

## ALLEGATO B

FONDARTIGIANATO

**PIANO FORMATIVO** cod\_\_\_\_\_<sup>1</sup>

**SVILUPPO TERRITORIALE**

**MEZZOGIORNO**

**TITOLO CERAMICA**

**REGIONE EMILIA-ROMAGNA**

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

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

### **CARATTERISTICHE DEL PIANO FORMATIVO**

<sup>1</sup>Da compilarsi a cura di FONDARTIGIANATO

## ALLEGATO B

<p>Ambito di riferimento e tipologia dell'intervento</p>	<p>■ Aziendale ■ Interaziendale ■ Territoriale ■ Distrettuale ■ Filiera ■ Settoriale ■ Intersettoriale ■ Individuale</p>
<p>Settore/i produttivo/i</p>	<p><b>CERAMICA</b>, con particolare riferimento al comparto dei Corredi Ceramici quali: Decoro, Serigrafia, Studi grafici, Taglio, 3<sup>^</sup> Fuoco, altri assimilabili.  <b>CODICE ATECO 2002 - 26.300 (Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti)</b>  <b>CODICE ATECO 2007 - 23.31.0 (Piastrelle per pavimentazione e rivestimenti - fabbricazione)</b></p>
<p>Territorio/i</p>	<p>Ambiti del territorio nazionale (distretti produttivi) in cui è localizzata in modo diffuso la presenza di imprese del settore ceramico (piastrelle)</p>
<p>Priorità Orientamenti Obiettivi specifici</p>	<p>Il Piano si ricollega alle molteplici evidenze che confermano la necessità di programmare e progettare una formazione continua rivolta alle figure professionali strategiche per il comparto della ceramica, poiché è provato che una variabile competitiva determinante per il successo delle imprese sta nel livello di competenze e nel modo in cui queste vengono agite, condivise ed aggiornate.  L' esigenza è fondamentale nel comparto, poiché la situazione di crisi determinatasi a partire dal 2008 unitamente alle criticità che già da alcuni anni minacciavano il comparto (la crescente competitività di produttori esteri, l'esigenza per le imprese leader di fronteggiare tale concorrenza ricercando in nuovi territori vantaggi competitivi divenuti critici per servire efficientemente i mercati più dinamici), sono fattori che, hanno comportato una pesante e preoccupante riduzione delle attività.  Tra gli strumenti da adottare per far fronte alla situazione di crisi determinatasi, la formazione assume un ruolo strategico soprattutto ai fini del riposizionamento che le aziende dovranno assumere.</p> <p>I fattori che hanno determinato il cambiamento e che influiranno pesantemente sulla possibile ripresa delle attività delle aziende del distretto sono da ricercare nel processo di forte globalizzazione e di innovazione sia di prodotto che di processo.  Mentre fino a pochi anni fa la strategia di internazionalizzazione delle imprese del comparto era una strategia di "multilocalizzazione" piuttosto che di diversa localizzazione mirata comunque ad utilizzare i diversi fattori di superiorità dei differenti territori, oggi la strategia si esplica sempre più attraverso fenomeni di accorpamento in gruppi e di messa in comune di processi, lavorazioni, mercati; di individuazione di sinergie che consentano di far fronte comune alle nuove problematiche e di affrontare con maggiori forze, capacità e competenze il fattore innovazione.</p> <p>E' cresciuta dunque la consapevolezza dell'esigenza prioritaria di unificare gli sforzi al fine di rafforzare il patrimonio costituito dalle conoscenze e dalle competenze. La valorizzazione delle risorse umane attraverso l'accrescimento delle loro competenze, assume un rilievo strategico, per il sostegno e lo sviluppo del settore.</p>

## ALLEGATO B

Per quanto sopra il presente Piano Formativo si pone in una logica di implementazione di azioni a sostegno della formazione continua dei lavoratori e di realizzazione di interventi formativi che:

- sostengono ed accompagnano la crescita personale e professionale dei lavoratori inseriti in contesti produttivi ed organizzativi e a diversi livelli di inquadramento,
- individuino iniziative a sostegno dell'innovazione delle imprese, con piani di formazione aziendale e interaziendale di carattere settoriale, con iniziative di sviluppo organizzativo, con la formazione manageriale dei quadri posizionati a livelli intermedi,
- sostengano le imprese nella fase di fronteggiamento della crisi attraverso la riqualificazione del personale in maggiori difficoltà a causa del titolo di studio posseduto, dell'esperienza lavorativa o dell'età.

