



PROVINCIA DI MANTOVA



POLITECNICO DI MILANO



FONDAZIONE UNIVERSITÀ DI MANTOVA

***ACCORDO QUADRO PER L'IMPLEMENTAZIONE DI UN MODELLO INNOVATIVO DI GOVERNO E PROMOZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA NELLA PROVINCIA DI MANTOVA***





## INDICE

Premessa.....	1
Territorio, settori, filiere produttive e area coinvolta.....	3
Analisi del contesto e dei bisogni di aziende e lavoratori.....	10
Fabbisogni formativi.....	12
Imprese destinatarie.....	14
Lavoratrici e lavoratori prioritari coinvolti.....	15
Obiettivi delle azioni formative.....	16
Azioni di accompagnamento e attività di monitoraggio.....	22
Quadro di sintesi.....	27
Indicazione dell'ente accreditato incaricato di realizzare il Progetto Quadro.....	28
Allegato 1. Catalogo delle azioni.....	30
Allegato 2. Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo.....	49



## Premessa

Il 15 febbraio 2007 le Istituzioni mantovane (Camera di Commercio, Provincia e Università), numerose Associazioni di categoria (Associazione Piccole e Medie Imprese di Mantova; Confcooperative – Unione provinciale di Mantova; Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa di Mantova; LegaCoop - Lega Regionale Cooperative e Mutue della Lombardia; Unione del Commercio, del Turismo e dei Servizi della Provincia di Mantova; Unione Provinciale Artigiani di Mantova) e le Organizzazioni Sindacali (C.G.I.L., C.I.S.L. e U.I.L.) hanno sottoscritto il primo “*Accordo Quadro per la Definizione e Implementazione di un Modello Innovativo di Governo e Promozione della Formazione Continua nella Provincia di Mantova*” che, puntando alla definizione del richiamato modello di *governance* della formazione continua, tendeva a perseguire specifiche finalità:

- *valorizzare la formazione come leva per innovare il tessuto imprenditoriale e la Pubblica Amministrazione.* Si tratta di un'idea ampiamente condivisa, ma ancora da attuare attraverso il miglioramento dei processi di programmazione, gestione e valutazione delle attività formative;
- *governare le risorse della formazione.* La crescita delle risorse dedicate alla formazione verificatasi negli ultimi anni e i cambiamenti connessi alla futura programmazione del Fondo Sociale Europeo rendono necessario orientare le stesse verso priorità strategiche delle amministrazioni;
- *rendere sistematica la valutazione e orientarla al miglioramento.* La valutazione deve diventare parte integrante e non episodica dei processi formativi, fornendo un effettivo contributo al miglioramento della formazione e alla definizione di piani strategici;
- *gestire la complessità della formazione in organizzazioni articolate.* È necessario ricercare una continua integrazione dei processi formativi con le problematiche organizzative e gestionali delle risorse umane, tener conto della varietà di profili professionali e fabbisogni e conciliare gli obiettivi delle imprese e delle amministrazioni con le esigenze del personale nel rispetto dei vincoli contrattuali.

L'Accordo ha immediatamente trovato attuazione attraverso la realizzazione di un omologo progetto finanziato attraverso il Dispositivo Legge 236/93 Anno 2006 – Progetti settoriali/territoriali – DDUO n.15136 del 21-dic-2006 - pubblicato sul BURL Serie Ordinaria n.1 del 02-gen-2006.

Il progetto, conclusosi il 31 ottobre 2008, ha permesso di attivare sul solo territorio mantovano circa 2.000 ore di formazione in stretta sinergia con le associazioni di categoria e importanti azioni di accompagnamento volte alla puntuale definizione del modello di *governance* e dei fabbisogni formativi di settori strategici per il territorio mantovano: Turismo, Agroalimentare e Costruzioni.

La particolare attenzione all'analisi dei fabbisogni formativi e lo studio a livello territoriale delle prassi formative hanno consentito di tradurre le priorità emerse nel territorio nel secondo “*Accordo quadro per l'implementazione di un modello innovativo di governo e promozione della formazione continua nella provincia di Mantova*”, sottoscritto il 16 giugno 2009, e nel conseguente progetto quadro territoriale a valere sul Dispositivo Progetti Quadro Legge 236/93 Anno 2008 (Pubblicato sul B.U.R.L n. 19 del 5 maggio '08).

Il secondo progetto territoriale, che si concluderà a marzo 2010, ha permesso di attivare sul solo territorio mantovano circa 1.600 ore di formazione in stretta sinergia con le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali. Tale azione ha, inoltre, permesso di rispondere con particolare tempestività ai bisogni emergenti dalla situazione di crisi.

La conferma di tutti i soggetti precedente coinvolti e l'adesione di altre importanti realtà, quali l'Associazione Industriali di Mantova e Confesercenti di Mantova, rilanciano le finalità generali in una prospettiva ancor più ampia del "*Governo della Formazione Continua nella provincia di Mantova*", oggetto del presente accordo.

Tale azione di ulteriore rilancio e apertura si collega, inoltre, alla recente "*Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo della crisi economica del mantovano*", sottoscritta da tutti i soggetti al fine di fronteggiare la situazione di crisi che ha coinvolto l'intero territorio.

## **Territorio, settori, filiere produttive e area coinvolta<sup>1</sup>**

Il tessuto imprenditoriale mantovano è caratterizzato dalla sinergia dei tre principali settori economici (primario, secondario e terziario), con un'accentuata apertura verso i mercati internazionali.

Nelle tendenze di fondo per l'anno 2008 sull'economia mantovana, non risultano evidenziati tutti i segnali della grave crisi economica in atto. Ciò è spiegabile almeno per due ordini di motivi. Da un lato, il dettaglio territoriale delle fonti statistiche, per poter disporre di un quadro analitico a livello di singola provincia, è spesso completato con ritardo rispetto ai dati diffusi per l'intera economia. Dall'altro lato, è ragionevole immaginare che alcuni effetti della crisi potranno manifestarsi soltanto fra qualche mese, ad esempio, quando il calo del fatturato e quello dell'export potranno spingere altre imprese ad ulteriori licenziamenti e richieste di cassa integrazione.

### ***DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE***

A fine 2008 la consistenza delle imprese mantovane è pari a 42.745 aziende, cioè 343 in meno rispetto allo scorso anno; continua perciò la discesa del numero di imprese virgiliane iniziata dal 2004.

Il tasso di crescita, al netto delle cancellazioni d'ufficio, è risultato leggermente in crescita (+0,3 %), con un saldo tra iscrizioni e cessazioni di + 136 unità, a fronte di un aumento più consistente sia a livello regionale (+1,3%) che nazionale (+0,6 %).

Nel corso dell'anno i settori economici che hanno registrato un incremento, sia nello stock sia nel tasso di crescita, sono stati il terziario avanzato (+3,0%) e la sanità (+2,2%). Si mantengono stabili le costruzioni, gli alberghi e ristoranti, i servizi sociali e personali e l'istruzione, mentre i trasporti (-0,8%), il manifatturiero (-1,7%), l'agricoltura (-1,7%), il commercio (-2,4%) e l'intermediazione monetaria e finanziaria (-2,7%), che costituiscono il 61,9% dell'economia mantovana, hanno presentato un bilancio negativo per il 2008.

Prosegue la crescita del numero di imprese femminili, che raggiungono quota 8.666 (il 20,2% delle imprese mantovane) con un incremento di 20 unità rispetto al 2007. Si tratta in prevalenza di imprese individuali (il 65%) attive, per lo più, nel settore del commercio (il 26,4 %).

Tra gli imprenditori mantovani, il 4,9 %, nel 2008, era di nazionalità extracomunitaria, con un incremento del 6,7 % rispetto al 2007. I comparti economici in cui operano prevalentemente questo tipo di imprenditori sono il commercio, le costruzioni e il manifatturiero, in particolar modo nel settore tessile-abbigliamento.

Il manifatturiero, le costruzioni, il terziario avanzato e i trasporti sono le attività che, nel 2008, hanno visto il maggior incremento di imprenditori extracomunitari rispetto all'anno precedente.

Mantova, secondo i dati forniti dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi ed elaborato da Unioncamere, risulta al settimo posto nella graduatoria regionale per numero di brevetti presentati nel 2008 e all'ottavo per

---

<sup>1</sup> Estratto da: Camera di Commercio di Mantova, *Rapporto Economico 2008*, Mantova, 2009.

numero di marchi depositati. La posizione della provincia non cambia valutando i brevetti e i marchi in rapporto alla consistenza delle imprese o alla numerosità della popolazione. Il valore medio di domande di brevetto ogni mille imprese mantovane è pari a 0,8, mentre per i marchi è il 3,4; i brevetti e i marchi ogni 100.000 abitanti risultano, rispettivamente, l'8,4 e il 36,4, valori decisamente inferiori rispetto alla Lombardia ma anche all'Italia.

### **COMMERCIO INTERNAZIONALE**

Nel 2008 le esportazioni mantovane hanno raggiunto un ammontare di 5,7 miliardi di euro, con un aumento annuale pari al 7,8%, mentre le importazioni, con un valore di 4,7 miliardi di euro, hanno subito un incremento del 19,8%. Sul fronte del commercio internazionale, il 2008 non è stato un anno pienamente positivo; la crescita è risultata dimezzata rispetto a quella dello scorso anno, a causa del secondo semestre caratterizzato da variazioni negative. La crisi di quest'ultimo periodo si è quindi riversata sul commercio internazionale. Comunque, il risultato ottenuto dalla provincia virgiliana, se confrontato con quello nazionale (+0,3%) e regionale (+1,6%), è ancora confortante; inoltre, il saldo della bilancia commerciale si è mantenuto positivo (anche se si è ridotto di 600 milioni di euro in un anno) a fronte di risultati negativi in Italia e in Lombardia.

Il settore che ha contribuito maggiormente all'incremento delle esportazioni, nel corso del 2008, è stato quello dei mezzi di trasporto che rappresenta il 17,9% del valore dell'export e che ha registrato una crescita annuale pari al 18,4%. Tra i prodotti merceologici più importanti per la provincia di Mantova, quelli che hanno registrato un aumento più sostenuto sono stati i prodotti chimici (+13,3%), quelli alimentari (+12,2%), i tessili (+7,7%) e gli articoli d'abbigliamento (+7,8%). Il settore del legno ha avuto un incremento notevole nel corso del 2008 (46,8%), mentre le macchine ed apparecchi meccanici e i metalli hanno subito un calo pari all'1,9%.

Dal lato delle importazioni gli aumenti più evidenti sono stati quelli dei prodotti energetici (+77,3%), dei metalli (+20,9%) dei prodotti tessili e degli articoli in gomma e materie plastiche. Tra i prodotti di maggior importazione solo le macchine e gli apparecchi meccanici hanno registrato una variazione negativa (-1,1%).

Il continente europeo è il maggior destinatario delle esportazioni mantovane: la Germania nel 2008 ha mantenuto il primato di principale partner commerciale, seguita dalla Francia e Regno Unito, mentre la Spagna ha registrato un valore negativo. Altri mercati di sbocco di discreta importanza sono Asia e America. Le esportazioni sono aumentate verso l'Austria, i Paesi Bassi e la Polonia, mentre tra i principali Paesi hanno subito un calo la Russia (-18,2%), gli Stati Uniti (-3,1%) e la Romania (-4,3%).

### **LAVORO**

Nel 2008 le forze di lavoro mantovane sono aumentate del 4,4%. La nuova offerta di lavoro ha generato un incremento di circa 6.000 occupati e di circa 1.700 disoccupati, per altro in gran parte donne poiché i maschi



in cerca di lavoro sono cresciuti in misura minore. Tra il 2007 e il 2008 gli occupati sono aumentati del 3,6%, mentre le persone in cerca di occupazione hanno subito un incremento del 27,6%, dato doppio rispetto a quello nazionale e a quello lombardo.

Il tasso di attività in provincia di Mantova risulta pari al 71,4% con un incremento di circa due punti percentuali rispetto allo scorso anno. Il tasso di occupazione si mantiene più alto di quello regionale e di quello nazionale attestandosi intorno al 68,4%; mentre il tasso di disoccupazione passa da un valore di 3,4% nel 2007 ad un 4,1% nel 2008 superando la media lombarda (3,7%) ma mantenendosi al di sotto di quella italiana (6,7%).

Nel dettaglio dei tassi, si può osservare che la componente femminile ha risentito, in modo più marcato, dell'esubero dell'offerta; infatti, nonostante un aumento più alto sia del tasso di attività sia di quello di occupazione, il tasso di disoccupazione femminile è aumentato di 1,5 punti percentuali rispetto allo scorso anno, assestandosi intorno al 6,2% e superando nettamente il dato regionale.

Gli uomini, invece, mostrano un tasso di attività e di occupazione con una crescita più contenuta a fronte di un lieve aumento del tasso di disoccupazione da +2,4 a +2,6%, inferiore sia alla media lombarda che a quella nazionale.

Dai dati dei centri per l'impiego concernenti gli avviamenti e le cessazioni di rapporti di lavoro, emerge un quadro in forte peggioramento rispetto alla tenuta occupazionale.

A fine 2008, il numero di avviamenti è pari a 43.916, in calo del 32% rispetto al dato 2007 (64.360); il calo raggiunge il 49% se si confronta l'ultimo trimestre 2008 con lo stesso periodo del 2007. Le cessazioni di rapporti di lavoro registrate nel corso del 2008 sono 34.344, meno 36% rispetto al numero del 2007, in coerenza con il calo degli avviamenti. Il saldo annuale risulta complessivamente ancora positivo (+9.572) anche se inferiore al 2007 (+10.410), mentre l'analisi trimestrale mostra un andamento decrescente e di tipo stagionale con picchi negativi in corrispondenza dell'ultimo trimestre dell'anno, momento in cui crescono particolarmente le cessazioni.

Nel primo trimestre 2009, invece, evidenzia una leggera ripresa degli avviamenti rispetto al trimestre precedente, non sufficiente a colmare il divario con il primo trimestre 2008, pari a -43%.

L'andamento trimestrale degli avviamenti per tipo di contratto suggerisce un cambiamento nell'utilizzo di alcune forme contrattuali, come i contratti intermittenti e i parasubordinati, che subiscono una crescita e raggiungono rispettivamente l'8,6% e il 7% del totale degli avviamenti nel 4° trimestre 2008. D'altra parte, diminuisce l'utilizzo del tempo determinato, che passa dal 61% del 4° trimestre 2007 al 51% del 4° trimestre 2008, e aumenta leggermente il tempo indeterminato.

Dall'analisi dei dati del Sistema informativo Excelsior emerge, invece, che nel 2008 le imprese private mantovane hanno previsto di assumere oltre 7.000 persone, a fronte di 5.700 risoluzioni di contratti di lavoro, con un aumento del saldo occupazionale dell'1,4%. Nella lettura di questo dato è doveroso premettere che la rilevazione, di carattere previsionale, è stata condotta nella primavera del 2008, quando la

crisi economica non era nemmeno ventilata e che il dato delle assunzioni nel 2008 comprendeva anche i contratti stagionali. Pertanto il dato di quest'ultima rilevazione assume un valore più qualitativo che quantitativo. Sulla base di questi risultati, Mantova ha avuto una performance migliore rispetto alla Lombardia e all'Italia che hanno segnato rispettivamente lo 0,7 e l'1%.

In base ai macrosettori di attività, nel 2008 si è verificata un'equidistribuzione delle assunzioni tra industria e servizi, riportando la distribuzione della domanda di lavoro ai livelli del 2003. Su 6.460 assunzioni, al netto di quelle non stagionali, 2.650 appartengono all'industria in senso stretto, 590 alle costruzioni, 980 al commercio e 2.240 nel restante terziario. Sia in Italia che in Lombardia la ripartizione tra macrosettori vede sempre la predominanza del terziario, che assorbe oltre il 60% delle assunzioni.

### ***AGRICOLTURA E AGROALIMENTARE***

A fronte di una superficie agricola utilizzata pressoché invariata si nota un generale aumento delle superfici a coltivazione che trova immediata giustificazione nella revoca, da parte della Comunità Europea, dell'obbligo della messa a riposo dei terreni (-85,3% nel 2008).

A livello provinciale aumenta la superficie investita a cereali (+8,1%, 08/07) incentivata dalla crescita significativa del frumento duro (+ 4.430 ha), verosimilmente sostenuta dalle prospettive di prezzi elevati e dai contenuti costi di gestione della coltura. La perdurante criticità del settore suinicolo non ha determinato ulteriori investimenti di terreni a mais.

Tra le colture orticole, a fronte di un leggero aumento complessivo delle superfici investite (sia in piena aria sia in serra), si segnala il significativo ribasso del cocomero (-21,1%). Segnali positivi, invece, per pomodoro e melone.

Il 2008 vede confermati gli investimenti di superficie per le coltivazioni legnose, mentre ancora in aumento, anche se contenuto, sono le foraggere. Fra le colture industriali, la riforma del settore bieticolo ha portato ad una riduzione di oltre 1.300 ettari (-27 % rispetto al 2007) della superficie investita in provincia di Mantova.

