei cicli produttivi possiamo distinguere:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ lavorazioni ad alto contenuto professionale;✓ mestieri artistici;✓ lavorazioni a medio ed a basso contenuto professionale.

ALLEGATO B

	<p>Nel <i>primo gruppo</i> si posizionano tutte le figure ad elevata competenza tecnica ed artigianale, come i tecnici specializzati addetti al funzionamento di macchinari per le tessiture speciali e gli addetti specializzati nelle operazioni di taglio delle forme, in stoffa o in pelle. Nel <i>secondo gruppo</i> troviamo i vari addetti di supporto, che hanno comunque una notevole conoscenza dei processi, dei materiali e delle macchine. Questi operatori devono essere altamente polifunzionali;</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Controllo qualità</i>: la pianificazione dei tempi e delle fasi di lavoro, l'ottimizzazione delle risorse e l'applicazione dei sistemi di qualità totale inducono le aziende a prevedere controlli dei prodotti e dei processi in ogni fase della produzione. L'importanza dei tecnici della qualità, che assicurano la conformità allo standard di qualità aziendale, ne è la dimostrazione;• <i>Area commerciale/vendita-acquisti</i>: il mercato globale pone delle sfide alle quali le aziende devono contrapporre un elevato livello di competitività, che passa non solo attraverso l'ottimizzazione della produzione, ma anche attraverso i servizi che un'impresa è in grado di offrire. Una figura come quella del <i>Product Manager</i>, capace di gestire un prodotto che rispecchi le richieste del cliente, è fondamentale per analizzare i mercati, di concerto con i colleghi del marketing e del commerciale. Un'altra figura chiave, che lavora a stretto contatto con il <i>Product Manager</i>, è il <i>Buyer</i>, che cura gli approvvigionamenti aziendali. Nel settore della moda riveste una particolare importanza anche l'integrazione delle aziende con il settore distributivo.
--	--

Descrizione fabbisogni formativi

ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>La continua innovazione tecnologica nelle imprese, anche quelle di minori dimensioni, ha introdotto cambiamenti rilevanti sia a livello di processo produttivo sia a livello di organizzazione aziendale.</p> <p>L'“economia della conoscenza” ed i nuovi scenari organizzativi valorizzano maggiormente l'aspetto umano, le qualità del personale, l'amalgama interna delle imprese, la valorizzazione del sapere, anche di quello tacito. La capacità relazionale ed il “saper essere” del lavoratore sono, ormai, l'immagine stessa dell'azienda, il valore aggiunto che essa porta con sé sul mercato.</p> <p>I principali fabbisogni formativi relazionali presenti nelle aziende del settore afferiscono in maggior misura alle seguenti sfere:</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 rapporto con clienti e partner.
Di processo	<p>La descrizione del fabbisogno deve concentrarsi non solo sull'“aggiornamento tecnico”, ma anche su flessibilità, iniziativa, capacità di relazione e comunicazione, visione d'insieme, capacità di prendere decisioni e di gestire cambiamenti improvvisi e situazioni critiche.</p> <p>Per questo è indispensabile sviluppare competenze professionali di ordine più ampio, relativamente a tutte le dimensioni del <i>Sapere</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Sapere</i> (contenuti e fondamenti scientifici); ✓ <i>Saper fare</i> (tecniche, procedure, abilità strumentali); ✓ <i>Saper essere</i> (motivazioni, atteggiamenti, comportamenti); ✓ <i>Saper diventare</i> (orientamento, formazione continua ed auto-formazione).
(altro)	

ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
	<p>Per svolgere in maniera ottimale il suo ruolo di investimento, l'azione formativa deve essere fortemente e intrinsecamente legata alla missione, ai valori, alle strategie e alla dimensione organizzativa e produttiva del sistema di riferimento. In sostanza, deve essere centrata sulle esigenze e le necessità dell'utente/impresa.</p> <p>I vincoli da tenere presente e da rispettare nella progettazione di interventi formativi per le imprese artigiane sono:</p> <ul style="list-style-type: none">o le caratteristiche specifiche dell'impresa artigiana, in termini di dimensioni, processi e modalità produttive, storia e cultura organizzativa;o gli aspetti macroeconomici e il contesto competitivo di riferimento;o le modalità di trasmissione della conoscenza e delle competenze nell'artigianato, che sono fortemente influenzate dal contesto organizzativo, produttivo e relazionale in cui avvengono;o la polifunzionalità dei ruoli e delle mansioni;o il ruolo centrale dell'imprenditore nella gestione dell'impresa.
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.</p> <p>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-analysis</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> <p>Tenendo ben presenti i "Fabbisogni di Apprendimento", intesi come l'insieme delle condizioni necessarie per rendere la formazione coerente con i funzionamenti e le percezioni degli attori cui la formazione si rivolge, sono da intendersi preferibili le seguenti pratiche metodologiche:</p> <ul style="list-style-type: none">o l'integrazione degli attori di impresa (imprenditori artigiani + lavoratori) nei contesti formativi formali (aula), attraverso forme metodologiche che rafforzino i processi di trasmissione dei saperi chiave e di apprendimento collettivo;o l'integrazione fra forme di apprendimento formali e non formali (fra aula e "<i>training on the job</i>"), di modo che i primi servano a migliorare i modi con cui sono svolti i secondi;o la capacitazione alla gestione del fattore produttivo "sapere". <p>Pertanto, accanto alle metodologie più tradizionali, ciascun intervento dovrà orientarsi verso un'integrazione tra alcuni approcci alternativi strettamente coerenti e funzionali al conseguimento degli obiettivi generali dei differenti interventi formativi, nell'intento di creare una reale comunità di pratiche e di apprendimento.</p>

ALLEGATO B

	<p>L'attuazione di un approccio metodologico integrato è da intendersi come la traduzione immediata dei contenuti appresi in attività pratiche realizzate dai partecipanti, costituendo allo stesso tempo un importante strumento di verifica sia in itinere, relativamente agli obiettivi dei singoli progetti/unità formative, sia alla conclusione del percorso, in funzione della potenziale adozione di un sistema di certificazione (dichiarazione) di competenze.</p> <p>Bisogna comunque partire dal presupposto che un metodo didattico valido a priori ed in modo universale non esiste. Scegliere un metodo didattico non vuol dire automaticamente escludere gli altri.</p> <p>Nel caso delle piccole imprese artigiane del comparto, sono sicuramente da preferire i metodi di formazione "<i>on the job</i>", rispettando i seguenti vincoli di base:</p> <ul style="list-style-type: none">o <i>la ridotta dimensione media delle imprese</i>: anche l'assenza di una sola risorsa umana può pesare sul ciclo produttivo dell'impresa; per questo è opportuno organizzare percorsi di formazione brevi, ma frequenti e mirati;o <i>la stagionalità produttiva</i>: vanno evitati i periodi in cui si possono verificare picchi produttivi, legati a festività, mostre, fiere, flussi turistici, etc;o <i>la concretezza</i>: bisogna progettare interventi in cui le conoscenze e le competenze acquisibili tramite la formazione siano direttamente e immediatamente spendibili nel contesto di lavoro.
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.</p> <p>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.</p> <p>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 parteciperanno agli specifici percorsi formativi;o momenti di formazione in alternanza tra aula e <i>training on the job</i> con l'utilizzo di strumenti ad hoc;

ALLEGATO B

- 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);

- 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 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 attività di formazione	Modelli di intervento pedagogico per gli adulti (trasferimento della conoscenza e apprendimento)			
	Disegno delle attività: obiettivi e traguardi dei corsi (le UFC)			
	Pianificazione delle attività di formazione in base alla stagionalità produttiva delle imprese			