Il Piano Formativo ha sia carattere preventivo che curativo ed intende rispondere a:

- dinamiche esogene: l'evoluzione dei fattori produttivi, normativi e di mercato rispetto ai quali le imprese del settore sono sollecitate a rendere coerente il proprio sistema di competenze professionali;
- esigenze endogene di qualificazione dei modelli produttivi e di servizio, legate alla transizione da logiche funzionali a logiche di processo, in cui prevalgono le esigenze di coordinamento e di integrazione fra le risorse umane e tra le aziende.
- dinamiche di soluzione di crisi aziendali che richiedono la riqualificazione di personale e la diffusione di nuove competenze e conoscenze.

Le esigenze rilevate nel Piano attengono principalmente ai macroprocessi gestionale - organizzativo e tecnico - produttivo. Inoltre il Piano rileva l'esigenza di qualificare le competenze trasversali dei lavoratori finalizzato ad accompagnare, in particolare, le dinamiche dei processi di internazionalizzazione e di innovazione.

Gli obiettivi specifici enunciati nel Piano in sintesi attengono a:

- Sostenere la cultura della formazione continua nelle imprese del settore ceramico quale strumento a sostegno dei processi di innovazione per il superamento della crisi e per il rilancio e la ripresa del settore. Il rafforzamento delle competenze viene infatti interpretato quale chiave di successo delle imprese per il proprio riposizionamento.
- Valorizzare le risorse umane per rafforzare il sistema delle competenze individuali presenti nel settore, stimolando tra i destinatari degli interventi di formazione una visione proattiva e partecipata dell'organizzazione e gestione del processo produttivo.
- Rafforzare la capacità competitiva delle singole aziende dei settori di riferimento, velocizzando la capacità di reazione e di adeguamento ai cambiamenti.
- Stimolare e sostenere forme di collaborazione settoriale tra aziende, strutture formative ed associazioni di rappresentanza per lo sviluppo delle risorse umane, per l'occupabilità, per lo sviluppo economico e produttivo delle imprese del settore nei diversi territori di riferimento.

## ALLEGATO B

	<p>Gli obiettivi trasversali perseguiti nel Piano Formativo attengono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• all'attuazione diffusa del complesso delle norme in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, al di là degli obblighi formativi imposti dalle norme ed in una logica di "miglioramento";</li><li>• al rispetto del principio di pari opportunità;</li><li>• all'attuazione del complesso delle norme in materia di tutela ambientale.</li></ul>
--	--

## ALLEGATO B

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

## **ALLEGATO B**

Descrizione contesto e sua evoluzione

## ALLEGATO B

Sociale  
Economico  
Produttivo

Anche il settore della ceramica made in Italy è stato colpito dalla crisi internazionale. Il made in Italy ha chiuso il 2008 con un calo sia nelle quantità prodotte (**-6,4%, ferme a 523 milioni di mq**) sia nelle vendite contratte del **6,7%**, evidenziando la tendenza delle aziende italiane ad evitare l'immagazzinamento del prodotto finito. A pesare in maniera determinante sui risultati il crollo del consumo sul mercato domestico. I consumi nazionali sono calati del **-9,2% a 183,5 milioni di mq**, con una perdita di 19 milioni. Si tratta del calo più drammatico dal 1993, anno in cui il consumo si contrasse di 26 milioni di mq, seppur compensato dalla tenuta delle esportazioni, contrariamente a quanto accaduto nel 2008. Le vendite estere dei produttori italiani di piastrelle di ceramica sono infatti scese anch'esse di 19 milioni di mq, assestandosi su 359 milioni di mq (-5,2% sul 2007).

Tale rilevante flessione dei volumi deriva da un calo delle vendite indirizzate verso l'Europa Occidentale (-6,5%) e di quelle in Nord America (-20,6%) - le due principali aree di destinazione dei materiali ceramici italiani -, solo in parte controbilanciate da crescita nella domanda di piastrelle di ceramica italiane verso i 'nuovi paesi UE (+7,1%), gli 'altri paesi europei (+4,8%) e l'Asia (+3,4%).

Sul versante dei costi aziendali, emerge come i costi totali di fabbricazione crescano del **+4,64%**, a causa di una fiammata inflativa dell'energia termica (+14,22%), di quella elettrica (+6,97%), delle materie prime (+4,83%), dei corredi ceramici e delle lavorazioni esterne su prodotti (+4,65%). In rialzo anche gli oneri finanziari, dovuti principalmente al forte aumento nei tassi di interesse registrato nel periodo.

Per quanto riguarda le stime sul 2009, vista l'incertezza internazionale, si prevede un ulteriore calo (*fonte Prometeia*). La produzione totale italiana è stimata a -4,1%, quale risposta ad una flessione delle vendite totali del -3,8%.