I dati relativi al patrimonio zootecnico evidenziano che i suini si confermano la categoria con la maggior solidità numerica con circa 1,21 Mln di capi anche se nel corso del 2008 perdono numericamente 2,8 punti percentuali (pari a circa 34.000 capi) rispetto allo stesso periodo 2007. Nel 2008 si assesta la zootecnia da latte (+1,4% 2008/2007) dopo il calo dell'anno precedente (-10%); continua la tendenza al ribasso negli allevamenti bovini da carne (-30,9% nei bovini maschi da 1 a 2 anni). Le vacche da latte hanno una presenza media nell'anno pari a circa 110.000 capi, che diventa di 150.000 con i bovini da carne sino a 2 anni di età. Gli ovini segnano un significativo ribasso (-29,7% pari a oltre 700 capi), mentre i caprini confermano, nel corso del 2008, il trend di crescita già segnato lo scorso anno (+10,7%) nel numero - ancorché limitato - dei capi (2.300 nel 2008).

A completamento del settore agroalimentare, importanti sono anche le filiere della macellazione, della produzione dei formaggi, della produzione di riso e vitinicola.

## ***INDUSTRIA MANIFATTURIERA***

Per il manifatturiero, il 2008 è stato un anno difficile; la provincia di Mantova, infatti, ha risentito della pesante crisi che ha colpito i mercati mondiali.

Come spesso accade, anche nel 2008 la dinamica della produzione mantovana ha mantenuto livelli più elevati di quelli regionali: nella prima metà dell'anno Mantova si è posizionata in area positiva, al contrario della Lombardia; nel secondo semestre 2008, invece, pur riducendosi in modo consistente, i cali produttivi sono stati inferiori rispetto a quelli della regione.

Nella performance produttiva media per le diverse province lombarde; Mantova si posiziona al quarto posto, con un -0,8%; la Lombardia nel complesso ha subito un calo produttivo del 2,3% rispetto al 2007.

Il fatturato delle imprese mantovane nel 2008 ha avuto un andamento simile a quello lombardo: di crescita fino al primo semestre dell'anno, di calo nel secondo. Tuttavia la diminuzione è stata più incisiva nell'ultimo trimestre per la Lombardia, con una flessione del 7%, mentre Mantova ha ridotto il proprio volume d'affari del 2%. Distinguendo le due componenti del fatturato, si nota che quello interno, dopo due mesi di variazioni positive, ha iniziato a ridursi a partire dal terzo trimestre, mentre per l'estero la caduta è avvenuta dal quarto, raggiungendo lo stesso livello di quello interno (-2,9%).

Gli ordinativi interni, acquisiti nel 2008, presentavano variazioni negative già a partire dall'inizio dell'anno; in seguito sono via via peggiorati fino a toccare -8,6% nel secondo semestre. La domanda estera lasciava qualche speranza con valori positivi nel primo e nel secondo trimestre ma, con l'estate, anche gli ordini internazionali hanno iniziato a cedere, per poi concludere l'anno con un -2,5%.

## ***ARTIGIANATO***

Le imprese iscritte all'Albo delle Imprese Artigiane, nel corso del 2008, sono state 1.211 a fronte di 1.210 cessazioni, con un saldo positivo pari ad una sola 1 unità. Lo stock delle imprese artigiane a fine 2008 è pari a 14.506 unità.

L' 89,3% delle nuove imprese iscritte nel corso del 2008 è formato da imprese individuali, mentre le società di persone e di capitali rappresentano il rimanente 10,7%. Il comparto artigiano, nella sua struttura generale, distinto per forme giuridiche, è composto per il 78,5% da imprese individuali, per il 17,7% da società in nome collettivo, per l' 1,7% da società in accomandita semplice e per l'1,7% da società a responsabilità limitata.

Le imprese artigiane che, nel 2008, hanno mostrato un tasso di crescita positivo operano nell'ambito delle costruzioni (+1,9% rispetto allo scorso anno) e dei servizi (+1,9%). Rimangono stabili le attività manifatturiere (+0,4%) e l'energia, mentre i trasporti (-3,9%) e l'agricoltura (-1,9%) fanno registrare variazioni negative.

La produzione dell'industria manifatturiera artigiana è stata decisamente inferiore rispetto a quella dell'anno precedente (dato questo confermato, anche dalla variazione negativa della produzione relativa alle piccole imprese del comparto manifatturiero).

Le variazioni del fatturato e degli ordinativi sono state negative per tutto il corso dell'anno, con valori assoluti superiori nella seconda parte dell'anno. Questo quadro, insieme alle aspettative negative relative al primo trimestre del 2009, mostra che anche il comparto artigiano manifatturiero sta attraversando una fase di crisi, così come quella che interessa il comparto manifatturiero in generale.

### ***COMMERCIO E SERVIZI***

Anche il settore del commercio ha risentito del clima di crisi che ha colpito l'economia mondiale nel 2008. Il trend negativo, iniziato due anni fa, che ha interessato le imprese operanti nel commercio al dettaglio risulta, quest'anno, più marcato. Le imprese del comparto, rispetto allo scorso anno, sono diminuite del 2,7%, attestandosi su una consistenza di 4.458 unità.

Tutte le forme giuridiche hanno contribuito alla variazione negativa: le imprese individuali (che rappresentano la maggior parte delle imprese commerciali) sono diminuite del 2,9%, le società di persone del 2,2%; anche le altre forme hanno subito un calo notevole. Solamente le imprese di capitali si sono mantenute pressoché stabili.

Dai dati forniti dal Ministero dello Sviluppo Economico si rileva che le aperture di punti vendita a Mantova sono aumentate dell'1,2%, attestandosi sulle 429 unità. Le medie strutture di vendita hanno ridotto le aperture di nuove esercizi e le relative superfici di vendita rispettivamente del 7,7 e dell' 8,0%, mentre gli esercizi di vicinato sono aumentati, rispetto allo scorso anno, dell'1,3% come nuovi punti vendita, ma hanno subito un riduzione dell'8,2% come superficie. La grande distribuzione ha, invece, registrato tre aperture nel corso dell'anno.

Le vendite nazionali al dettaglio, nel corso del 2008, hanno ottenuto una variazione negativa pari al -0,6%, dovuta per lo più alla diminuzione del comparto non alimentare (-1,6%) e alla bassa crescita di quello alimentare (+0,7%). I piccoli esercizi sono diminuiti in totale del 2,0%, coinvolgendo sia gli alimentari (-1,7%), sia i non alimentari (-1,9%).

### ***TURISMO***

Nel mantovano gli arrivi 2008, in controtendenza con quanto registrato per l'Italia, hanno mostrato un aumento del 4% con performance degli stranieri leggermente migliori di quelle degli italiani. Per quanto riguarda le presenze gli stranieri hanno fatto registrare tassi di crescita doppi rispetto a quegli degli italiani. I dati 2008 confermano il trend di crescita iniziato nel 2006.

Il dettaglio per semestre mostra come le presenze nella prima parte del 2008 hanno registrato un aumento del 3%, mentre nel secondo semestre il progresso è stato del 9%; gli stranieri hanno mostrato performance migliori degli italiani.

Nel 2008 il numero di posti letto è aumentato del 12% grazie all'extra alberghiero che è cresciuto del 20%, mentre il numero posti letto delle strutture alberghiere ha registrato un incremento più contenuto, anche se di tutto rispetto. Per quanto riguarda il comparto extra alberghiero i B&B sono aumentati ad un ritmo più sostenuto dei complementari.

Nel dettaglio degli arrivi per struttura, si può notare come l'alberghiero risulti essere in controtendenza, facendo registrare un lieve calo (-1%). Il comparto extra alberghiero aumenta, invece, di ben 25 punti percentuali.

L'andamento dei visitatori a Palazzo Ducale risulta essere in lieve calo rispetto all'anno precedente (-6,7%); il dato è riscontrabile in tutti i mesi, tranne che a febbraio, marzo, aprile, giugno e luglio. La variazione di domanda mostra un forte picco nei mesi di aprile e maggio e una contrazione durante il periodo invernale.

Nel 2008 si è registrato un aumento degli eventi organizzati sul territorio provinciale rispetto all'anno precedente: +28% con un numero medio di circa 353 eventi al mese. La distribuzione degli eventi nel 2008, rispetto al 2007, vede aumentare in modo sostenuto il peso della categoria altro e in modo meno netto gli eventi legati all'enogastronomia. La categoria cultura rimane stabile, mentre l'intrattenimento segna un calo abbastanza deciso. Nella sezione cultura è aumentato il peso degli incontri e seminari e delle mostre, a discapito degli eventi legati alla musica e al teatro.

Pur riducendo il valore dell'apporto economico, il turismo internazionale ha avuto nel 2008 un'incidenza del 29% mentre lo scorso anno era stata del 26%.

Al fine di quantificare l'impatto economico del turismo nei vari settori economici si devono determinare le presenze effettive sul territorio, comprendendo anche la stima dei turisti che soggiornano nelle seconde case (di proprietà o in affitto, o di amici e parenti) e che quindi sfuggono alle statistiche ufficiali.

Questa stima ammonta ad oltre 157mila persone (tra italiani e stranieri) che vanno ad aggiungersi alle 451mila presenze rilevate ufficialmente nelle strutture, portando il volume annuale dei flussi a più di 608 mila presenze nella provincia.

Rispetto allo scorso anno si è registrato un calo delle presenze complessive dell'1,5%; nel 2007 se ne contavano oltre 617mila.

## **Analisi del contesto e dei bisogni di aziende e lavoratori**

Dall'analisi della struttura produttiva mantovana e dalle tendenze/priorità rilevate si evidenziano per il territorio mantovano alcuni temi d'intervento / bisogni rilevanti per la crescita dello stesso e delle imprese mantovane: innovazione, competitività, internazionalizzazione, sostenibilità e sicurezza.

Il tema **innovazione**, al centro delle politiche di sviluppo degli enti mantovani che in questi anni hanno promosso numerosi studi (Piano Attività Produttive) e progettualità per il territorio (MAIN\_Mantova Innocenter, Progetto Spin-Off, Progetto Ecoprogettazione e Qualità Ambientale, Progetto *Competitive Intelligence*, ...), richiama una serie di bisogni generalizzati, riguardanti diversi ambiti d'intervento quali il trasferimento tecnologico (dal bisogno legato alla definizione di modelli organizzativi per lo sviluppo di partnership pubblico-private per l'innovazione a quello connesso alla gestione di strumenti di finanza innovativa per il trasferimento tecnologico), la creazione d'impresa ad alta tecnologia (dal bisogno connesso all'identificazione e creazione di un mercato di sbocco per prodotti e servizi tecnologici alla necessità di sviluppare modelli di business e strategie di sviluppo) e la valorizzazione dei diritti di proprietà industriale (dal bisogno di saper gestire strumenti di diagnosi per l'analisi del potenziale innovativo aziendale, a quello legato all'attivazione di metodologie e strumenti per la valutazione economica della proprietà industriale o all'utilizzo strategico dell'informazione brevettale).

Sul versante **competitività** le imprese necessitano di un sistema manageriale qualificato, in grado di utilizzare e sfruttare le nuove tecnologie per lo sviluppo dell'impresa e, soprattutto, capace di attivare all'interno delle aziende processi di crescita e cambiamento in linea con i fabbisogni dei mercati.

Come rilevato dal rapporto camerale, l'**internazionalizzazione** è, anche nei periodi di crisi, uno dei punti di forza dell'economia provinciale, registrando un andamento positivo rispetto alla realtà nazionale e regionale. Tale situazione, soprattutto in considerazione del fatto che molte imprese esportatrici sono di medio-piccole dimensioni, richiede un supporto a carattere istituzionale che deve concretizzarsi in servizi innovativi, quali quelli offerti dal Lombardia Point della Camera di Commercio, e in azioni formative in grado di fornire agli operatori le competenze necessarie per una corretta gestione dei rapporti internazionali.

La crescita del tessuto imprenditoriale è collegata, anche per potenziali benefici di carattere economico, alle logiche della **sostenibilità** dove l'ecoprogettazione, la gestione sostenibile delle risorse e la salvaguardia dell'ambiente diventano obiettivi strategici delle singole aziende e/o di settori produttivi.

Considerando la sostenibilità in una logica allargata comprendente anche la **sicurezza** e il benessere nei luoghi di lavoro, è sempre più evidente la necessità, espressa sia dalle istituzioni che dalle stesse imprese, di avviare un percorso in grado di integrare il territorio mantovano nelle logiche espresse all'interno del "Piano regionale 2008-2010 per la promozione della sicurezza e salute negli ambienti di lavoro" sottoscritto dalla Regione Lombardia con i rappresentanti del "Patto per lo sviluppo" (imprenditori, sindacati, associazioni di categoria, ecc). Anche per il territorio mantovano occorre potenziare o mettere in atto "ex novo" tutta una

serie di strumenti e d'azioni a tutela della salute e della vita dei lavoratori, dando priorità d'intervento ai comparti a più alto rischio (edilizia, agricoltura, chimica, meccanica).

Parallelamente ai bisogni finalizzati ad impostare un percorso di crescita comunque necessario, è fondamentale considerare e affrontare la grave crisi finanziaria che ha coinvolto tutto l'occidente globalizzato e che si è presentata anche nel nostro territorio come *crisi economica di tipo strutturale*.

A risentirne, in primis, è tutto il sistema produttivo, l'occupazione, le lavoratrici ed i lavoratori, le famiglie in particolare quelle monoreddito.

Il territorio mantovano non si sottrae alla drammaticità della situazione, soffrendo della drastica caduta della domanda a livello internazionale con crollo dell'export, della difficoltà soprattutto delle piccole medie imprese di essere concorrenziali e quindi di investire e di innovare, della contrazione dei consumi che incide in maniera diretta sulle piccole imprese artigiane. Già nel 2008, infatti, si registrava un tasso di disoccupazione pari al 4,1% (+0,7% rispetto al 2007) e le persone in cerca di occupazione aumentavano di circa 2.000 unità. In questo primo periodo 2009 aumentano gli iscritti ai Centri per l'Impiego in cerca di occupazione, aumenta il numero dei cassaintegrati, aumenta il numero delle lavoratrici e dei lavoratori iscritti alle liste di mobilità, aumenta il numero delle aziende in crisi e delle imprese che chiudono mentre decrescono gli avviamenti al lavoro, così come ci è testimoniato dai dati della rete provinciale dei Centri per l'Impiego.

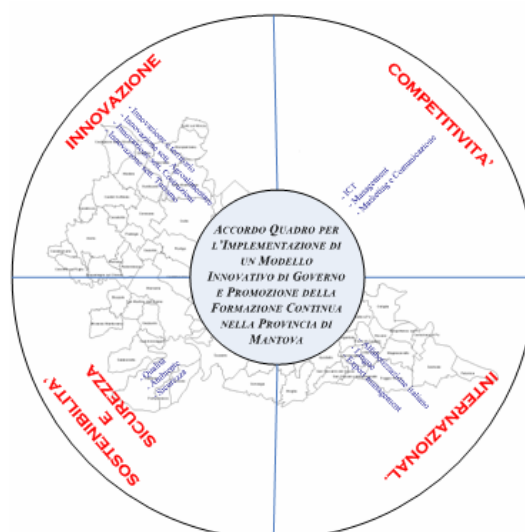
## Fabbisogni formativi

Attraverso le azioni di accompagnamento e ricerca sviluppate all'interno del primo e del secondo progetto quadro e mediante il lavoro puntuale di "ascolto" e verifica di tutti i soggetti firmatari l'Accordo, i bisogni delle imprese e del territorio si traducono in due macro aree connesse da un lato alla *crescita* del tessuto produttivo e dall'altro al necessario supporto alla situazione di *crisi economica*.

Con riferimento al bisogno di crescita è possibile costruire una mappa dei fabbisogni formativi che ha come direttrici gli stessi assi di intervento, ossia innovazione, competitività, internazionalizzazione, sostenibilità e sicurezza.



Tali assi contemplano al loro interno una serie articolata e complessa di azioni (descritta in dettaglio in allegato 1) in grado di rispondere ai bisogni con il trasferimento di competenze specifiche dei lavoratori.





Da sottolineare che, come previsto dalle indicazioni regionali, trasversalmente alla pianificazione degli interventi formativi è prevista un'azione in materia di salubrità, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro rivolta a lavoratori/lavoratrici. L'analisi puntuale dei fabbisogni formativi specifici e la definizione dei contenuti sarà assunta di comune accordo tra le parti sociali firmatarie dell'Accordo Quadro, con un coinvolgimento diretto dell'Azienda Sanitaria Locale.

L'“*Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo*” promuove *tavoli di distretto*, con il coinvolgimento dei Centri per l'Impiego provinciali e degli Uffici dei Piani di Zona, volti ad attivare programmi di formazione, utilizzando le diverse risorse a disposizione, rivolti alle *situazioni di crisi*.