ALLEGATO B

		Luoghi e modi della formazione: in aula, on the job, testimonianze			
		Sviluppo dei materiali didattici			
	3 Output	Organizzazione dei corsi (tempi, luoghi e modi)			
	Organizzazione e erogazione corso	Erogazione della formazione			
		Contenuti			
		Formatori			
	4 Monitoraggio	Andamento progettuale (rispetto di fasi e tempi)			
	Supervisione	Rispetto del programma di formazione			
	Coordinamento	Tutoraggio dei corsisti			
	Valutazione	Valutazione degli apprendimenti e delle competenze in uscita			
	5 Certificazione	Certificazione degli apprendimenti			
	Diffusione Risultati	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 nella seguente tabella. In quest'ottica, 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*: aggiornare le competenze rispetto alla comunicazione interna al personale 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, internazionalizzazione, partecipazione a eventi e manifestazioni fieristiche ed espositive, rapporti di fornitura e di sub-fornitura (anche outsourcing e delocalizzazioni);
- *l'Area qualità e sicurezza*: sistemi di certificazione della qualità, , sicurezza e tutela ambientale;
- *l'Area trasporto e logistica*: magazzino, scorte, packaging, trasporto;
- *l'Area Ricerca, Innovazione e Sviluppo*: materiali, prodotti, lavorazioni, gestione organizzativa, modelli di commercializzazione e marketing;
- *l'Area qualificazione e riqualificazione del personale*: contrastare l'obsolescenza professionale, affrontare le crisi economiche, reinserire i lavoratori.

- Confezione di abbigliamento in pelle e similpelle;
- Confezione di camici, divise ed altri indumenti da lavoro;
- Confezione in serie di abbigliamento esterno;
- Sartoria e confezione su misura di abbigliamento esterno;

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 a bisogni 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 fatti:</p> <ul style="list-style-type: none">• la <i>varietà dell'artigianato</i>: un sistema produttivo che non si è mai omologato ai modelli della grande impresa fordista della produzione in serie e che presenta fortissimi elementi di specificità organizzativa e produttiva, in cui confluiscono quasi tutti i settori e comparti produttivi;• la <i>centralità della persona</i> 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 raggiunto nelle imprese artigiane.

ALLEGATO B

Profili professionali	<p>La natura dell'impresa artigiana è tale per cui non sempre esiste una chiara distinzione dei ruoli e di profili, ma "tutti devono sapere fare tutto". L'elenco che segue ha quindi carattere meramente esemplificativo e serve ad individuare le principali aree di intervento formativo tecnico-professionalizzante.</p> <p>I principali profili professionali di riferimento sono:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Responsabile di produzione;○ Responsabile del Customer Service;○ Product Manager;○ Buyer;○ Cool Hunter;○ Esperto nell'organizzazione delle sfilate di moda;○ Stilista;○ Modellista;○ Campionarista;○ Tecnico della produzione;○ Tecnico del controllo qualità;○ Addetto ai rapporti con i terzisti (outsourcing);○ Tecnico di tintoria;○ Tecnico della Confezione;○ Tecnico della Forma;○ Cucitore a macchina di abbigliamento;○ Tessitore;○ Cucitore;○ Sarto;○ Confezionatore di abbigliamento;○ Tagliatore di pelle e cuoio;○ Addetto alla lavorazione di cuoio e pelli;○ Stiratore;○ Operatore di macchine per la produzione di calzature;○ Addetto magazzino merci;○ Confezionatore di prodotti;○ Lavorante di sartoria;○ Addetto al controllo di qualità;○ Operatore macchine tessili;○ Assistente di vendita;○ Tagliatore tessuti e abbigliamento;○ Tintore industriale filati e tessuti;○ Cucitore di pellami;○ Cucitore di maglieria;○ Operatore di linee di produzione tessile.
------------------------------	--

ALLEGATO B

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
----------------------	-----------------------------

Data _____