Pur rimanendo in campo negativo, tale previsione trova la sua giustificazione tanto dalle vendite sul mercato interno (-4,4%, dal -9% dell'anno in corso), quanto anche dall'export (-3,6%, dal -5,1% del 2008).

A fronte di questo scenario, anche i dati occupazionali sono assolutamente preoccupanti : la crisi economica ha frenato la spinta delle imprese italiane alla creazione della nuova occupazione. Dalle anticipazioni del Sistema Informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere e Ministero del Lavoro, su 57mila imprese con dipendenti, emerge che, nel corso di questo anno, l'occupazione prevista nel settore privato diminuirà di circa il 2%, con una riduzione di 220mila unità. A diminuire rispetto agli anni precedenti, però, saranno essenzialmente le entrate (poco superiori alle 700mila), mentre le uscite (per pensionamento o scadenza di contratto) saranno sostanzialmente in linea con quelle dello scorso anno. Il tasso di entrata si attesta infatti attorno al 6% (era il 9,5% nel 2008), mentre il tasso di uscita si colloca all'8% (era l'8,5% lo scorso anno). La flessione della domanda di beni e servizi avrà un impatto occupazionale più evidente per le imprese industriali (-2,5% la variazione attesa dello stock dei dipendenti tra la fine del 2008 e a fine del 2009) rispetto a quelle delle attività terziarie (-1,4%).

Per ciò che riguarda il settore ceramico, a fronte di un calo ancor più pesante dell'occupazione aggravato dal ricorso massiccio alla CIG, **cresce la ricerca di nuove e più elevate competenze** : i posti di lavoro messi a disposizione dalle imprese saranno infatti minori rispetto al passato, ma l'occupazione dipendente salirà di qualità.

Le prime previsioni confermano infatti anche per il settore ceramico la crescita della quota delle professioni

## ALLEGATO B

maggiormente qualificate (dirigenti, impiegati con elevata specializzazione e tecnici), nonché degli impiegati e delle professioni commerciali (dal 31 al 35%); decrescono invece gli operai (dal 35 al 31%) e il personale non qualificato.

Le imprese italiane del settore ceramico che stanno sopravvivendo, stanno puntando sui mercati internazionali, sull'innovazione di prodotto, sul design, sull'affidabilità, la flessibilità e la "personalizzazione" produttiva, anche al di là della leva del prezzo. Per meglio approfondire tali tematiche, tra febbraio e marzo 2009 è stata condotta una indagine su un campione rappresentativo di piccole e medie società industriali, ovvero quelle con 20-499 dipendenti i cui risultati rispecchiano la situazione del settore ceramico.

Le dichiarazioni raccolte nell'ambito dell'indagine condotta da Unioncamere riguardano, prima di tutto, la necessità di contenere i prezzi di vendita. Questa indicazione concentra da sola il punteggio più elevato: 30,5%, sintesi di un 31,3% delle piccole e di un 26,6% delle medie. Anche se singolarmente meno rilevanti, i diversi orientamenti strategici che riguardano il prodotto (dall'ampliamento del mix di offerta allo sviluppo del contenuto innovativo fino alla produzione "su misura") risultano prevalenti in una quota più consistente di imprese (41,8%). Una priorità meno diffusa sembra essere quella di sviluppare gli aspetti commerciali (27,7%): la flessione della domanda porta a una sensibile riduzione del numero di imprese che reputano indispensabile in questa fase puntare sullo sviluppo delle reti commerciali, sull'investimento in promozione e pubblicità o, ancora, sulla presenza alle manifestazioni fieristiche.

Per molte delle produzioni del made in Italy tradizionale (alimentare, moda, arredamento, ceramica, vetro, ecc.) le strategie prevalenti vedono una forte concentrazione sullo sviluppo di un'offerta produttiva qualitativamente sempre più adeguata alle esigenze e all'evoluzione della clientela (nuovi prodotti, a maggior contenuto innovativo e/o "su misura") ma, al contempo, dal costo più contenuto.