A supporto e in sinergia con la specifica intesa, occorre rispondere in modo integrato ai bisogni dei singoli distretti (Asola, Guidizzolo, Mantova, Ostiglia, Viadana), attivando azioni di formazione mirate ai casi di crisi, funzionali a qualificare e/o a riqualificare il personale in cassa integrazione o a rischio di espulsione.

## **Imprese destinatarie**

Attraverso l'adesione delle associazioni di categoria e delle organizzazioni sindacali del territorio, l'azione riesce a coinvolgere praticamente tutte le tipologie di imprese manifatturiere e dei servizi presenti nel contesto provinciale.

Le tipologie d'impresе destinatarie sono, infatti, riconducibili al bacino d'utenza dei soggetti aderenti all'Accordo quadro, ossia le piccole e grandi industrie (con la presenza attiva all'interno dell'Accordo dell'Associazione Industriali e di A.P.I.), le piccole imprese e le imprese artigiane (con la presenza attiva all'interno dell'Accordo C.N.A. e U.P.A.), le imprese del settore commercio e servizi (con la presenza attiva dell'Unione del Commercio e Confesercenti) e le imprese cooperative (con la presenza attiva di Confcooperative e Legacoop).

Considerando il tessuto imprenditoriale mantovano e la tipologia delle associazioni di categoria firmatarie, sono imprese destinatarie soprattutto le micro e le piccole imprese, che necessitano maggiormente di azioni formative in grado di garantirne lo sviluppo competitivo sui mercati nazionali e internazionali.

## Lavoratrici e lavoratori prioritari coinvolti

Considerando che l'Accordo quadro e il relativo progetto si basano su un partenariato focalizzato sulle micro imprese e che, come si può notare dalla seguente tabella, il 94% delle unità locali ha meno di 10 addetti, si conferma la volontà/necessità di rivolgere la quasi totalità (minimo il 60%) delle azioni progettuali a lavoratrici e lavoratori delle imprese private con meno di 15 dipendenti.

PROVINCE	UNITÀ LOCALI					ADDETTI				
	1-9 addetti	10-19 addetti	20-49 addetti	50 addetti e più	Totale	1-9 addetti	10-19 addetti	20-49 addetti	50 addetti e più	Totale
020 - Mantova	33.694	1.312	597	296	35.899	66.464	17.393	18.022	40.929	142.808

Percentuali	94%	4%	2%	1%	100%	47%	12%	13%	29%	100%
-------------	-----	----	----	----	------	-----	-----	-----	-----	------

Fonte ISTAT. Unità locali delle imprese e relativi addetti per classe di addetti, ripartizione geografica, regione e provincia. Anno 2007)

Particolare attenzione sarà inoltre rivolta ad alcuni target di destinatari considerati prioritari per il territorio mantovano in base ad azioni progettuali precedenti e/o a circostanze contingenti:

- lavoratrici e lavoratori iscritti nelle liste di mobilità e/o collocati con cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria. Operando in sinergia con l'“*Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo*” (Allegato 2), il partenariato si farà garante delle istanze emergenti dall'Intesa e dei singoli Distretti coinvolti, per facilitare le riorganizzazioni aziendali e la riqualificazione del personale utile ad agevolare l'inserimento in nuovi contesti aziendali;
- lavoratrici e lavoratori di qualsiasi impresa privata con età superiore ai 40/45 anni. Essendo la Provincia e altri partner di progetto reduci dalla realizzazione dall'innovativo progetto comunitario “NO OUT *Trasferire l'esperienza dei lavoratori anziani nel lavoro e nell'impresa sociale*” cofinanziato dalla Commissione Europea, a titolo dell'articolo 6 Regolamento sul Fondo sociale europeo ([www.noout.eu](http://www.noout.eu)), si intende riproporre i risultati progettuali all'interno delle azioni formative da realizzare sul territorio mantovano oggetto dello studio;
- lavoratrici e lavoratori provenienti da Paesi non appartenenti all'Unione Europea o provenienti da Paesi di recente adesione all'Unione Europea. Avendo l'Amministrazione provinciale definito un piano di alfabetizzazione rivolto ai lavoratori stranieri presenti sul territorio mantovano, si intende promuovere attraverso un'azione specifica una serie di moduli formativi in grado di rispondere a tale esigenza, con specifico riferimento all'utilizzo della lingua italiana sui luoghi di lavoro e, quindi, a un'attenzione mirata per le microlingue tecnico-operative che caratterizzano gli ambienti produttivi in cui è più cospicuo l'impiego di personale straniero.

## **Obiettivi delle azioni formative**

Obiettivo primario dell'Accordo e delle azioni formative in esso contenute è l'attivazione di una *governance* provinciale della formazione continua che, in una logica di servizio, sia di supporto alle scelte strategiche delle istituzioni e delle aziende mantovane.

Le azioni formative devono, infatti, affiancare da un lato “*le politiche e le azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo della crisi economica del mantovano*” e, dall'altro, le politiche d'investimento e di crescita che caratterizzano il territorio provinciale, garantendo a ciascuna azione aziendale o territoriale un supporto di carattere formativo utile ad accrescere, in modo adeguato e in linea con i tempi, le competenze degli operatori.

Le azioni formative tendono, inoltre, a perseguire specifici obiettivi (declinati e specificati all'interno dei quattro assi d'intervento descritti nell'allegato 1) legati alla necessità di contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo della crisi economica, all'innovazione delle aziende, del territorio e di specifici settori, alla sostenibilità interna ed esterna alle realtà aziendali, alla crescita del management aziendale al fine di agevolare e seguire con efficacia lo sviluppo d'impresa, e all'internazionalizzazione d'impresa.

Di particolare importanza sono, inoltre, gli obiettivi trasversali, considerati prioritari anche dalla Regione Lombardia nel dispositivo quadro, in quanto richiamano specifiche peculiarità dell'assetto progettuale e/o azioni sinergiche attivate dalle istituzioni a governo del presente accordo:

- ***Migliorare i livelli di salubrità, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, promuovendo iniziative formative per le/i lavoratrici/tori e le imprese.***

La concretizzazione del presente obiettivo all'interno dell'Accordo e del relativo progetto si palesa attraverso l'adesione all'Accordo stesso dell'istituzione preposta al governo delle politiche e iniziative territoriali connesse ai temi della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ossia l'Azienda Sanitaria Locale.

Attraverso una specifica azione di accompagnamento/coordinamento, le Parti sociali, con un coinvolgimento diretto dell'Azienda Sanitaria Locale, definiranno i contenuti e le metodologie di intervento più idonee rispetto alle singole specificità di ciascuna azione formativa.

- ***Sostenere la permanenza ed il migliore posizionamento delle lavoratrici e dei lavoratori minacciati dalle disparità, anche di genere, e a maggior rischio di esclusione dal mercato del lavoro (lavoratori anziani, lavoratori atipici/precari, basso livello di scolarità, lavoratori minacciati da processi di ristrutturazione del settore e/o aziendali)***

L'attivazione di partenariato istituzionale a governo dell'Accordo e del conseguente progetto (in particolare la presenza della Provincia di Mantova e della Camera di Commercio) garantirà una serie di sinergie con azioni e progetti paralleli che coinvolgono lavoratori e lavoratrici a maggior rischio di

esclusione dal mercato del lavoro, al fine di trasformare esigenze e priorità emerse all'interno di ricerche, studi e indagini sul campo in azioni formative e/o in modelli metodologici idonei.

A livello di azioni, è indicativa la possibile sinergia con l'Osservatorio Immigrazione della Provincia di Mantova che, negli ultimi anni, ha attivato una serie di studi e ricerche, quali per esempio il "Rapporto sull'immigrazione straniera nella Provincia di Mantova" e il "Monitoraggio sui corsi di lingua italiana per adulti stranieri", che potranno garantire un corretto approccio alla formazione continua rivolta agli immigrati.

A livello progettuale, è possibile citare l'esempio del progetto "NO OUT *Trasferire l'esperienza dei lavoratori anziani nel lavoro e nell'impresa sociale*" cofinanziato dalla Commissione Europea, a titolo dell'articolo 6 Regolamento sul Fondo Sociale Europeo, di durata biennale (novembre 2005-novembre 2007). Il progetto, basandosi sull'idea forza della concertazione e programmazione territoriale, ha sviluppato un modello innovativo, applicabile a diverse realtà locali europee, costituito da azioni preventive, positive e correttive, di promozione e sviluppo finalizzate a: monitorare la situazione occupazionale dei lavoratori anziani, rispondere ai loro specifici bisogni attraverso servizi e azioni innovativi, favorire un cambiamento culturale nella cittadinanza, nel mondo imprenditoriale, nelle parti sociali e nei lavoratori stessi, valorizzare l'età come esperienza da utilizzare in contesti inusuali quali il terzo settore.

Fondamentale sarà l'azione di raccordo con l'*"Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo"*, che garantirà l'attivazione di un asse specifico di intervento per le situazioni di crisi presenti nei singoli Distretti.

- ***Contribuire allo sviluppo delle risorse umane delle imprese lombarde quale fattore per promuovere l'innovazione organizzativa, di processo, di prodotto, per supportare la crescita delle imprese, per rafforzare la capacità delle stesse di operare sul mercato internazionale.***

Il presente obiettivo si concretizza con la semplice implementazione del progetto quadro, in quanto numerose azioni in esso contenute sono indirizzate allo sviluppo dei suddetti fattori di successo:

- le azioni settoriali dell'Asse 1 – Innovazione (Innovazione nel settore Agroalimentare, Costruzioni e Turismo) permetteranno agli enti di governo di promuovere sull'intero territorio mantovano azioni formative per l'introduzione dell'innovazione all'interno dell'impresa, individuando contemporaneamente standard di successo da diffondere a livello territoriale;
- l'azione "Innovazione e Territorio" dell'Asse 1 – Innovazione, pensata come laboratorio/incubatore d'innovazione, permetterà di coinvolgere le imprese e gli enti del territorio in percorsi di studio, analisi e sperimentazione di nuovi modelli e strategie di sviluppo;
- l'azione "Management" dell'Asse 2 – Competitività ha come obiettivo lo sviluppo di professionalità in grado di innovare i singoli processi aziendali, garantendo la diffusione sul territorio di *know how*

innovativo per ciascuna area di lavoro, in grado di rendere più efficiente e di innovare le singole aziende e l'intero apparato produttivo mantovano;

- le azioni dell'intero Asse 3 – Internazionalizzazione sono state ideate, infine, proprio per rafforzare la capacità delle stesse di operare sul mercato internazionale.
- ***Innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alle metodologie didattiche attive.***

Obiettivo intrinseco alle azioni di formazione proposte nel presente progetto è l'innovazione dei sistemi formativi per un miglior apprendimento e una complessiva riqualificazione del sistema di competenze del territorio. Migliorare la formazione significa agire a due livelli:

1. innovare le metodologie;
2. differenziare le tipologie di interventi formativi.

L'approccio metodologico frequentemente utilizzato in formazione continua prende le mosse da un'impostazione tradizionale della trasmissione del sapere, per cui, attraverso modalità più o meno coinvolgenti, il docente trasmette competenze e conoscenze al discente. Innovare le metodologie significa perciò non tanto, o non solo, agire sulle tecniche attraverso cui si attua l'apprendimento, ma sul processo di apprendimento stesso. Infatti, gli adulti utilizzano modalità cognitive sia di tipo induttivo che deduttivo: l'esperienza maturata nella propria vita professionale, così come personale ha contribuito a creare in ciascun soggetto adulto degli schemi logico-concettuali di riferimento ed è proprio l'azione su questi schemi che rende possibile l'apprendimento. L'osservazione, così come l'azione, sono elementi indispensabili per l'acquisizione di saperi negli adulti. Attivare le funzioni di io attore e di io osservatore, ovvero far leva sia sull'agire in formazione, che sull'osservazione dell'azione compiuta è il processo di formazione più funzionale all'apprendimento adulto, poiché impatta i processi deduttivi, così come quelli induttivi. Le modalità coinvolgenti, in tal senso, sono spesso fuorvianti. Benché attraverso le simulazioni e l'analisi di casi o i giochi di ruolo e simili, si abbia la percezione di aver appreso competenze, rimane sovente la difficoltà di tradurre le competenze e le cognizioni apprese nelle esercitazioni in pratica quotidiana. Questo passaggio non può essere tralasciato dalla formazione, poiché è proprio lì che si gioca la sfida circa l'impatto che la formazione può esercitare sulle prassi. D'altro canto, è pur vero che, agire il contesto formativo come simulazione realistica del contesto professionale, da un lato, è irrealizzabile nei termini delle relazioni, dall'altro implica costi elevatissimi in termini di strumentazioni e struttura. Uscire da questa impasse è possibile unicamente attraverso l'utilizzazione diretta, immediata e costante, in formazione, delle situazioni e delle esperienze dei partecipanti stessi all'evento formativo. Partire dalle realtà di ciascuno, utilizzare le esperienze dei discenti, far loro analizzare il proprio agire in situazione, aiutarli a individuare le qualità e le difficoltà dei loro comportamenti e delle loro prassi d'azione, ... tutti questi passaggi sono possibili mediante l'utilizzazione dei metodi attivi. Le modalità attive di formazione si differenziano sostanzialmente dai metodi partecipati, poiché non utilizzano un processo di trasmissione del sapere dal docente al discente,

bensi una co-produzione di sensi e significati che ciascun discente ha modo di recuperare nella propria esperienza e di declinare a proprio piacimento e possibilità nei contesti in cui quotidianamente agisce, mediante la conduzione di un professionista esperto oltre che del contenuto specifico oggetto della formazione anche di tali metodologie. Utilizzare modalità attive di formazione significa saper conciliare quelle funzioni di io attore e io osservatore sopra descritte, seguendo i partecipanti attraverso i loro “casi” e conducendoli ad una rivisitazione emotiva e cognitiva degli stessi.

Parallelamente a ciò, o congiuntamente a questo, innovare la formazione e il sistema di competenze significa anche agire sulle tipologie di interventi formativi. Già dalla programmazione 2000-2006 la Comunità Europea ha suggerito altri luoghi della formazione, diversi da quelli formali, introducendo i concetti di formazione informale e non formale. Se nella seconda rientrano tutte le azioni formative non certificabili da attestati riconosciuti, nella formazione informale si possono individuare tutte quelle azioni che utilizzano contesti formativi non usuali e prassi formative differenti dalla lezione d’aula. Senza giungere necessariamente ad un’applicazione estrema del concetto (rientrano in questa definizione anche tutte le forme di *outdoor training!*), è formazione informale anche la sapiente combinazione di attività d’aula con visite studio, riunioni, gruppi di lavoro, azioni di rete, partecipazione a seminari, scambio di prassi, partecipazione a comunità virtuali, .... Attività che nella quotidianità lavorativa possono anche essere consuete, ma non “accompagnate” dall’esperienza di un conduttore esterno alla situazione, in grado di effettuare un coordinamento/una supervisione del processo e di suggerire lo strumento più adeguato alla situazione. A livello nazionale, così come locale, sono già presenti esperienze e nicchie di sperimentazione di tali processi formativi che agiscono in modo combinato attraverso varie tipologie di interventi formativi. Un esempio per tutti è il Programma Cantieri del Ministero di Funzione Pubblica che da anni ha inaugurato una modalità di accompagnamento delle Pubbliche Amministrazioni verso l’innovazione dei propri processi di lavoro mediante azioni combinate di seminari, gruppi di lavoro, tutoring a distanza. Altri casi sono le reti territoriali, che in svariati contesti, in modo naturale, piuttosto che “guidato”, hanno preso piede come modalità di lavoro e luogo formativo informale. Costruire pacchetti formativi che siano in grado di andare oltre la formazione in aula, ma che riescano appunto ad accompagnare attraverso un sistema di azioni differenziate il discente potenzia quell’approccio complessivo all’apprendimento sopra citato e consente, inoltre, di far emergere le reti professionali naturali quali luoghi d’apprendimento, che si possono strutturare in comunità di pratiche, poiché è proprio attraverso questi nodi professionali e quei collegamenti, che spontaneamente i discenti mettono in campo nella loro quotidianità, che si perpetua l’apprendimento anche oltre l’intervento formativo.

Con riferimento all’asse di intervento attivato in sinergia con l’***Intesa per l’integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull’occupazione e sul sistema produttivo***, si prevede di attivare, nei casi in cui non sia necessario il cofinanziamento da parte dell’impresa (per esempio la formazione rivolta a soggetti in cassa integrazione), azioni altamente mirate in grado

affiancare, seguendo anche le logiche introdotte dal servizio di coaching previsto dalla Regione anche per il sistema dotale, piccoli gruppi di utenti.

La possibilità di personalizzare l'azione formativa, con moduli mirati alle specifiche necessità e con momenti di affiancamento diretto, accrescerà l'efficacia dell'azione, garantendo maggiori opportunità di utilizzo delle competenze acquisite proprio per chi ne ha attualmente più bisogno.

- ***Valorizzare la bilateralità per la qualificazione della formazione attraverso il coinvolgimento attivo delle parti economico/sociali.***

Come anticipato, obiettivi primari del presente Accordo e dello studio oggetto di quello precedente sono la definizione e l'attivazione di una *governance* provinciale della formazione continua che, in una logica di servizio, sia di supporto alle scelte strategiche delle istituzioni e delle aziende mantovane.

Una *governance* locale, basata sul coinvolgimento delle parti sociali a livello territoriale, pone le basi per una pianificazione delle azioni formative in linea con le politiche e con gli specifici fabbisogni provinciali.

La pianificazione della formazione e degli approfondimenti tematici prevede, infatti, una condivisione da parte dei soggetti firmatari che possono, ex ante o in itinere, qualificare ed indirizzare l'azione formativa, ricollegandola a specifiche e puntuali esigenze emergenti dal territorio.

- ***Sperimentare il modello di certificazione delle competenze acquisite al termine dei percorsi formativi, previsto nelle "Indicazioni regionali dell'offerta formativa della Regione Lombardia.***

La volontà assunta dalla Provincia di Mantova di avviare la sperimentazione di un modello di certificazione delle competenze acquisite al termine dei percorsi formativi utile anche alle altre azioni di specializzazione e/o di inserimento lavorativo permette di individuare nella sua azienda speciale FOR.MA il soggetto preposto a governare una specifica azione di accompagnamento.

Attraverso tale azione, l'Azienda Speciale FOR.MA. supporterà l'intero partenariato del progetto di implementazione dell'Accordo nella definizione e applicazione di un modello di certificazione in grado di uniformare la lettura delle competenze in ingresso e in uscita e, soprattutto, di valutarne l'impatto.

- ***Valorizzare le potenziali sinergie con il programma "Lombardia eccellente: azioni regionali per la promozione dell'eccellenza nello sviluppo del capitale umano".***

La Regione Lombardia con la L.R. 37 del 30 dicembre 2008 ha integrato la Legge regionale 19 del 2007 "Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia", introducendo l'Art. 28bis - "Lombardia eccellente: azioni regionali per la promozione dell'eccellenza nello sviluppo del capitale umano".

Il programma "Lombardia Eccellente" intende *"potenziare la qualità, l'eccellenza e la bellezza come fattori chiave per la valorizzazione del capitale umano attraverso la costituzione di un Albo regionale di soggetti non profit che operano nell'ambito dei servizi educativi, formativi e di inserimento lavorativo"*



*secondo criteri che contribuiscono a definire il modello di eccellenza (propensione al risultato, orientamento alla persona, qualità delle attività formative, gestione per processi, radicamento sul territorio, grado di conoscibilità delle attività svolte e dei risultati conseguiti, responsabilità sociale, ...)”*.

In concomitanza con la sottoscrizione del protocollo di intesa di “Mantova, un territorio che accoglie” (progetto trasversale fondato sull’importanza della qualità della vita dei cittadini residenti, della loro capacità di accogliere l’altro, quali importanti strumenti di promozione e sviluppo del territorio) e con lo sviluppo dei Distretti Culturali mantovani (Distretto Colline Moreniche, Distretto Oltrepò Mantovano e Distretto Regge dei Gonzaga), la Provincia di Mantova e la sua azienda speciale Forma, in partnership con la Camera di Commercio di Mantova e la sua Azienda Speciale PromoImpresa, dei Comuni di Mantova, Castiglione delle Stiviere, Sabbioneta e San Benedetto Po, della Fondazione Università di Mantova, del Politecnico di Milano, di Confesercenti Mantova, dell’Unione del Commercio Turismo e Servizi della Provincia di Mantova e di CGIL, CISL e UIL, ha candidato l’azione “***Mantova, un territorio che accoglie - Piano d’azione per l’eccellenza del capitale umano dell’accoglienza turistico - culturale***”.

Tale azione, inserita all’interno dell’albo regionale e finanziata da Regione Lombardia, prevede all’interno dell’“*Azione 3.3. Governance e indirizzo della formazione tecnica per l’area delle Figure dell’Accomodation*” un’importante sinergia con la logica di programmazione e governo della formazione presenti nel presente accordo, annunciando e garantendo una condivisione e un coordinamento strategico della formazione continua finanziata rivolti agli occupati.

All’interno del piano d’azione attivato all’interno di Lombardia Eccellente, non si prevedono infatti azioni diffuse di formazione continua degli operatori della ricettività, rimandandole al presente accordo, dedicato al governo e alla promozione della formazione continua nella provincia di Mantova.

## Azioni di accompagnamento e attività di monitoraggio

Per l'attuazione dell'Accordo e del relativo progetto si prevedono quattro azioni di accompagnamento:

### 1) *Azione di governo e coordinamento*

Al fine di sviluppare la strategia di Creazione del Sistema e di governare con efficacia ed efficienza l'implementazione dell'Accordo e del progetto, si prevede l'attivazione di una serie di "Unità organizzative" (operative e di coordinamento) che, attraverso un'integrazione tra i partner articolata per ruolo, competenza e ambito d'intervento, permetteranno di ottimizzare i risultati attesi, rendendoli più efficaci rispetto alle aspettative e pronti per essere trasferiti in altre realtà.

Le "unità organizzative" previste dal progetto sono:

#### - *"Sistema Provinciale per la Governance della Formazione Continua"*

Si prevede la creazione di un vero e proprio sistema, finalizzato ad attivare relazioni stabili tra le varie realtà, affermando in tal modo le capacità innovative del governo locale.

Per tale motivo, l'attivazione del "Sistema Provinciale per la *Governance* della Formazione Continua", funzionale alla crescita dell'iniziativa, prevede la partecipazione di tutti i partner interessati alla definizione e all'attivazione di un modello innovativo di governo e promozione della formazione continua:

- Istituzioni: Camera di Commercio di Mantova, Provincia di Mantova e Azienda Sanitaria Locale di Mantova;
- Partner Scientifici: Fondazione Università di Mantova e Politecnico di Milano;
- Sistema imprenditoriale: Associazione Industriali di Mantova, Associazione Piccole e Medie Imprese di Mantova, Confcooperative – Unione provinciale di Mantova, Confederazione Nazionale dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa di Mantova, LegaCoop - Lega Regionale Cooperative e Mutue della Lombardia, Unione del Commercio, de Turismo e dei Servizi della Provincia di Mantova, Unione Provinciale Artigiani di Mantova;
- Associazioni di rappresentanza dei lavoratori: C.G.I.L., C.I.S.L., U.I.L..

L'unità, avendo funzioni di guida e indirizzo strategico, di verifica in itinere e di valutazione finale, è chiamata in particolare a:

- attivare azioni preparatorie e di accompagnamento, come l'analisi della domanda, la diagnosi e la rilevazione dei bisogni formativi delle aziende, la definizione di competenze critiche ed emergenti;
- definire metodologie e modelli di formazione continua allo scopo di favorire la programmazione delle attività formative, destinata al maggior numero di imprese e lavoratori;

- indirizzare le necessarie attività non formative come la progettazione, la promozione, l'individuazione, la selezione e l'orientamento dei partecipanti, il monitoraggio e la valutazione delle azioni, la diffusione e il trasferimento dei risultati;
- contribuire alla condivisione di una cultura diffusa sui temi della sicurezza e della tutela ambientale, anche grazie alla definizione di buone prassi aziendali riguardanti la prevenzione e alla diffusione attraverso specifiche azioni informative.

L'unità, che dovrà costituirsi entro due mesi dall'approvazione della proposta progettuale attraverso la segnalazione del soggetto delegato da parte di ciascun partner, si riunirà a cadenza bimensile su convocazione dell'ente capofila del progetto.

- *“Comitato di Supervisione”*

Il Comitato di supervisione, composto da esperti della Camera di Commercio di Mantova, della Provincia di Mantova (Area Formazione e Istruzione), della Fondazione Università di Mantova e del Politecnico di Milano con rilevante specializzazione e competenza nelle tematiche affrontate dal progetto, svolge un ruolo di indirizzo e controllo scientifico del progetto nel suo complesso ed in particolare:

- definisce le metodologie di lavoro da adottare per la realizzazione del progetto;
- valida i documenti prodotti nelle diverse fasi di lavoro;
- approfondisce e sviscera i nodi focali del progetto.

- *“Management Unit”*

Tale Unit, composta da un gruppo d'esperti individuati dai partner operativi e coordinata da un Project Team, assicura la realizzazione operativa del progetto, svolgendo tutte le attività progettuali.

Si prevede la partecipazione attiva di esperti individuati da PromoImpresa – Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova, dalla Provincia di Mantova (Area Formazione e Istruzione), dall'Azienda Formazione Mantova, dalla Fondazione Università di Mantova e dal Politecnico di Milano.

Oltre ai suddetti partner operativi, su specifici ambiti d'intervento o fasi progettuali si prevede il coinvolgimento di altre figure indicate dai partner specializzati sulle singole tematiche (come anticipato all'interno degli obiettivi progettuali, per le azioni connesse al tema “Sicurezza” si prevede, per esempio, un coinvolgimento operativo e di direzione dell'Azienda Sanitaria Locale).

2) *Azione di monitoraggio e valutazione*

La valutazione, parte integrante anche del primo Accordo e della relativa azione progettuale, è essenziale per una gestione efficace del modello che si intende creare per il territorio mantovano, in quanto permette di verificare gli esiti dell'azione condotta (compreso il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati), nonché di comprenderne le cause e di sviluppare orientamenti efficaci per le future azioni, sia nel breve

periodo (correzioni in corso d'opera), sia nel medio periodo (migliore programmazione o progettazione nei cicli successivi).

Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti dell'intervento, che riguardano tanto i destinatari diretti che vi partecipano, quanto la gestione del medesimo, nei suoi aspetti di organizzazione, di contenuto e di metodo. Si tratta, infatti, di "tenere sotto controllo" variabili chiave in funzione di criteri di efficienza, efficacia e qualità della formazione.

In letteratura si è consolidata la distinzione tra i principali ambiti della valutazione della formazione; tali ambiti sono legati tra loro da un nesso di causa - effetto, ovvero: l'organizzazione, il contenuto ed il metodo dell'intervento agiscono sul gradimento da parte dei destinatari; questo, a sua volta, costituisce un presupposto per l'apprendimento; quest'ultimo, infine, può generare un impatto sul contesto lavorativo. Ne consegue che, in funzione di una valutazione seria ed efficace, capace di generare consapevolezza e sapere, ripercuotendosi positivamente sullo stesso intervento e su nuove progettazioni:

1. occorre costruire ed implementare strumenti di osservazione in itinere dell'organizzazione, dei contenuti e dei metodi utilizzati dall'intervento, correlati agli obiettivi del medesimo. Tale necessità può avvalersi dei modelli esistenti (non ultimi quelli costruiti attraverso progetti specifici nell'ambito di ricerche recenti volute dalla Provincia di Mantova), tuttavia sempre ricalibrati rispetto al contesto d'azione ed agli obiettivi specifici della medesima. L'utilizzazione di tali strumenti, in itinere, deve prevedere momenti di condivisione dei risultati per consentire adeguamenti o messe a punto delle procedure, dei metodi e dei contenuti;
2. "gradimento" significa percezione individuale dell'esperienza (qualità percepita). La sua rilevazione, pertanto, si avvale di metodologie e strumenti che, tuttavia, nella formazione continua, devono valorizzare l'utilità specifica degli apprendimenti nel contesto lavorativo, su cui, come mostrano le applicazioni sperimentate nel recente passato nell'ambito di altri progetti, si fonda in gran parte la soddisfazione del partecipante. Questo richiede al corso, in sostanza: chiarezza e rigore organizzativo, concretezza, stimoli operativi direttamente sperimentabili o applicabili sul lavoro, capacità di generare modelli dalla pratica; disapprova, all'opposto, approcci troppo teorici o generalisti, labilità o indeterminatezza dei legami tra situazione d'aula e quotidianità operativa. Se è vero che la valutazione del gradimento può essere considerata una modalità particolare di rilevazione della soddisfazione dell'utente, ferma restando la specificità della formazione rispetto a quelli che vengono comunemente classificati come "servizi", è anche vero che questa "soddisfazione" va misurata in relazione all'organizzazione, ai contenuti ed ai metodi adottati, anche in funzione dell'introduzione di analisi valutative di tipo comparativo finalizzate alla identificazione di modelli (organizzativi, procedurali e metodologici) efficaci;
3. in questo quadro, la valutazione dell'apprendimento costituisce una variabile importante della valutazione di efficacia formativa, ovvero di corrispondenza obiettivi-risultati, relativa all'intero percorso formativo o a parti di esso (moduli, unità didattiche, fasi ecc.);

4. occorre, inoltre, introdurre nel modello una valutazione di impatto che, verificando ex post gli effetti della formazione sulle modalità di lavoro – ossia se quanto appreso in situazione formativa venga trasferito nella situazione lavorativa (quanto le competenze, abilità, nozioni siano utili a migliorare la performance lavorativa) e sull'organizzazione (in termini di efficienza e di efficacia complessiva) – si costituisca ad interlocuzione valida o a verifica concreta rispetto alla soddisfazione del partecipante.

La definizione e l'implementazione di metodi e strumenti per la valutazione dei risultati e dell'impatto delle singole attività formative all'interno del "Modello di Governo e Promozione della Formazione Continua nella Provincia di Mantova" saranno pertanto realizzate attraverso un percorso d'analisi, condivisione e verifica delle principali caratteristiche, metodi e strumenti riconducibili ai quattro ambiti di valutazione della formazione: gestione (organizzazione, contenuti e metodi), gradimento, apprendimento e impatto.

In riferimento alla valutazione della gestione ed a quella di gradimento, si definiranno in fase d'attivazione dell'azione progettuale i contenuti del metodo d'indagine, definendo gli obiettivi della medesima, la selezione delle dimensioni e dei fattori della qualità, il test dei questionari d'indagine, le loro modalità di somministrazione e i metodi di analisi dei risultati.

In riferimento alla valutazione dell'apprendimento, si definiranno i contenuti del metodo d'indagine, analizzando in particolare i diversi approcci adottabili (valutazione di ingresso, formativa o intermedia, sommativa o finale, ecc) e definendo le possibili prove di verifica da utilizzare.

Per quanto riguarda, infine, la valutazione di impatto, si procederà a definirne gli oggetti (competenze ed episodi vincenti o critici; evidenze oggettive di performance; percezione e significato delle esperienze formative), le modalità e la relazione di quest'ultime con i tre oggetti.

### 3) *Azione Sicurezza*

Come previsto dalle indicazioni regionali, all'interno della pianificazione degli interventi formativi è prevista un'azione formativa in materia di salubrità, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro rivolta a lavoratori/lavoratrici. Tale azione sarà sviluppata, tenendo conto delle peculiarità dell'attività lavorativa svolta dai destinatari, attraverso la presentazione all'interno dei corsi di un'ora di formazione specificatamente dedicata di materiale informativo sui temi inerenti la sicurezza sui luoghi di lavoro.

La definizione in dettaglio dell'azione avverrà attraverso una specifica azione di accompagnamento/coordinamento, all'interno della quale le Parti sociali, con un coinvolgimento diretto dell'Azienda Sanitaria Locale, definiranno i contenuti e le metodologie di intervento più idonee rispetto alle singole specificità.

### 4) *Azione crisi economica*

L'"Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo" promuove tavoli di distretto, con il coinvolgimento dei Centri per l'Impiego provinciali e degli Uffici dei Piani di Zona, volti ad attivare programmi di formazione, utilizzando le diverse risorse a disposizione, rivolti alle *situazioni di crisi*.

A supporto e in sinergia con l'intesa, si prevede uno specifico asse di intervento funzionale a rispondere in modo integrato ai bisogni dei singoli distretti, attivando azioni di formazione mirate ai casi di crisi, volte a qualificare e/o a riqualificare il personale in cassa integrazione o a rischio di espulsione.

Tale azione di accompagnamento garantirà la definizione in dettaglio delle singole azioni formative, operando all'interno dei tavoli di distretto che potranno, assieme alle parti sociali coinvolte e con il coinvolgimento dei Centri per l'Impiego provinciali e degli Uffici dei Piani di Zona, indirizzare al meglio l'utilizzo delle risorse.

#### 5) *Azione "Lombardia Eccellente"*

A supporto e in sinergia con l'iniziativa "***Mantova, un territorio che accoglie - Piano d'azione per l'eccellenza del capitale umano dell'accoglienza turistico - culturale***". sarà attivata una specifica azione (Azione 4 – Innovazione nel settore turismo), funzionale a promuovere azioni di formazione continua per il settore.

La presente azione di accompagnamento garantirà la definizione in dettaglio dei singoli percorsi formativi, collaborando con il gruppo di lavoro attivato per la parallela azione di sviluppo del sistema imprenditoriale mantovano.

## Quadro di sintesi

L'insieme degli obiettivi specifici e delle azioni, richiamati dall'Accordo e oggetto del Progetto Quadro 2009, trovano una sintesi in due macro finalità più volte richiamate dall'accordo stesso, ossia la qualificazione del sistema di *governance* della formazione della provincia di Mantova e la qualificazione delle stesse azioni formative da erogare sul territorio.