## ALLEGATO B

Mercato	<p>Il consuntivo relativo all'anno 2008 rileva per la produzione del settore ceramico un valore di 523 milioni di metri quadrati (-6,4%), derivante da vendita in Italia per 151 milioni di metri quadrati ed esportazioni di 349 milioni di metri quadrati. Tale rilevante flessione dei volumi deriva da un calo delle vendite indirizzate verso l'Europa Occidentale (-6,5%) e di quelle in Nord America (-20,6%) – le due principali aree di destinazione dei materiali ceramici italiani – solo in parte controbilanciate da positive crescite nella domanda di piastrelle di ceramica italiane verso i 'nuovi paesi UE (+7,1%), gli altri paesi europei (+4,8%) e l'Asia (+3,4%). Sul versante dei costi aziendali, emerge come i costi totali di fabbricazione crescano del +4,64%, a causa di una fiammata inflativa dell'energia termica (+14,22%), di quella elettrica (+6,97%), delle materie prime (+4,83%), dei corredi ceramici e delle lavorazioni esterne su prodotti (+4,65%). In rialzo anche gli oneri finanziari, dovuti principalmente al forte aumento nei tassi di interesse registrato nel periodo.</p> <p>Le difficoltà registrate nel corso di questo 2008, acuitesi soprattutto nel corso degli ultimi mesi dell'anno, stanno proseguendo anche nel corso del 2009. La produzione totale italiana di piastrelle di ceramica è stimata calare, per il prossimo anno, di un ulteriore 4,1%, quale risposta ad una flessione delle vendite totali del -3,8%.</p> <p>Pur rimanendo in campo negativo, tale previsione trova la sua giustificazione tanto dalle vendite sul mercato interno (-4,4%, dal -9% dell'anno in corso), quanto anche dell'export (-3,6%, dal -5,1% del 2008), quest'ultimo agevolato dal fatto che per gli Stati Uniti d'America esistono fondate aspettative per una progressiva fuoriuscita dalle secche della crisi di mutui subprime.</p>
---------	--

**ALLEGATO B**

**Esportazioni della provincia di Modena  
Settore ceramica  
gennaio - giugno 2008**

	Valori assoluti (milioni di €)	Variazioni 2° trim. 2008 su 2° trim. 2007	Variazioni 1° sem. 2008 su 1° sem. 2007
Francia	185	6.2%	-1.1%
Stati Uniti	123	-29.3%	-32.8%
Germania	105	5.6%	-7.9%
Grecia	54	15.4%	5.9%
Russia	44	30.0%	25.7%
Belgio e Lussemburgo	43	15.0%	7.5%
Regno Unito	32	0.0%	-3.0%
Austria	29	23.1%	11.5%
Spagna	28	15.4%	12.0%
Canada	28	7.1%	0.0%
Svizzera	26	16.7%	8.3%
Paesi Bassi	24	0.0%	-7.7%
Arabia Saudita	20	57.1%	53.8%
.....			
<b>Totale</b>	<b>1,065</b>	<b>5.8%</b>	<b>-0.5%</b>

*Fonte: elaborazioni Ufficio Studi CCIAA Modena su dati Istat*

## ALLEGATO B

Descrizione processi e loro evoluzione	
Lavorativi	<p>Il settore è composto da 324 aziende attive in 448 stabilimenti, che vanta oltre 42.000 dipendenti, un fatturato aggregato superiore ai 7,8 miliardi di euro ed una quota di vendite sui mercati esteri superiore al 65%. Particolare attenzione è stata posta allo scenario macroeconomico nel quale il settore è chiamato ad operare, alla composizione ed all'evoluzione dei costi di fabbricazione, fortemente condizionati da situazioni di non competitività sui mercati di approvvigionamento delle materie prime energetiche, a cui si è aggiunta una riflessione sui possibili maggiori oneri relativi al nuovo sistema delle emission trading.</p> <p>Nel confronto si è, altresì, proceduto alla disamina della fondamentale tematica dell'occupazione, un aspetto 'caldo' alla luce del fatto che ad oggi, su base nazionale, i lavoratori dipendenti del solo comparto piastrelle di ceramica in CIG sfiorano le 4.000 unità, a cui vanno aggiunte altri 1.500 addetti del comparto dei sanitari.</p> <p>Il trend di previsione stima per il settore ceramico una forte crescita della quota delle professioni maggiormente qualificate (dirigenti, impiegati con elevata specializzazione e tecnici), nonché degli impiegati e delle professioni commerciali (dal 31 al 35%); decrescono invece gli operai (dal 35 al 31%) e il personale non qualificato e tra questo il personale immigrato.</p>
Organizzativi	<p>In dieci anni le aziende del settore hanno aumentato la propria dimensione media attraverso un fenomeno di concentrazione aziendale e di razionalizzazione delle strutture produttive.</p> <p>Si è intensificata la politica di ricerca di crescenti valori di produttività per i singoli impianti, di innovazione delle tipologie di prodotto e di processo oltre che di servizio per far fronte all'evoluzione della domanda interna ed internazionale. Si prevedono forme di aggregazione volte a potenziare le strutture commerciali, lo studio di innovazioni anche in termini di design che contraddistinguono il Made in Italy e che consentano forme di aggregazione legate all'immagine nazionale. A tal proposito, Ceramic Tiles of Italy è il marchio istituzionale collettivo che, rappresenta e promuove le aziende italiane produttrici di piastrelle di ceramica sui mercati esteri.</p> <p>In qualità di simbolo istituzionale dell'industria ceramica, Ceramic Tiles of Italy diffonde e tutela l'immagine delle aziende produttrici di piastrelle di ceramica aderenti ad Assopiastrelle attraverso l'organizzazione di campagne promozionali e partecipazioni istituzionali a fiere ed eventi internazionali, con l'intento di consolidare la presenza e l'azione delle singole imprese sui mercati esteri. Riconosciuto dai più importanti architetti, designers e progettisti internazionali, il marchio Ceramic Tiles of Italy diffonde nel mondo una nuova immagine della piastrella, non solo quale ottimo materiale da costruzione ma come elemento in grado di impreziosire e qualificare qualsiasi ambiente di destinazione.</p> <p>La ricerca di sinergie si concentrerà inoltre su aspetti di gestione e di pianificazione finanziaria e di gestione innovativa della logistica e dei servizi ad essa collegati.</p>
Innovazione	<p>Le aziende del settore si trovano ad affrontare quotidianamente nuove sfide e difficoltà, che vanno dall'aumento dei costi produttivi ed energetici e dall'erosione della redditività, fino alla difficile situazione congiunturale</p>