A supporto della necessità di qualificare il sistema di *governance* all'interno dell'Accordo e del progetto sono previste cinque azioni:

1. Azione di governo e coordinamento;
2. Azione di monitoraggio e valutazione;
3. Azione sicurezza;
4. Azione crisi economica;
5. Azione "Lombardia Eccellente".

Al fine di qualificare la formazione da erogare sul territorio mantovano, l'azione formativa si sviluppa, seguendo le politiche provinciali e i fabbisogni individuati dalle parti sociali, in 5 assi di intervento contenenti 14 azioni formative:

- **Asse 1 – Innovazione** (Innovazione e territorio; Innovazione nel settore agroalimentare; Innovazione nel settore delle costruzioni; Innovazione nel settore turistico culturale);
- **Asse 2 – Competitività** (ICT; Management; Marketing e Comunicazione);
- **Asse 3 – Internazionalizzazione** (Alfabetizzazione lingua italiana; Lingue straniere; Export management);
- **Asse 4 – Sostenibilità e sicurezza** (Qualità; Ambiente; Sicurezza);
- **Asse 5 – Azioni di contrasto alla crisi economica** (omologhe Azioni di contrasto alla crisi economica).

## **Indicazione dell'ente accreditato incaricato di realizzare il Progetto Quadro**

In una logica di continuità con il primo accordo provinciale, sarà lo stesso partenariato istituzionale a presentare e a realizzare il progetto quadro (ID 535966) in attuazione del presente Accordo.

Il partenariato incaricato della realizzazione del progetto quadro (ID 535966) è così composto:

- PromoImpresa Azienda Speciale della Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Mantova per la formazione e i servizi alle imprese (Capofila - Mandatario);
- Formazione Mantova – FOR.MA. Azienda Speciale della Provincia di Mantova (membro);
- Fondazione Università di Mantova (membro);
- Politecnico di Milano (membro).



Camera di Commercio di Mantova	.....
Provincia di Mantova	.....
Fondazione Università di Mantova	.....
Politecnico di Milano	.....
Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Mantova	.....
Associazione Industriali di Mantova	.....
Associazione Piccole e Medie Imprese di Mantova	.....
CONFCOOPERATIVE – Unione provinciale di Mantova	.....
Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa di Mantova	.....
Confesercenti Mantova	.....
LegaCoop - Lega Regionale Cooperative e Mutue della Lombardia	.....
Unione del Commercio, del Turismo e dei Servizi della Provincia di Mantova	.....
Unione Provinciale Artigiani di Mantova	.....
C.G.I.L.	.....
C.I.S.L.	.....
U.I.L.	.....

## Allegato 1. Catalogo delle azioni

Come indicato all'interno dell'Accordo quadro, si individuano in risposta agli obiettivi strategici in esso richiamati cinque assi strategici all'interno dei quali sviluppare il programma delle azioni:

- Asse 1 – Innovazione;
- Asse 2 – Competitività;
- Asse 3 – Internazionalizzazione;
- Asse 4 – Sostenibilità e sicurezza;
- Asse 5 – Azioni di contrasto alla crisi economica

Tali assi si articolano in una serie di azioni, le cui caratterizzazioni successive saranno oggetto di un puntuale confronto tra i sottoscrittori dell'Accordo, rappresentata nei seguenti quadri di sintesi.

### Quadro generale delle azioni

	Numero imprese coinvolte	Numero complessivo dei destinatari	Numero complessivo delle ore di formazione	Costo orario stimato a preventivo	Costo azione
<b>Asse 1 – Innovazione</b>					
Innovazione e territorio	12	32	96	€ 150,00	€ 14.400,00
Innovazione nel settore agroalimentare	15	36	120	€ 150,00	€ 18.000,00
Innovazione nel settore delle costruzioni	12	28	112	€ 150,00	€ 16.800,00
Innovazione nel settore turistico culturale	24	64	192	€ 150,00	€ 28.800,00
<b>Asse 2 – Competitività</b>					
ICT	8	28	96	€ 150,00	€ 14.400,00
Management	24	84	336	€ 150,00	€ 50.400,00
Marketing e Comunicazione	30	70	240	€ 150,00	€ 36.000,00
<b>Asse 3 – Internazionalizzazione</b>					
Alfabetizzazione lingua italiana	6	14	64	€ 150,00	€ 9.600,00
Lingue straniere	24	56	192	€ 150,00	€ 28.800,00
Export management	8	14	48	€ 150,00	€ 7.200,00
<b>Asse 4 – Sostenibilità e sicurezza</b>					
Qualità	20	70	240	€ 150,00	€ 36.000,00
Ambiente	10	14	64	€ 150,00	€ 9.600,00
Sicurezza	60	200	320	€ 150,00	€ 48.000,00
<b>Asse 5 – Azioni di contrasto alla crisi economica</b>					
	30	90	480	€ 150,00	€ 72.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>283</b>	<b>800</b>	<b>2.600</b>		<b>€ 390.000,00</b>

### Dettaglio tipologie di imprese coinvolte

	Previsione "Numero imprese coinvolte"				
	Micro	Piccole	Medie	Grandi	
<b>Asse 1 – Innovazione</b>					
Innovazione e territorio	12	3	4	4	1
Innovazione nel settore agroalimentare	15	3	6	6	0
Innovazione nel settore delle costruzioni	12	5	4	3	0
Innovazione nel settore turistico - culturale	24	16	8	0	0
<b>Asse 2 – Competitività</b>					
ICT	8	3	3	2	0
Management	24	6	6	6	6
Marketing e Comunicazione	30	8	8	8	6
<b>Asse 3 – Internazionalizzazione</b>					
Alfabetizzazione lingua italiana	6	1	1	2	2
Lingue straniere	24	6	6	6	6
Export management	8	1	2	2	3
<b>Asse 4 – Sostenibilità e sicurezza</b>					
Qualità	20	4	6	6	4
Ambiente	10	2	4	2	2
Sicurezza	60	15	20	20	5
<b>Asse 5 – Azioni di contrasto alla crisi economica</b>					
	30	4	10	10	6
<b>TOTALE</b>	<b>283</b>	<b>77</b>	<b>88</b>	<b>77</b>	<b>41</b>

### Dettaglio tipologie destinatari coinvolti

	Previsione "Numero complessivo dei destinatari"	Previsione "Lavoratrici e lavoratori delle imprese private con meno di 15 dipendenti"	Previsione "Lavoratrici e lavoratori inseriti nelle tipologie contrattuali"	Previsione "Lavoratrici e lavoratori in CIGO e CIGS"	Previsione "Lavoratrici e lavoratori iscritti nelle liste di mobilità"	Previsione "Lavoratori di qualsiasi impresa privata con età superiore ai 45 anni"	Previsione "Lavoratrici di qualsiasi impresa privata con età superiore ai 40 anni"	Previsione "Lavoratrici e lavoratori provenienti da Paesi non appartenenti all'UE"	Previsione "Lavoratrici e lavoratori non prioritari"
<b>Asse 1 – Innovazione</b>									
Innovazione e territorio	32	16	1			2	2		11
Innovazione nel settore agroalimentare	36	12	1			2	2		19
Innovazione nel settore delle costruzioni	28	12	1			2	2		11
Innovazione nel settore turistico - culturale	64	32	1			2	2		27
<b>Asse 2 – Competitività</b>									
ICT	28	10	1	3		2	2	2	8
Management	84	20	3	3		2	2		52
Marketing e Comunicazione	70	20	3	4		2	2		37
<b>Asse 3 – Internazionalizzazione</b>									
Alfabetizzazione lingua italiana	14	2		2		1	1	8	0
Lingue straniere	56	20	2	3	1	2	2		26
Export management	14	4				1	1		8
<b>Asse 4 – Sostenibilità e sicurezza</b>									
Qualità	70	30	3	3	2	1	1	2	28
Ambiente	14	7	1			2	2		2
Sicurezza	200	80	2	4	4	10	10		90
<b>Asse 5 – Azioni di contrasto alla crisi economica</b>	90	6		60	18	3	3		0
<b>TOTALE</b>	<b>800</b>	<b>271</b>	<b>19</b>	<b>82</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>319</b>

### Dettaglio articolazione azioni/edizioni e budget

	Numero edizioni previste	Durata media edizione	Numero complessivo delle ore di formazione	Costo orario stimato a preventivo			
				Quota pubblica	Quota privata	Totale	
<b>Asse 1 – Innovazione</b>							
Innovazione e territorio	4	24	96	€ 150,00	€ 14.400,00	€ 4.800,00	€ 19.200,00
Innovazione nel settore agroalimentare	5	24	120	€ 150,00	€ 18.000,00	€ 6.000,00	€ 24.000,00
Innovazione nel settore delle costruzioni	4	28	112	€ 150,00	€ 16.800,00	€ 5.600,00	€ 22.400,00
Innovazione nel settore turistico - culturale	8	24	192	€ 150,00	€ 28.800,00	€ 9.600,00	€ 38.400,00
<b>Asse 2 – Competitività</b>							
ICT	4	24	96	€ 150,00	€ 14.400,00	€ 4.800,00	€ 19.200,00
Management	12	28	336	€ 150,00	€ 50.400,00	€ 16.800,00	€ 67.200,00
Marketing e Comunicazione	10	24	240	€ 150,00	€ 36.000,00	€ 12.000,00	€ 48.000,00
<b>Asse 3 – Internazionalizzazione</b>							
Alfabetizzazione lingua italiana	2	32	64	€ 150,00	€ 9.600,00	€ 3.200,00	€ 12.800,00
Lingue straniere	8	24	192	€ 150,00	€ 28.800,00	€ 9.600,00	€ 38.400,00
Export management	2	24	48	€ 150,00	€ 7.200,00	€ 2.400,00	€ 9.600,00
<b>Asse 4 – Sostenibilità e sicurezza</b>							
Qualità	10	24	240	€ 150,00	€ 36.000,00	€ 12.000,00	€ 48.000,00
Ambiente	2	32	64	€ 150,00	€ 9.600,00	€ 3.200,00	€ 12.800,00
Sicurezza	20	16	320	€ 150,00	€ 48.000,00	€ 16.000,00	€ 64.000,00
<b>Asse 5 – Azioni di contrasto alla crisi economica</b>	15	32	480	€ 150,00	€ 72.000,00	€ 24.000,00	€ 96.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>106</b>	<b>360</b>	<b>2600</b>		<b>€ 390.000,00</b>	<b>€ 130.000,00</b>	<b>€ 520.000,00</b>

## ASSE 1 – INNOVAZIONE

### Azione 1 – INNOVAZIONE E TERRITORIO

#### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

La Camera di Commercio, la Provincia e l'Università, oltre ad essere attive da anni nello studio della realtà produttiva mantovana e delle opportunità di sviluppo (a titolo esemplificativo si citano il “Piano per le attività produttive della provincia di Mantova” recentemente pubblicato dall'Amministrazione provinciale e il “Rapporto Economico 2008” prodotto dalla Camera di Commercio), promuovono sul territorio mantovano una serie di azioni e progettualità innovative (sempre a titolo esemplificativo si citano il progetto “MAIN\_Mantova Innocenter” coordinato dal Politecnico di Milano, il progetto “Un sistema integrato per un modello innovativo di Spin-Off per le imprese del Destra Secchia” coordinato dall'Amministrazione provinciale e l'azione “Ecoprogettazione e qualità ambientale. Animazione economica per il miglioramento delle prestazioni ambientali dei processi di produzione e dei prodotti in un'ottica di filiera” diretta dalla Camera di Commercio), garantendo nel tempo un supporto diretto alle imprese intenzionate ad avviare percorsi di innovazione e crescita.

Tale volontà di supportare le imprese del territorio nell'attivazione di azioni innovative aventi ricadute sull'intero tessuto imprenditoriale provinciale si traduce all'interno della presente azione nella costruzione e promozione di moduli formativi volti ad accrescere le competenze degli operatori utili alla ideazione, attivazione e gestione delle stesse progettualità.

L'azione “Innovazione e Territorio” si tradurrà in una serie di laboratori di progetto in grado di incubare nuove progettualità e di promuovere le competenze necessarie alla loro gestione.

Il coinvolgimento diretto dell'*Innovation Point* della Camera di Commercio, del Servizio Progetti Speciali della Provincia di Mantova e del Laboratorio TEMA del Politecnico di Milano, che da tempo promuovono percorsi e strumenti di crescita, permetterà di tradurre le politiche e le opportunità (si cita a titolo esemplificativo l'azione di indirizzo della Regione sui Metadistretti ai quali è ricollegata una serie di opportunità di finanziamento) in laboratori di progetto che, intervenendo sulle competenze degli operatori, metteranno in rete le esigenze delle imprese e le opportunità provenienti dall'esterno.

Attraverso il supporto del *Lombardia Point* della Camera di Commercio e del Servizio Politiche Comunitarie e Internazionalizzazione della Provincia di Mantova, sarà inoltre possibile operare con una logica internazionale su opportunità di sviluppo e finanziamento non solo locali, ma anche europee.

#### *Metodologie didattiche*

La metodologia didattica cercherà di essere sempre di tipo interattivo, affiancando ai più tradizionali interventi dei docenti, *role playing*, simulazioni e *case studies*.

Si punterà, inoltre, ad una gestione attiva del gruppo di lavoro che, all'interno del percorso formativo, potrà operare su casi aziendali concreti da sviluppare, in una logica di laboratorio di progetto, in vere e proprie fattibilità, intervenendo al contempo sulle competenze necessarie all'elaborazione e alla gestione del percorso d'innovazione.

A seconda della tipologia di laboratorio da promuovere (opportunità per i distretti, per i metadistretti, per la sostenibilità, per l'innovazione, per l'internazionalizzazione,...), sarà attivato un gruppo di lavoro istituzionale composto da operatori dei Servizi della Provincia e della Camera di Commercio e/o dei Centri specializzati sui distretti o sulle specifiche tematiche, al fine, da un lato, di elaborare un percorso altamente efficace e, dall'altro, di permettere future ricadute sull'intero territorio.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di “innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive” (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 12
- Numero complessivo dei destinatari: 32
- Numero complessivo delle ore di formazione: 96
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro.

## **Azione 2 – INNOVAZIONE NEL SETTORE AGROALIMENTARE**

### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

L'industria agroalimentare privata è largamente presente nel mantovano ed a volte esprime realtà imprenditoriali di primo piano a livello nazionale ed internazionale, per i volumi produttivi annualmente realizzati ed anche per l'elevata qualità delle produzioni e la propensione verso l'esportazione.

In particolare, nel settore lattiero caseario, sono attive diverse imprese che registrano posizioni di leadership a livello nazionale in importanti segmenti di mercato, quali il Grana Padano, i formaggi freschi ed il latte alimentare a lunga conservazione.

Nel settore della macellazione della carne suina e della relativa trasformazione in salumi, la provincia di Mantova presenta numerose aziende private che sono ai primi posti a livello nazionale per volumi d'affari, per tecnologie impiegate e per qualità delle produzioni. Nel territorio mantovano, inoltre sono localizzati i più grandi gruppi di macellazione della carne suina a livello nazionale e sono attivi numerosi salumifici, che fanno della qualificazione produttiva la loro principale fonte di vantaggio competitivo.

Proprio per l'importanza che riveste nel tessuto produttivo della provincia, il settore è interessato da una serie di studi ed azioni positive di supporto, grazie anche all'istituzione di un Dipartimento specifico, all'interno dell'Università di Mantova.

Il Dipartimento nasce in seno alla Fondazione Università di Mantova nel dicembre 2004 ed è il risultato del progetto redatto da una commissione di esperti in discipline economiche, territoriali e della produzione agroalimentare. Il progetto, approvato dal Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione, ha l'obiettivo di guardare allo sviluppo economico del territorio ma anche ai temi della responsabilità sociale d'impresa, della diffusione dell'innovazione organizzativa e della crescita della cultura manageriale nell'agroalimentare. Tale Dipartimento si configura come una struttura estremamente snella, di integrazione e di collegamento tra organizzazioni e istituzioni già esistenti, che ottimizza al massimo le risorse già presenti nella realtà locale in termini di competenze e professionalità. In particolare modo, la Fondazione Università di Mantova è deputata all'analisi del settore Agroalimentare della Provincia, come comparto significativo del sistema produttivo del territorio.

Con riferimento all'azione formativa, già avviata in modo articolato all'interno delle edizioni 2007 e 2008 del progetto quadro, il Dipartimento cercherà di tradurre gli spunti di riflessione emersi dalle ricerche in atto (Piano Agricolo Triennale 2008-2010) e dall'indagine attivata all'interno delle precedenti edizioni del progetto quadro in azioni di innovazione delle competenze e delle professionalità del settore, con particolare riferimento ai temi della sostenibilità e della sicurezza alimentare.

### *Metodologie didattiche*

La metodologia didattica, curata come tutti i contenuti dell'azione dalla Fondazione Università di Mantova, cercherà di essere sempre di tipo interattivo, affiancando ai più tradizionali interventi dei docenti, *role playing*, simulazioni e *case studies*.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alle metodologie didattiche attive" (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 15
- Numero complessivo dei destinatari: 36
- Numero complessivo delle ore di formazione: 120
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro.

## **Azione 3 – INNOVAZIONE NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI**

### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

Secondo il "Rapporto 2005-2006 sulla formazione nelle costruzioni" realizzato dal Formedil, Ente nazionale per la formazione e l'addestramento professionale nell'edilizia, occorre "... puntare sulla formazione per qualificare il settore delle costruzioni, coniugando le formule tradizionali con la formazione continua, con l'obiettivo di adeguare sempre di più i percorsi formativi ai tempi e alle peculiarità del lavoro nei cantieri.". Inoltre, i percorsi formativi "... vanno ripensati, sia nell'ottica dell'aumento della sicurezza e delle tutele sui luoghi di lavoro che nella logica di una più efficace integrazione dei lavoratori stranieri nell'edilizia". Questi sono solo alcuni degli spunti di riflessione emersi dal

rapporto, che, per altro, sembrano confermati anche da quanto sta emergendo dall'indagine attivata sull'edizione 2007 del progetto quadro.

All'interno di tali logiche, l'azione di innovazione nel settore delle costruzioni qui proposta intende rispondere ai mutamenti in atto all'interno del settore, che diventano essi stessi oggetto degli approfondimenti formativi. In particolare, ci si riferisce a:

- *mutamenti strutturali*: ovvero agli effetti dell'innovazione tecnologica in corso c'è consapevolezza da parte degli imprenditori che le nuove tecnologie hanno portato dei vantaggi dal punto di vista della qualità e della sicurezza del lavoro, benché essi notino, al contempo, una graduale perdita di professionalità e della conoscenza del mestiere nei nuovi addetti, che paradossalmente senza l'ausilio dei ritrovati tecnici non saprebbero lavorare;
- *mutamenti nella competizione*: nel passato, le imprese di produzione edilizia avevano dipendenti, in maggioranza di nazionalità italiana, che rispondevano a tutte le loro necessità, mentre oggi i cottimisti sono prevalentemente extracomunitari con scarsa conoscenza del mestiere, ma dotati di una forte disponibilità a lavorare in orari non tradizionali di lavoro e a basso costo. Questi ultimi, non solo tendono così a diventare a loro volta datori di lavoro per altre microimprese, ma in un comparto in cui la committenza specie privata è molto sensibile alla leva del prezzo, stanno guadagnando sempre più larghe fette di mercato.
- *mutamenti negli adempimenti*: Nel recente passato, l'incidenza sul fatturato delle spese annue per la gestione degli adempimenti d'ufficio, era di circa un 3-5% per una piccola impresa, mentre oggi si aggira attorno al 9-15%. La risoluzione di queste problematiche, che non incidono in alcun modo sulla qualità finale del prodotto, tendono a distogliere l'attenzione delle imprese sia dai clienti sia da un possibile incremento degli investimenti tecnici nei riguardi della sicurezza nei cantieri;
- *mutamenti del ciclo finanziario edile*: Spesso si assiste ad aggravii delle difficoltà finanziarie delle imprese edili di produzione (poco dotate di capitale proprio), che si trovano ad operare, da un lato, con l'esigenza di sostenere il team delle microimprese subappaltatrici con anticipi ed acconti sui lavori da svolgere, dall'altro, con la necessità di dover pagare le forniture di materiali in tempi ragionevolmente brevi per ottenere sconti ed abbuoni significativi.

Si segnala, infine, che l'azione si svilupperà in stretta sinergia con il programma di attività promosso dall'iniziativa Mantova Innocenter (MAIN), finanziata dalla stessa Regione Lombardia.

#### *Metodologie didattiche*

La metodologia didattica, curata come tutti i contenuti dell'azione dal Politecnico di Milano, cercherà di essere sempre di tipo interattivo, affiancando ai più tradizionali interventi dei docenti, *role playing*, simulazioni e *case studies*.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alle metodologie didattiche attive" (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 12
- Numero complessivo dei destinatari: 28
- Numero complessivo delle ore di formazione: 112
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro.

### **Azione 4 – INNOVAZIONE NEL SETTORE TURISTICO-CULTURALE (LOMBARDIA ECCELLENTE)**

#### *Descrizione area di intervento e competenze da trarre*

Investire in formazione per l'innovazione del settore turismo comporta adottare un'ottica di sistema, ossia collocare il dipendente della singola impresa, che fruisce dell'offerta formativa, nel sistema delle imprese a rilevanza turistica (molto diversificate tra loro) e, più complessivamente, nel sistema turistico territoriale, il cui successo è determinato dalla sua capacità di attrazione e di accoglienza complessive (o di ambito). Dunque, si tratta di approfondire e rafforzare attraverso la formazione non solo competenze specifiche, da spendere nella promozione e nel rapporto con il cliente, ma anche le complementarità tra soggetti ed attori.

Tale necessità, che si sviluppa in un contesto in evoluzione, i cui positivi risultati di trend sono evidenti ma vanno consolidati e potenziati in termini di competitività del territorio sul mercato turistico, si delinea come prioritaria dai risultati della ricerca sul fabbisogno formativo di settore realizzata nel progetto precedente e si traduce, da un lato, in un contenuto formativo forte, su cui investire in termini di capacità di relazioni attive con il territorio e con i suoi attori pubblici e privati, di cooperazione, complementarità d'azione e convergenza d'obiettivi; dall'altro in un'attenzione

trasversale, da garantire a prescindere dai contenuti specifici di competenza su cui la formazione agisce e da governare sul piano metodologico.

La formazione, in sostanza, si può qui delineare anche come strumento di raccordo degli attori sul territorio, oltre che come leva per la riqualificazione professionale dello stesso. La sfida che ci si propone è perciò quella di superare i limiti che la formazione dimostra avere in questo ambito in cui non è ancora riuscita a svilupparsi adeguatamente per fronteggiare nemmeno quei bisogni espliciti noti agli attori che a diverso titolo impattano il turismo, mediante l'accompagnamento degli addetti del settore in azioni di:

- autovalutazione dei propri fabbisogni professionali, anche trasversali e specialistico - settoriali, facendo emergere e portando a consapevolezza necessità e difficoltà;
- individuazione degli attori che possono farsene carico in modo più efficace ed efficiente (in termini di risorse e relazioni sul territorio);
- costruzione, identificazione e utilizzazione di strumenti di raccordo e informazione con gli attori territoriali.

Tali obiettivi sono da perseguire innanzitutto nelle aree di competenza afferenti a:

1. *“territorializzazione”*: potenziare la percezione di appartenenza territoriale degli operatori, rinsaldare la loro collocazione sul territorio per consentire loro di sviluppare relazioni reticolari che permettono a ciascuno la fruizione di una rete di contatto potenziale con il turista, di diffusione della conoscenza del territorio e di amplificazione dell'appetibilità dello stesso. La territorializzazione degli imprenditori del turismo si pone quale leva strategica di potenziamento del territorio, oltre che dei singoli attori, attraverso la moltiplicazione dei possibili punti di promozione turistica e di incontro domanda-offerta. Nello specifico, è necessario sviluppare la capacità degli addetti di lavorare in rete, di stabilire raccordi e complementarità con gli altri operatori, anche con quelli appartenenti al settore pubblico e di utilizzare proficuamente le informazioni disponibili sulle risorse turistiche locali, anche con riferimento ai vari sistemi informativi gestiti dalla provincia e/o dalle associazioni di imprese, in una prospettiva che ne valorizzi il complesso.
2. *promozione*: rafforzare la promozione significa acquisire le abilità e le strategie che consentono di far conoscere la propria impresa, apprendere nozioni di marketing territoriale quale leva per potenziare la percezione d'offerta del proprio prodotto, per meglio collocarlo nel territorio, valorizzandone le peculiarità locali e specifiche.
3. *accoglienza*: potenziare la capacità degli operatori attivi presso strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, ma anche presso strutture di ristorazione ed esercizi commerciali collocati in siti a rilevanza turistica, e di cogliere le richieste e i bisogni latenti dei turisti per poterne garantire la soddisfazione, se non direttamente, mediante un'azione d'indirizzo e/o di sollecitazione di altri attori. Implica inoltre la capacità di rapportarsi correttamente con il turista, offrendogli un servizio di qualità e stabilendo un rapporto fiduciario e competente anche rispetto alle qualità del territorio che stimoli il turista a tornare e a rimanere, per conoscerne gli aspetti specifici e la varietà.

Tale azione si articolerà in sinergia con il programma “Lombardia eccellente: azioni regionali per la promozione dell'eccellenza nello sviluppo del capitale umano”, promosso da Regione Lombardia introducendo l'Art. 28bis alla Legge regionale 19 del 2007 “Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia”.

In concomitanza con la sottoscrizione del protocollo di intesa di “Mantova, un territorio che accoglie” (progetto trasversale fondato sull'importanza della qualità della vita dei cittadini residenti, della loro capacità di accogliere l'altro, quali importanti strumenti di promozione e sviluppo del territorio) e con lo sviluppo dei Distretti culturali mantovani (Distretto Colline Moreniche, Distretto Oltrepò Mantovano e Distretto Regge dei Gonzaga), la Provincia di Mantova e la sua azienda speciale Forma, in partnership con la Camera di Commercio di Mantova e la sua Azienda Speciale PromoImpresa, dei Comuni di Mantova, Castiglione delle Stiviere, Sabbioneta e San Benedetto Po, della Fondazione Università di Mantova, del Politecnico di Milano, di Confesercenti Mantova, dell'Unione del Commercio Turismo e Servizi della Provincia di Mantova e di CGIL, CISL e UIL, ha candidato l'azione “Mantova, un territorio che accoglie - Piano d'azione per l'eccellenza del capitale umano dell'accoglienza turistico - culturale”.

Tale azione, inserita all'interno dell'albo regionale e finanziata da Regione Lombardia, prevede all'interno dell'“Azione 3.3. Governance e indirizzo della formazione tecnica per l'area delle Figure dell'Accommodation” un'importante sinergia con la logica di programmazione e governo della formazione presenti nel presente accordo, annunciando e garantendo una condivisione e un coordinamento strategico della formazione continua finanziata rivolta agli occupati.

I percorsi formativi promossi all'interno della presente azioni saranno quindi definiti in sintonia con l'azione Lombardia Eccelleste che potrà garantire un approfondimento sui fabbisogni formativi e una dettagliata analisi delle competenze del settore.

#### *Metodologie didattiche*

Sul piano didattico l'intervento formativo previsto per l'area costituisce materia di sperimentazione di metodologie innovative, come descritte tra gli obiettivi delle azioni formative (punto 4). In particolare, saranno adottati strumenti capaci di far leva sulle competenze degli addetti, aiutandoli a valorizzare le proprie peculiarità e qualità per una

complessiva riqualificazione delle proprie mansioni e del settore nel suo complesso. La formazione, mediante un'articolazione delle tipologie d'interventi formativi dedicata, servirà quale traino per l'emersione di reti funzionali di operatori, da sviluppare in prassi quotidiane di lavoro, al fine di accompagnare i singoli attori verso quel cambiamento culturale necessario per passare da una logica individualistica a una politica territoriale dell'accoglienza turistica, in grado cioè di proporre il territorio nel suo complesso e le specificità di cui è portatore. Modalità attive e interventi formativi informali serviranno, da un lato per coinvolgere gli operatori del settore, facendo emergere le competenze specifiche di ciascuno, dall'altro, per agire sul sistema territoriale del turismo e accompagnarlo verso un'ottica più organica.

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 24
- Numero complessivo dei destinatari: 64
- Numero complessivo delle ore di formazione; 192
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro.

## **ASSE 2 – COMPETITIVITÀ**

### **Azione 5 – ICT**

#### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

L'azione è rivolta ad un'utenza già pronta a recepire ogni informazione utile all'ottimizzazione del processo dell'ufficio.

L'azione può pertanto articolarsi secondo diverse modalità in edizioni che tendano a specifici obiettivi:

1. approfondimento sull'utilizzo dei normali strumenti informatici con particolare riferimento a specifiche applicazioni quali, ad esempio, Access, Excel avanzato e sicurezza informatica;
2. sviluppo delle competenze riferite alla gestione quotidiana dell'ufficio in rapporto alla gestione delle criticità, alle dinamiche operative di comunicazione interne ed esterne all'ambiente di lavoro;
3. sviluppo delle competenze connesse all'utilizzo di specifici programmi riferibili alle attività proprie;
4. sensibilizzazione alle pratiche inerenti la sicurezza informatica.

Gli obiettivi formativi specifici saranno ottenuti attraverso un'articolazione didattica sviluppata su possibili aree di approfondimento, ossia su:

- Microsoft© Word - Primi passi con un elaboratore di testi; operazioni di base (inserire, selezionare, copiare, spostare e cancellare testi); formattazione del testo; rifinire i documenti; stampa; funzioni avanzate (tabelle, disegni, importazione di oggetti, stampa unione);
- Microsoft© Excel - Primi passi con il foglio elettronico; operazioni base (inserire, selezionare, copiare, spostare/cancellare i dati; ordinare i dati); funzioni aritmetiche e logiche; formattazione delle celle; stampa; funzioni avanzate (importare oggetti, diagrammi e grafici);
- Microsoft© Powerpoint - Primi passi con gli strumenti di presentazione; operazioni di base (creare una presentazione; copiare, spostare, cancellare testo, immagini e diapositive); formattazione dei testi; grafici e diagrammi; stampa e distribuzione; effetti speciali;
- Microsoft© Access - Primi passi con un database; creazione di tabelle con campi e attributi, definire le chiavi, impostare una tabella aggiornare un database; uso di maschere; ricercare, selezionare e ordinare i dati di un database mediante *query*; generare rapporti;
- Internet e posta elettronica - Introduzione alla struttura internet; conoscenza delle principali funzionalità di un browser; ricerca di informazioni e documenti su internet attraverso l'impiego di portali e motori di ricerca; introduzione ai tipi di comunicazione con internet ed in particolare alla posta elettronica; acquisizione delle tecniche per inviare e ricevere messaggi, allegare documenti ad un messaggio, organizzare e gestire cartelle per la propria corrispondenza;
- Sicurezza Informatica - Il concetto di sicurezza informatica; lavorare tenendo al sicuro i propri dati; salvaguardia delle risorse; *best practices* della sicurezza;
- Software specialistici – Si prevede lo studio e l'approfondimento di particolari software (autocad, ...), indispensabili per un'efficace gestione delle attività interne alle imprese.



### *Metodologie didattiche*

Le metodologie didattiche sono di tipo “tradizionale” con lezioni frontali e supporto informatico. Le lezioni si tengono in aule informatizzate così attrezzate: 12 postazioni informatizzate per allievi del corso; 1 postazione informatizzata docente; 1 lavagna luminosa; 1 lavagna a fogli mobili; 1 videoproiettore.

Le metodologie utilizzate saranno:

- lezioni frontali in cui i docenti trasmettono i concetti fondamentali degli argomenti trattati;
- esercitazioni pratiche, *role-playing* e analisi di casi aziendali per favorire il più rapido e duraturo apprendimento.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell’Accordo con riferimento alla necessità di “innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alle metodologie didattiche attive” (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 8
- Numero complessivo dei destinatari: 28
- Numero complessivo delle ore di formazione: 96
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

## **Azione 6 – MANAGEMENT**

### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

L’azione ha come obiettivo lo sviluppo di professionalità in grado di innovare i singoli processi aziendali, garantendo la diffusione sul territorio di *know how* innovativo per ciascuna area di lavoro, in grado di rendere più efficiente e di innovare le singole aziende e l’intero apparato produttivo mantovano.

Gli interventi formativi tenderanno a qualificare il personale delle aziende nel campo della pianificazione, della contabilità analitica, del controllo di gestione, anche con l’ausilio di strumenti informatici, in un’ottica di gestione finanziaria e strategica.

È, infatti, sempre più indispensabile possedere strumenti efficaci per la pianificazione e la gestione dell’attività, per la definizione corretta dei costi e dei prezzi, per il calcolo del risultato operativo atteso e dei conseguenti flussi finanziari.

L’introduzione di competenze innovative si svilupperà, rispetto alle seguenti aree aziendali, attraverso specifiche azioni formative:

1. contabilità e bilancio;
2. controllo di gestione;
3. management e design (sviluppata in stretta sinergia con il progetto MAIN\_Mantova Innocenter);
4. organizzazione e procedure di lavoro del processo d’approvvigionamento;
5. nuova contrattualistica e diritto sindacale;
6. *problem solving*;
7. leadership e conduzione dei collaboratori.