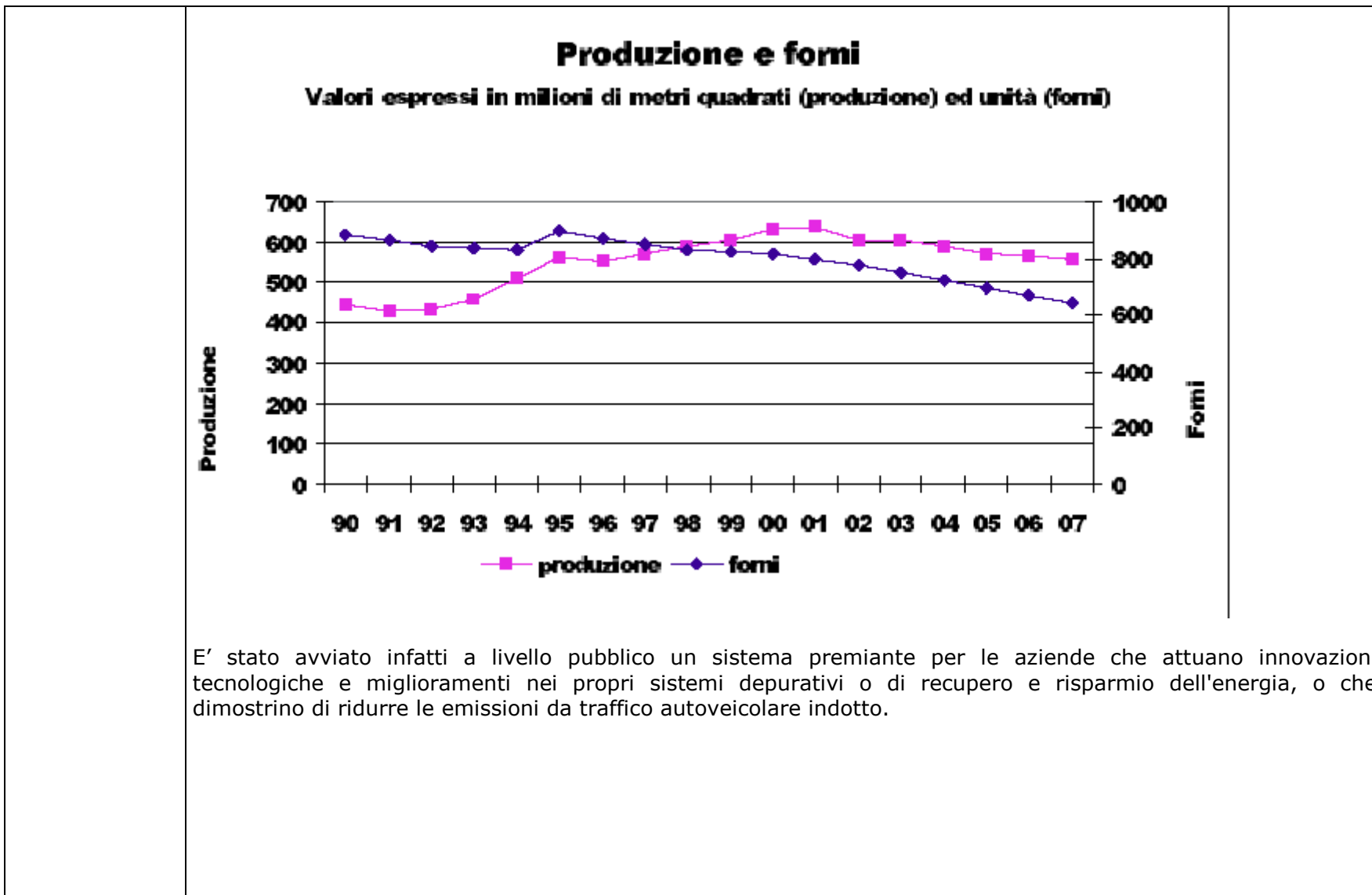
## ALLEGATO B

	<p>dell'economia mondiale. Il settore dovrà puntare sulla ricerca di nuove soluzioni tecnologiche e di più completi e puntuali servizi alle aziende clienti.</p> <p>Il punto di forza del settore risiede nella ricerca e nell'innovazione. E' necessario investire per rinnovare la tecnologia e automatizzare i processi, per elevare la qualità del prodotto, che significa diversificarsi e garantirsi massa critica nei confronti della concorrenza.</p> <p>Il livello del capitale umano è da considerarsi strategico al fine dello sviluppo dell'innovazione di prodotti , del design, dei materiali impiegati, ecc.. Basti pensare all'introduzione di materiali luminescenti anche nelle piastrelle di ceramica che ricalca da vicino uno dei più recenti esiti della moda e dell'arredo, soprattutto di quello di alcuni mercati emergenti. Ancora, l'applicazione di elementi che si caratterizzano per i decori floreali declinati in tutte le varianti: dai disegni a schizzo, appena accennati, a quelli definiti, con sfondi colorati e accesi, tono su tono o nel sempre attuale bianco e nero. Le innovazioni non riguardano solo materiali e decori, ma anche i nuovi usi cui è destinato il rivestimento. Dal classico uso riservato a bagno e cucina, la piastrella approda ora alle pareti di soggiorno e living, fino ad arricchire anche l'esterno. La tridimensionalità del decoro, emersa nelle scorse stagioni, presenta nuove soluzioni, che mirano a sviluppare giochi di luce e profondità inaspettate alle pareti.</p>
Mercato	<p>La nuova generazione di imprese leader del made in Italy deve avere caratteristiche chiave come il forte impulso all'internazionalizzazione produttiva, una maggiore qualità manageriale, un vantaggio competitivo fondato su nuove funzioni terziarie. Il distretto del futuro dovrà essere una spazio creativo dove si svolgono