### *Metodologie didattiche*

La metodologia didattica intende ordinarsi secondo alcuni principi:

- trasmettere in modo critico lo scenario delle opportunità offerte dall’utilizzo di metodologie connesse al management aziendale;
- consentire agli allievi di approfondire in modo autonomo le tematiche mediante approfondimenti di letture, discussioni ed elaborazioni critiche;
- offrire lezioni di tipo specialistico mirate alla formazione delle competenze tecniche principali necessarie alle principali tipologie di intervento alle quali l’azione si riferisce;
- offrire attraverso “casi di studio” la possibilità di presimulare le condizioni d’intervento;
- coinvolgere gli allievi nella verifica critica degli esempi portati nei “casi di studio” e nella comparazione con altri interventi o con i principi e le tecniche appresi durante le attività istituzionali, stimolando una progressiva acquisizione di capacità progettuale e di approfondimento;

- stimolare gli allievi durante il percorso formativo ad assumere un atteggiamento critico e progettuale in grado di interagire positivamente con obiettivi, contenuti, metodologie e tecniche proprie del caso nel quale si è coinvolti.
- accertare, anche tramite le verifiche in itinere, la capacità acquisita di arricchire in futuro la propria formazione.

La metodologia didattica utilizzata sarà quindi di tipo interattivo: *role playing*, simulazioni e *case studies* si affiancheranno ai più tradizionali interventi dei docenti.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive" (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 24
- Numero complessivo dei destinatari: 84
- Numero complessivo delle ore di formazione: 336
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

### **Azione 7 – MARKETING E COMUNICAZIONE**

#### *Descrizione area di intervento e competenze da traguardare*

L'obiettivo della presente azione è di sviluppare le competenze riferite alla gestione quotidiana dell'ufficio in rapporto alla gestione delle criticità, alle dinamiche operative di comunicazione interne all'ambiente di lavoro e verso l'esterne.

In particolare, al termine delle azioni formative i partecipanti saranno in grado di:

- capire i propri bisogni nei rapporti di lavoro e saper ottenere rispetto e considerazione;
- essere più efficace nelle relazioni interpersonali e professionali, creando una sintonia immediata con il proprio interlocutore;
- trasmettere efficacemente e far apprezzare agli altri il proprio punto di vista;
- imparare a formulare messaggi chiari ed efficaci;
- essere più incisivi e apprezzati nei rapporti con i colleghi, superiori, clienti;
- valorizzare il proprio modo di comunicare e conoscere i propri punti deboli;
- responsabilizzare se stessi e gli altri nel gestire positivi scambi professionali;
- utilizzare modalità di comunicazione cooperativa per evitare incomprensioni e conflitti;
- impiegare tecniche assertive, sperimentate nel corso, per favorire il confronto con gli altri e raggiungere accordi negoziati;
- riconoscere, avendole sperimentate nel corso, le dinamiche che favoriscono il lavoro di gruppo.

Con riferimento al focus sul marketing aziendale, l'azione si prefigge lo scopo di sviluppare competenze comportamentali e applicare metodologie utili alla conduzione di un'efficace vendita per obiettivi. Pertanto gli specifici percorsi formativi si focalizzeranno sulla raccolta delle informazioni, sulle strategie tecniche e comportamentali, con particolare attenzione all'identificazione dei bisogni del cliente, alla valorizzazione dei benefici e dei vantaggi del prodotto/servizio offerto e alla conclusione di una vendita con soddisfazione del cliente.

Le tematiche oggetto della presente azione sono:

1. Organizzazione aziendale e la comunicazione:
  - l'organizzazione aziendale nel suo nascere e nel suo sviluppo;
  - strategia, struttura organizzativa e posizioni di lavoro;
  - *vision*, *mission* e piani operativi;
  - i processi di lavoro;
  - le competenze;
  - la comunicazione aziendale;
  - la funzione di gestione delle risorse umane.
2. Tecniche e gli strumenti della comunicazione:

- la definizione della comunicazione;
  - le tipologie della comunicazione aziendale;
  - le componenti della comunicazione;
  - il processo di comunicazione;
  - il controllo della comunicazione;
  - gli strumenti innovativi;
  - il piano di comunicazione;
  - accenni sul rapporto tra comunicazione interna ed esterna;
  - i principi della comunicazione d'impresa.
3. Operatività della comunicazione:
- la formazione e lo sviluppo professionale;
  - il *knowledge management*;
  - la leadership;
  - il lavoro di gruppo
  - il rapporto capo-collaboratore;
  - il cambiamento e la reingegnerizzazione delle strutture organizzative;
  - i nuovi sistemi informativi: internet, intranet ed i portali aziendali;
  - la qualità del lavoro e l'attenzione al cliente interno.
4. Marketing aziendale:
- il sistema cliente
  - conoscere il cliente
  - la tecnica delle domande
  - vendere vantaggi e benefici anziché caratteristiche tecniche
  - la scoperta delle esigenze
  - le obiezioni del cliente
  - conoscere la concorrenza
  - trasferimento del valore del prodotto/servizio offerto.

#### *Metodologie didattiche*

La metodologia didattica intende ordinarsi secondo alcuni principi:

- trasmettere in modo critico lo scenario delle opportunità offerte dall'utilizzo di metodologie connesse alla comunicazione aziendale;
- consentire agli allievi di approfondire in modo autonomo le tematiche mediante approfondimenti di letture, discussioni ed elaborazioni critiche;
- offrire lezioni di tipo specialistico mirate alla formazione delle competenze tecniche principali necessarie alle principali tipologie d'intervento alle quali l'azione si riferisce;
- offrire attraverso "casi di studio" la possibilità di presimulare le condizioni d'intervento;
- coinvolgere gli allievi nella verifica critica degli esempi portati nei "casi di studio" e nella comparazione con altri interventi o con i principi e le tecniche appresi durante le attività istituzionali, stimolandone una progressiva acquisizione di capacità progettuale e di approfondimento;
- stimolare gli allievi durante il percorso formativo ad assumere un atteggiamento critico e progettuale in grado di interagire positivamente con obiettivi, contenuti, metodologie e tecniche proprie del caso nel quale si è coinvolti.
- accertare, anche tramite le verifiche in itinere, la capacità acquisita di arricchire in futuro la propria formazione.

La metodologia didattica utilizzata sarà quindi di tipo interattivo: *role playing*, simulazioni e *case studies* si affiancheranno ai più tradizionali interventi dei docenti.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale

e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive” (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 30
- Numero complessivo dei destinatari: 70
- Numero complessivo delle ore di formazione: 240
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

### **ASSE 3 – INTERNAZIONALIZZAZIONE**

#### **Azione 8 – ALFABETIZZAZIONE LINGUA ITALIANA**

##### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

L’azione, inserita nell’asse internazionalizzazione in quanto rappresenta una risposta all’allargamento del mercato del lavoro a livello internazionale, ha l’obiettivo di attivare dei percorsi formativi per adulti volti a favorire i diritti di cittadinanza attiva delle fasce deboli del mercato del lavoro mantovano, con particolare riferimento all’acquisizione di competenze necessarie per l’inserimento socio-lavorativo.

Gli argomenti trattati dai corsi forniranno conoscenze finalizzate all’acquisizione di una maggiore consapevolezza dei propri diritti e doveri di cittadinanza, alla possibilità di comunicare nella lingua italiana in maniera più efficace e chiara, anche con riferimento alle microlingue tipiche a diversi ambienti di lavoro, all’apprendimento di base delle nuove tecnologie, alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

##### *Metodologie didattiche*

Le metodologie didattiche sono di tipo “tradizionale” con:

- lezioni frontali in cui i docenti trasmettono i concetti fondamentali degli argomenti trattati;
- esercitazioni pratiche, *role-playing* e analisi di casi aziendali per favorire il più rapido e duraturo apprendimento

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell’Accordo con riferimento alla necessità di “innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive” (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

##### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 6
- Numero complessivo dei destinatari: 14
- Numero complessivo delle ore di formazione: 64
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

#### **Azione 9 – LINGUE STRANIERE**

##### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

Gli obiettivi dell’azione sono da correlarsi al livello di approfondimento (base – intermedio – avanzato) con cui viene affrontato lo studio delle lingue straniere e l’acquisizione delle specifiche competenze.

L’obiettivo, nel caso di *azioni formative a livello base*, è mettere in pratica le abilità di comunicazione, ponendo l’attenzione sulla conversazione con particolare riguardo per la pronuncia e l’ascolto. Al termine dell’azione i partecipanti avranno abilità produttive (parlare, scrivere) e ricettive (ascoltare, leggere) ad un livello iniziale con una particolare attenzione al linguaggio tipicamente usato nel marketing, nei servizi finanziari e nelle funzioni manageriali. L’azione consente di sviluppare a livello base l’inglese parlato e scritto, con particolare riguardo alla corrispondenza con l’estero, alle relazioni scritte, alle presentazioni ed alle riunioni di lavoro.

Obiettivo dell’azione sviluppata *ad un livello intermedio o avanzato* è invece quello di far acquisire e perfezionare gli aspetti linguistici, per svolgere al meglio non solo le mansioni base ma la gestione completa della clientela straniera.

In questo caso, l'azione è rivolta ad un'utenza già in possesso di una conoscenza di base e mira a rafforzare la comunicazione linguistica, attraverso l'approfondimento delle strutture grammaticali e la simulazione di situazioni comunicative tipiche dell'ambito professionale di riferimento. L'obiettivo finale è, quindi, quello di perfezionare la conoscenza dell'inglese e di favorire l'autoapprendimento linguistico, affinché i partecipanti acquisiscano la padronanza degli strumenti necessari per il miglioramento continuo delle proprie competenze.

#### *Metodologie didattiche*

Le metodologie didattiche si svilupperà attraverso:

- lezioni frontali in cui i docenti trasmettono i concetti fondamentali degli argomenti trattati;
- esercitazioni pratiche sviluppate con l'aiuto di un apparato audio e video.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive" (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 24
- Numero complessivo dei destinatari: 56
- Numero complessivo delle ore di formazione: 192
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

### **Azione 10 – EXPORT MANAGEMENT**

#### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

Il tema dell'internazionalizzazione, così come quello dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, è quanto mai attuale in un mercato senza frontiere, nel quale ci si misura in base alla propria competitività e dove il fattore della conoscenza e delle esperienze acquisite è senza dubbio un elemento di primaria importanza.

L'azione si pone l'obiettivo di formare e aggiornare esperti in grado di operare nelle aziende che approcciano i mercati esteri, dove servono competenze specialistiche e dove la complessità è tale che, senza una solida base di preparazione teorica e pratica, l'azienda fatica a tenere il passo.

L'iniziativa punta proprio a questo: creare una base teorica e pratica su cui costruire una professionalità utile alle imprese che operano o desiderano operare con l'estero, sempre più numerose anche nel nostro territorio.

Oggi l'internazionalizzazione non è più, infatti, una scelta ad appannaggio unicamente delle medie e grandi imprese: sempre più la soglia dimensionale delle aziende che scelgono la via del mercato internazionale si riduce e maggiore diventa l'esigenza di avere personale in grado di gestire le complessità dei rapporti con partner esteri.

Le sessioni formative potranno offrire un panorama sulle tematiche fondamentali che l'azienda affronta nel percorso verso l'internazionalizzazione. I contenuti saranno orientati sugli aspetti salienti implicati dai rapporti commerciali e/o produttivi con interlocutori stranieri. Si prevede di coniugare parti teoriche a *case history* di imprese che hanno intrapreso programmi di internazionalizzazione. Le lezioni saranno tenute da consulenti che hanno maturato significative esperienze in ambito privato o pubblico e, per dare un taglio operativo ai diversi moduli, sono previste, accanto alle sessioni teoriche, esercitazioni pratiche su alcuni dei temi proposti e di maggior importanza.

Partendo dall'obiettivo di fornire gli elementi necessari all'impresa per operare sui mercati esteri con una buona padronanza delle variabili che entrano in gioco nell'instaurazione di partnership internazionali, l'azione si prefigge altresì di veicolare alle imprese informazioni complete sui servizi all'internazionalizzazione reperibili presso le istituzioni pubbliche e gli organismi privati che operano a fianco degli operatori economici per supportarne i processi di internazionalizzazione.

I temi oggetto dell'azione sono:

1. Il marketing internazionale
  - Il piano di marketing: strumenti e obiettivi.
  - Il web marketing: promuovere la propria azienda in rete.
2. Le ricerche di mercato per l'estero
  - Fonti di ricerca: individuazione, classificazione, analisi dei dati.

- Le ricerche di mercato con Internet: tecniche di indagine, uso dei motori di ricerca.
- 3. Internazionalizzazione sostenibile
  - La responsabilità dell'impresa moderna in campo sociale e ambientale.
  - La leva sociale come opportunità di posizionamento competitivo.
- 4. Finanziamenti all'internazionalizzazione:
  - I finanziamenti della Regione Lombardia per le attività di internazionalizzazione.
  - I finanziamenti nazionali all'internazionalizzazione.
  - I finanziamenti della Comunità Europea ai progetti di cooperazione tra PMI.
- 5. Assicurazione dei crediti e finanziamento alle esportazioni
  - Il quadro normativo.
  - Rischi connessi all'attività di export.
  - Copertura dei rischi.
  - Finanziamento agevolato delle esportazioni.
  - Ruolo degli intermediari creditizi.
- 6. Contrattualistica internazionale
  - Caratteristiche di un contratto internazionale.
  - Legge applicabile e foro competente.
  - L'arbitrato internazionale.
  - Le convenzioni internazionali.
  - Principali tipi di contratto (vendita, agenzia, distribuzione, etc.) .
  - Recupero dei crediti nelle transazioni internazionali.
- 7. La dogana: norme e documenti
  - Il codice doganale comunitario.
  - Le operazioni di esportazione e importazione.
  - I regimi doganali.
  - L'origine delle merci.
  - I documenti doganali.
- 8. Marchi e brevetti sul mercato internazionale
  - Normative su marchi e brevetti.
  - Protezione di un marchio o un brevetto.
  - Marchi e brevetti valore aggiunto nell'impresa.
- 9. Trasporti internazionali e termini di resa
  - Tipologie di trasporto: quale scegliere e come operare.
  - Il contratto di trasporto: soggetti e obblighi delle parti.
  - I documenti del trasporto internazionale.
  - Coperture assicurative e garanzie contro i danni.
  - Gli Incoterms 2000 e i termini di resa: quale scegliere. Rischi e opportunità.
- 10. I pagamenti internazionali
  - I regolamenti internazionali.
  - Regolamenti semplici.
  - Regolamenti vincolati.
  - Credito documentario.
- 11. Fiscalità internazionale
  - Tassazione del reddito su base internazionale.
  - Doppie imposizioni.
  - Forme di organizzazione all'estero: la stabile organizzazione.

## 12. L'IVA negli scambi internazionali

- Regime IVA vigente negli scambi comunitari e internazionali.
- Gli scambi intracomunitari.
- Funzionamento dell'Intrastat.
- Procedure informatiche e telematiche.

### *Metodologie didattiche*

La metodologia didattica intende ordinarsi secondo alcuni principi:

- trasmettere in modo critico lo scenario delle opportunità offerte dall'utilizzo di metodologie connesse ai processi di internazionalizzazione;
- consentire agli allievi di approfondire in modo autonomo le tematiche mediante approfondimenti di letture, discussioni ed elaborazioni critiche;
- offrire lezioni di tipo specialistico mirate alla formazione delle competenze tecniche principali necessarie alle principali tipologie di intervento alle quali l'azione si riferisce;
- offrire attraverso "casi di studio" la possibilità di presimulare le condizioni d'intervento;
- coinvolgere gli allievi nella verifica critica degli esempi portati nei "casi di studio" e nella comparazione con altri interventi o con i principi e le tecniche appresi durante le attività istituzionali, stimolandone una progressiva acquisizione di capacità progettuale e di approfondimento;
- stimolare gli allievi durante il percorso formativo ad assumere un atteggiamento critico e progettuale in grado di interagire positivamente con obiettivi, contenuti, metodologie e tecniche proprie del caso nel quale si è coinvolti.
- accertare, anche tramite le verifiche in itinere, la capacità acquisita di arricchire in futuro la propria formazione.

La metodologia didattica utilizzata sarà, quindi, di tipo interattivo: *role playing*, simulazioni e *case studies* si affiancheranno ai più tradizionali interventi dei docenti.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive" (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 8
- Numero complessivo dei destinatari: 14
- Numero complessivo delle ore di formazione: 48
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

## **ASSE 4 – SOSTENIBILITÀ E SICUREZZA;**

### **Azione 11 – QUALITÀ**

#### *Descrizione area di intervento e competenze da trapiantare*

La sempre maggiore competitività del contesto economico richiede alle singole aziende un impegno continuo per fornire prodotti e servizi che rispondano sempre meglio alle esigenze qualitative dei propri clienti, tenendo sotto controllo l'impatto delle loro attività sull'ambiente e tutelando in maniera efficace i lavoratori.

A tal fine, è necessario non solo che tutti gli aspetti che contribuiscono alla qualità siano esaminati, pianificati e tenuti sotto controllo costantemente, ma anche che siano definite regole e modalità operative con cui organizzare mezzi, processi e personale.

Tali obiettivi possono essere raggiunti solo attraverso la progettazione e l'applicazione di un sistema di gestione della qualità, che sia conforme alle norme internazionali e in grado di innescare un processo di miglioramento continuo.