attività qualificate, si producono prime serie e prototipazioni, si intrecciano partnership interattive tra aziende. A livello strategico, le aziende vincenti – e migliori in termini di performance – dovranno continuare a puntare su dotazione ICT, innovazione tecnologica, design e innovazione di prodotto.</p> <p>Secondo l'economista Marco Fortis (Vicepresidente Fondazione Edison e docente di Economia Industriale e Commercio Estero all'Università Cattolica di Milano) i distretti industriali italiani hanno reagito alla crisi manifatturiera dettata dagli scenari della globalizzazione italiana nel 2001-2005 in modo diverso. A differenza di altri distretti che hanno subito un forte regresso produttivo, con poche aziende e marchi di scarso peso, o che hanno scelto una forte delocalizzazione industriale per contenere i costi, i produttori di piastrelle del distretto di Sassuolo hanno mantenuto una dinamica produttiva stabile e approntato una significativa internazionalizzazione produttiva per aggredire nuovi mercati emergenti.</p> <p>La filiera ceramica italiana, che fattura complessivamente 11,6 miliardi di euro (di cui circa la metà rappresentato dalle piastrelle e un altro 17% dalle macchine per le ceramiche) registrerà una continua concentrazione produttiva, soprattutto nelle piastrelle e di pari passo aumenterà il rilievo delle imprese guida di maggiori dimensioni e più internazionalizzate. Basta pensare a due dati: nelle piastrelle i primi 10 gruppi rappresentano oltre il 55% del fatturato nazionale, nelle macchine oltre i 2/3 del fatturato è realizzato da imprese con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro.</p> <p>Si tratta di un terreno potenzialmente più fertile per l'internazionalizzazione e collaborazioni di filiera nell'innovazione. "Competere nel nuovo scenario globale significherà sempre più innovare. E' necessaria una</p>