L'obiettivo dell'azione è, quindi, quello di fornire una formazione approfondita in merito ai sistemi di gestione qualità, al fine di una reimpostazione dell'organizzazione aziendale che migliori i margini di efficacia e di efficienza.

Il corso intende fornire un supporto concreto e immediatamente applicabile, anche attraverso significative esercitazioni, a tutte quelle aziende che stanno revisionando (o stanno introducendo) il sistema di gestione per la qualità, in modo che possano impostare il manuale qualità e le procedure gestionali in maniera appropriata e possano gestire tutta la documentazione del sistema di gestione per la qualità conformemente ai requisiti della norma ed in maniera snella e funzionale.

Ciascuna azione sarà organizzata attorno ai seguenti temi:

1. La qualità:
  - introduzione ai sistemi di qualità;
  - che cos'è la qualità;
  - le funzioni della qualità;
  - le funzioni politiche della qualità;
  - gli obiettivi della qualità;
  - operare in un contesto aziendale orientato alla qualità;
  - l'approccio aziendale verso la certificazione di qualità;
  - la funzione della certificazione;
  - gli enti certificatori;
  - la descrizione del sistema di qualità aziendale;
  - l'impostazione del sistema di qualità aziendale;
  - la definizioni degli attori coinvolti e le rispettive responsabilità;
  - l'iter della certificazione.
2. I costi:
  - la gestione dei costi;
  - analizzare i costi della non qualità;
  - gli elementi di controllo di gestione;
  - i costi della qualità; i costi di prevenzione;
  - i costi di valutazione;
  - i costi degli errori interni.
3. Processi della qualità:
  - il processo di certificazione di qualità;
  - gestione e implementazione;
  - le verifiche ispettive;
  - i dispositivi organizzativi;
  - l'implementazione del piano della qualità;
  - la comunicazione aziendale interna; la comunicazione aziendale esterna;
  - il coordinamento del gruppo di lavoro;
  - l'approccio basato sui processi;
  - il valore e la tipologia dei documenti;
  - il miglioramento continuo.
4. La clientela:
  - la soddisfazione della clientela;
  - la rilevazione dei bisogni;
  - la gestione delle lamentele come non conformità;
  - i servizi innovativi;
  - il miglioramento dei servizi aziendali;
  - il feedback di ritorno; indici di misurazione;
  - il monitoraggio sulla soddisfazione della clientela;
  - il monitoraggio dei fornitori e delle risorse interne aziendali;



- analisi dell'efficacia e dell'efficienza della qualità;
5. Aspetti informatici:
- utilizzo di internet per l'accesso alle banche dati;
  - utilizzo informatico per la gestione dei documenti interni ed esterni all'azienda;
  - sistemi per la gestione della documentazione;
  - l'evoluzione della normativa;
  - la gestione dei dati statistici attraverso l'uso di nuove tecnologie;
  - sistemi per la gestione dei dati;
  - sistemi per la programmazione.

#### *Metodologie didattiche*

Le metodologie utilizzate saranno:

- lezioni frontali in cui i docenti trasmettono i concetti fondamentali degli argomenti trattati;
- esercitazioni pratiche, *role-playing* ed analisi di casi aziendali per favorire il più rapido e duraturo apprendimento.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alle metodologie didattiche attive" (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 20
- Numero complessivo dei destinatari: 70
- Numero complessivo delle ore di formazione: 240
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

### **Azione 12 – AMBIENTE**

#### *Descrizione area di intervento e competenze da raggiungere*

Lo Sportello Ambiente & Qualità opera presso PromoImpresa dal 1995, anno in cui fu istituito per far fronte a un adempimento nuovissimo per quegli anni: il Modello unico di dichiarazione ambientale (Mud).

Il Mud costituisce, tuttora, il principale adempimento istituzionale delle Camere di commercio in materia ambientale. Gli enti camerali sono gli organi deputati alla ricezione di tale dichiarazione, nata come riepilogo annuale dei quantitativi e dei tipi di rifiuti prodotti e gestiti dalle imprese e allargatasi, nel corso degli anni, ai veicoli fuori uso e alle emissioni in aria e in acqua.

Partito dal Mud, lo Sportello Ambiente & Qualità ha ampliato le proprie competenze, abbracciando, da subito, la formazione per le imprese: numerose sono le iniziative che vengono puntualmente proposte ogni anno e che seguono l'evoluzione di una normativa, quella ambientale, spesso stratificata e di non facile applicazione.

Il decreto legislativo 16/01/2008, n. 4, meglio noto come correttivo del Testo unico ambientale emanato nel 2006, è una delle leggi più importanti. Esso disciplina la valutazione di impatto ambientale, la difesa del suolo, la tutela delle acque, la gestione dei rifiuti e le bonifiche dei siti inquinati, le emissioni in atmosfera e il danno ambientale.

Particolarmente sentito è, a Mantova, il tema "rifiuti", sul quale lo Sportello Ambiente & Qualità è impegnato, da anni, nella formazione; si ritiene, pertanto, opportuno e quanto mai necessario realizzare nuovi corsi in materia, volti a chiarire i punti ancora oscuri del Testo unico (e relativo correttivo) e gli adempimenti posti in capo alle imprese, nonché le novità normative attese, e auspicate da più parti, dal nuovo governo.

Altro campo particolarmente significativo, sul quale si ritiene utile proporre nuove iniziative, è la certificazione ambientale, concentrando l'azione sull'approfondimento degli aspetti principali: l'analisi ambientale iniziale, il bilancio ambientale e la comunicazione.

#### *Metodologie didattiche*

Le metodologie utilizzate saranno:

- lezioni frontali in cui i docenti trasmettono i concetti fondamentali degli argomenti trattati;

- esercitazioni pratiche, role-playing ed analisi di casi aziendali per favorire il più rapido e duraturo apprendimento

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di "innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive" (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

#### *Sicurezza*

Come previsto dalle indicazioni regionali, all'interno della pianificazione degli interventi formativi è prevista un'azione formativa in materia di salubrità, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro rivolta a lavoratori/lavoratrici. Tale azione sarà sviluppata, tenendo conto della specificità dell'attività svolta dai destinatari, attraverso la presentazione all'interno di un'ora di formazione specificatamente dedicata di materiale informativo sui temi inerenti la sicurezza sui luoghi di lavoro. La definizione dei contenuti sarà assunta di comune accordo tra le Parti sociali firmatarie dell'Accordo Quadro, con un coinvolgimento diretto dell'Azienda Sanitaria Locale, aderente all'accordo e al progetto per coordinare e supportare tale specifica azione.

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 10
- Numero complessivo dei destinatari: 14
- Numero complessivo delle ore di formazione: 64
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

### **Azione 13 – SICUREZZA**

#### *Descrizione area di intervento e competenze da raggiungere*

Come enunciato dal "Piano Regionale 2008–2010 per la Promozione della Sicurezza e Salute negli Ambienti di Lavoro", La Regione Lombardia persegue una politica di miglioramento della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro coerente con le linee di intervento sociale promosse dall'Unione Europea e, in particolare, in sintonia con la nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza sul lavoro 2007 – 2012 recentemente presentata dalla Commissione Europea al Parlamento, al Consiglio, al Comitato economico e sociale, e al Comitato delle Regioni (Bruxelles, 21.2.2007, COM (2007) definitivo).

La nuova strategia si propone di proseguire ed intensificare gli sforzi per promuovere la sicurezza sul luogo di lavoro con l'obiettivo di ridurre ulteriormente e in maniera omogenea gli infortuni: entro il 2012, nell'EU-27, si dovrebbe conseguire una riduzione del 25% del tasso complessivo d'incidenza degli infortuni sul lavoro, fornendo in tal modo un contributo essenziale al successo della Strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione.

Per raggiungere questo obiettivo, la strategia propone una serie di interventi, a livello europeo e nazionale, che si sostanziano in:

- migliorare e semplificare la legislazione vigente, adattandola all'evoluzione del mondo del lavoro, e rafforzare la sua concreta applicazione mediante strumenti non vincolanti (scambi di buone pratiche, campagne di sensibilizzazione, miglioramento dell'informazione e della formazione);
- definire e attuare strategie nazionali adattate alla situazione specifica di ciascuno Stato membro, rivolte ai settori e alle imprese più direttamente coinvolti e finalizzate a obiettivi nazionali di riduzione degli infortuni e delle malattie professionali;
- promuovere un mutamento dei comportamenti dei lavoratori, nonché approcci orientati alla salute presso i datori di lavoro;
- integrare le tematiche relative alla salute e alla sicurezza sul lavoro nelle altre politiche europee (istruzione, sanità pubblica ...) promuovendo nuove sinergie;
- mettere a punto metodi per l'individuazione e la valutazione di nuovi rischi potenziali mediante il rafforzamento della ricerca, lo scambio di conoscenze, l'applicazione pratica di risultati.

In tale contesto, è indiscussa l'importanza della promozione e della promulgazione della cultura della salute e della sicurezza sul lavoro all'interno dell'attività scolastica ed universitaria e nei percorsi di formazione professionale.

Informazione, formazione ed addestramento danno coscienza dell'importanza della salute e della sicurezza nel contesto produttivo aziendale. Le iniziative di formazione richiedono di essere governate, di essere progettate e realizzate

secondo criteri di qualità (sistemi c.d. “stella” o analoghi, da applicare ai percorsi a riconoscimento dell’aderenza a requisiti di qualità / eccellenza formativa), di essere valutate in termini di efficacia a breve e lungo termine.

I percorsi formativi devono assicurare che il personale, ad ogni livello funzionale, sia consapevole:

- dell’importanza della conformità delle proprie azioni rispetto al dettato normativo;
- delle conseguenze del suo agire;
- delle potenziali conseguenze dovute ad uno scostamento da quanto fissato all’interno del sistema aziendale di gestione della sicurezza, più in generale, del presente piano.

Partendo da tali premesse, si svilupperà una serie di azioni, dislocate territorialmente, di informazione e/o approfondimento sui temi di maggiore rilevanza e impatto per le imprese mantovane, con particolare riferimento alle specificità dei settori e comparti coinvolti. Inoltre, come già descritto in precedenza in generale ed in corrispondenza di tutte le azioni comprese negli assi 2 e 3, all’interno della pianificazione degli interventi formativi sarà prevista una specifica azione formativa in materia di salubrità, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro rivolta a lavoratori/lavoratrici, come previsto dalle indicazioni regionali.

Una particolare attenzione sarà, infine, rivolta alla promozione dei Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL) e dei comportamenti etici nelle aziende. Con riferimento al Piano Regionale, si ritiene, infatti, fondamentale:

- sviluppare capacità di programmazione degli interventi, in termini di frequenza, intensità e tipologia, non solo sulla base del criterio di appartenenza dell’azienda ad un comparto ad alto rischio, ma considerando il singolo livello di rischio ricavato con le informazioni contenute nella banca dati “Flussi Informativi integrati” INAIL – ISPESL e Regioni e la qualità del SGSL in essa attivato;
- incentivare il modello di interventi che coniuga, in ogni occasione, la vigilanza sul rispetto dei requisiti normativi specifici, quale preconditione alla tutela del lavoratore, con il controllo dei sistemi di gestione della sicurezza aziendali;
- promuovere l’adozione nelle aziende lombarde di modelli o certificazioni etiche in grado di aiutarle ad affrontare con efficacia le problematiche connesse con la sicurezza e la salute sul lavoro, tra le quali le linee guida UNI – INAIL, già condivise e accettate dalle parti sociali e dagli enti preposti alla materia.

#### *Metodologie didattiche*

Le metodologie didattiche si basano, come richiesto dal Piano Regionale, sulla necessità di garantire la comprensione dei contenuti formativi, ossia garantire l’appropriatezza della formazione a favore della domanda espressa. Il che significa definire e realizzare iniziative che, a partire dal livello di conoscenze dei discenti, modulino la didattica tradizionale con metodologie attive, partecipative ed esperienziali. Nel caso di discenti di nazionalità estera, è necessario per esempio predisporre materiale didattico in lingua, anche ricorrendo ad immagini; ricorrere, ove sia possibile, alla presenza di mediatori culturali della stessa etnia, privilegiando interventi che si basano sulla percezione del rischio nei lavoratori e che innalzano la soglia d’attenzione nello svolgimento delle mansioni.

L’analisi dei fabbisogni, la definizione delle metodologie più appropriate e la predisposizione di materiali in linea con gli obiettivi saranno governate attraverso una specifica azione di accompagnamento diretta con il coinvolgimento dell’Azienda Sanitaria Locale.

#### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 60
- Numero complessivo dei destinatari: 200
- Numero complessivo delle ore di formazione: 320
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

## ASSE 5 – AZIONI DI CONTRASTO ALLA CRISI ECONOMICA

L'“*Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo*” promuove tavoli di distretto, con il coinvolgimento dei Centri per l'Impiego provinciali e degli Uffici dei Piani di Zona, volti ad attivare programmi di formazione, utilizzando le diverse risorse a disposizione, rivolti alle situazioni di crisi.

A supporto e in sinergia con l'intesa, il presente asse di intervento cercherà di rispondere in modo integrato ai bisogni dei singoli distretti, attivando azioni di formazione mirate ai casi di crisi, volte a qualificare e/o a riqualificare il personale in cassa integrazione o a rischio di espulsione.

Tale azione sarà accompagnata da un'azione di supporto che garantirà la definizione in dettaglio delle singole azioni formative, operando all'interno dei tavoli di distretto che potranno, assieme alle parti sociali coinvolte e con il coinvolgimento dei Centri per l'Impiego provinciali e degli Uffici dei Piani di Zona, indirizzare al meglio l'utilizzo delle risorse.

In particolare si prevede una distribuzione dell'azione formativa e delle relative risorse, in modo omogeneo e mirato alle reali fabbisogni, coinvolgendo le imprese presenti nei sei distretti coinvolti dall'intesa:



- Distretto di Mantova (Comprende i seguenti 16 comuni: Bagnolo S. Vito, Bigarello, Borgoforte, Castel D'Ario, Castelbelforte, Castellucchio, Curtatone, Mantova, Marmirolo, Porto Mantovano, Rodigo, Roncoferraro, Roverbella, San Giorgio di Mantova, Villimpenta, Virgilio);
- Distretto di Guidizzolo (Comprende i seguenti 9 comuni: Castiglione delle Stiviere, Cavriana, Goito, Guidizzolo, Medole, Monzambano, Ponti sul Mincio, Solferino, Volta Mantovana);
- Distretto di Asola (Comprende i seguenti 12 comuni: Acquanegra sul Chiese, Asola, Canneto sull'Oglio, Casalmoro, Casaloldo, Casalromano, Castel Goffredo, Ceresara, Gazoldo degli Ippoliti, Mariana Mantovana, Piubega, Redonesco);
- Distretto di Viadana (Comprende i seguenti 10 comuni: Bozzolo, Commessaggio, Dosolo, Gazzuolo, Marcaria, Pomponesco, Rivarolo Mantovano, Sabbioneta, San Martino dall'Argine, Viadana);
- Distretto di Suzzara (Comprende i seguenti 6 comuni: Gonzaga, Moglia, Motteggiana, Pegognaga, San Benedetto Po, Suzzara)
- Distretto di Ostiglia (Comprende i seguenti 17 comuni: Borgofranco sul Po, Carbonara di Po, Felonica, Magnacavallo, Ostiglia, Pieve di Coriano, Poggio Rusco, Quingentole, Quistello, Revere, San Giacomo delle Segnate, San Giovanni del Dosso, Schivenoglia, Sermide, Serravalle a Po, Sustinente, Villa Poma).

### *Metodologie didattiche*

Si prevede di attivare, nei casi in cui non sia necessario il cofinanziamento da parte dell'impresa (per esempio la formazione rivolta a soggetti in cassa integrazione), azioni altamente mirate in grado affiancare, seguendo anche le logiche introdotte dal servizio di coaching previsto dalla Regione anche per il sistema dotale, piccoli gruppi di utenti.

La possibilità di personalizzare l'azione formativa, con moduli mirati alle specifiche necessità e con momenti di affiancamento diretto, accrescerà l'efficacia dell'azione, garantendo maggiori opportunità di utilizzo delle competenze acquisite proprio per chi ne ha attualmente più bisogno.

Laddove sarà reso possibile dalla definizione di dettaglio degli interventi, si utilizzeranno gli approcci identificati nell'Accordo con riferimento alla necessità di “innovare i sistemi di competenze e le prassi formative a livello settoriale e territoriale anche con attenzione alla metodologie didattiche attive” (vedi il paragrafo dedicato agli obiettivi delle azioni formative, punto 4).

### *Dati procedurali*

- Numero delle imprese coinvolte: 30
- Numero complessivo dei destinatari: 90
- Numero complessivo delle ore di formazione: 480
- Costo orario stimato a preventivo: 150,00 euro

**Allegato 2. Intesa per l'integrazione delle politiche territoriali e delle azioni per contrastare le conseguenze sull'occupazione e sul sistema produttivo**