## ALLEGATO B

	<p>maggior collaborazione sistemica tra produttori di piastrelle e di macchine per garantire svolte radicali nell'innovazione, specie di prodotto. Difendere gelosamente i segreti dell'innovazione e mantenerli nel distretto per un adeguato numero di anni (attraverso accordi, esclusive, partnership) è fondamentale per conservare la distanza con i competitor stranieri.</p> <p>Il mercato dovrà essere affrontato attraverso la costruzione di aziende più forti, di dimensioni adeguate; il potenziamento dei marchi; il miglioramento delle capacità di produzione e commercializzazione.</p> <p>Occorre inoltre potenziare la collaborazione sistemica.</p>
--	---

Descrizione tecnologie e prodotto/i e loro innovazione	
Tecnologie	<p>L'attività delle imprese del distretto è costantemente tesa alla ricerca e allo sviluppo di tecnologie specifiche miranti al miglioramento dei processi e dei prodotti finiti, all'ottimizzazione degli impianti e all'introduzione di soluzioni innovative con l'ausilio di moderne tecnologie che consentono di convertire i processi produttivi tradizionali, assicurando nuovi traguardi in termini di flessibilità, affidabilità, produttività e semplicità di gestione. Nel piano sono coinvolte piccole e medie imprese del distretto che operano in comparti legati alla produzione di ceramica. Le aziende coinvolte nel Piano, come la quasi totalità delle imprese del distretto, sono dotate di sistemi produttivi tecnologicamente all'avanguardia per la realizzazione di tutti i prodotti indispensabili all'industria ceramica per l'ottenimento di costanti migliorativi sistemi di stampa. La ricerca e la tecnologia per tali imprese sono improntate sulla pura creatività e sull'analisi delle mode e delle tendenze di mercato e sulla scoperta di nuovi materiali. Tutto questo viene metabolizzato, disciplinato e coerentemente messo al servizio della riproducibilità industriale, nella messa a punto di progetti esclusivi, unici, creati su misura per la clientela.</p> <p>Sono ancora in calo i forni operativi nel settore e ciò evidenzia una politica volta alla ricerca di crescenti valori di produttività per i singoli impianti, al rapido adeguamento delle tipologie di prodotto per far fronte all'evoluzione della domanda interna ed internazionale. Inoltre si registra un forte orientamento al rispetto dell'ambiente circostante con un impatto elevato sul livello della tecnologia e degli impianti utilizzati.</p>



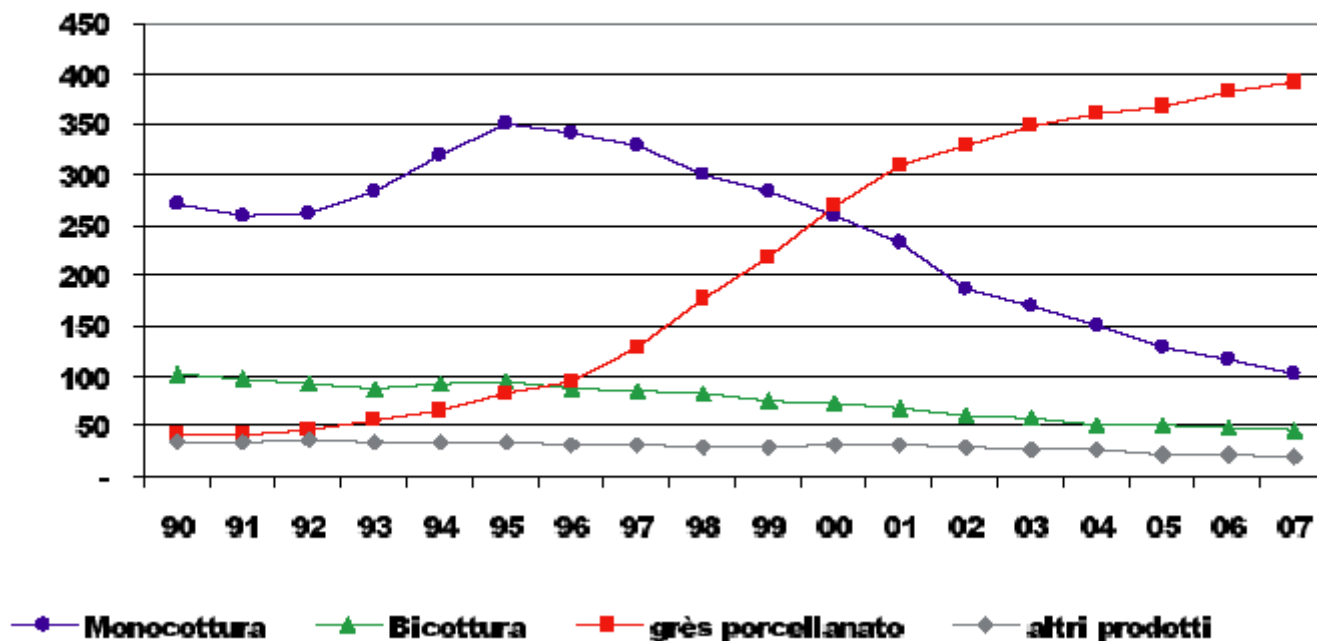
## ALLEGATO B

L'innovazione continua dei prodotti coinvolge:

- lo studio di nuovi materiali da impiegare,
- le tecnologie da utilizzare per le nuove lavorazioni previste e sperimentate,
- lo studio di nuove forme di design in risposta a nuove attenzioni ed interessi del cliente.

### Produzione per principali tipi di prodotto Valori espressi in milioni di metri quadrati

Prodotto/i



## ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Relazionali	<p>I fabbisogni formativi di natura relazionale individuati dal Piano Formativo sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• acquisire strumenti e tecniche comunicative per la gestione delle relazioni con il cliente, per rafforzare la persona e l'azienda nell'esprimere un efficace orientamento verso la clientela;</li><li>• acquisire competenze linguistiche e alfabetico - funzionali per la comunicazione interpersonale declinata sulle diverse situazioni comunicative occorrenti nella relazione lavorativa con clienti esterni e interni;</li><li>• potenziare capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane, per coloro che hanno la responsabilità di altre persone, (come i responsabili di produzione) fornendo strumenti necessari per valorizzare e motivare i propri collaboratori ;</li><li>• sviluppare una squadra di lavoro, che, come gruppo motivato, sia in grado di condividere obiettivi e risultati;</li><li>• potenziare le capacità comunicative del gruppo di lavoro delle singole organizzazioni aziendali anche tenendo conto delle diversità di lingua.</li></ul>



## ALLEGATO B

Descrizione fabbisogni formativi	
Di processo	<p>I fabbisogni formativi inerenti i processi gestionale - operativo e tecnico - produttivo sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• accrescere le competenze degli addetti all'area amministrativa e controllo delle imprese del settore al fine di fornire strumenti per la definizione ed il monitoraggio dei prezzi del prodotto e servizio;</li><li>• accrescere le competenze per una corretta e puntuale pianificazione finanziaria;</li><li>• accrescere le competenze relative alla gestione commerciale ed alla funzione marketing per la ricerca e l'acquisizione di nuovi mercati e di nuovi target di clienti;</li><li>• accrescere le competenze dei lavoratori delle aree acquisti relativamente alle politiche di <i>outsourcing</i> e terziarizzazione;</li><li>• sviluppare le competenze relativamente alle tecniche di progettazione e disegno;</li><li>• sviluppare competenze informatiche e <i>ICT advanced</i> nonché competenze gestionali relative all'esecuzione codificata di procedure stabilite per la gestione e all'utilizzo dei sistemi di comunicazione e gestione dati interni alla realtà aziendale;</li><li>• accrescere le competenze dei responsabili e dei tecnici addetti alla ricerca e sviluppo delle aziende ceramiche, dei colorifici, dei produttori macchine e impianti e nel terzo fuoco;</li><li>• sviluppare le competenze di tecnologi, grafici, designer e art director operanti nelle ceramiche, nelle imprese grafiche, ceramiche, colorifici e terzo fuoco;</li><li>• potenziare le competenze dei tecnici addetti alla gestione logistica delle merci e prodotti finiti;</li><li>• potenziare le conoscenze sulla sicurezza nel luogo di lavoro e la capacità della valutazione dei rischi legati al corretto utilizzo delle macchine e delle attrezzature in tutte le fasi del processo produttivo;</li><li>• potenziare le competenze tecniche che consentano l'applicazione di procedure e tecnologie e processi rispettosi dell'ambiente e ecosostenibili.</li></ul>
(altro)	

## ALLEGATO B

Descrizione processi di apprendimento	
Metodologie	<p>In coerenza con i principi dell'apprendimento dell'adulto, accanto alla tradizionale metodologia d'aula frontale, dovranno essere adottate metodologie attive (laboratorio didattico per le esercitazioni, esercitazioni in <i>role playing</i>, <i>case study</i>, simulazioni) allo scopo di conseguire i seguenti risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– valorizzazione dell'esperienza professionale formale ed informale del partecipante attraverso l'integrazione dell'apprendimento nel campo conoscitivo ed esperienziale precedente;</li><li>– coinvolgimento del discente nel processo e negli esiti dell'apprendimento;</li><li>– riduzione della dissonanza cognitiva rispetto ai nuovi strumenti e tecnologie o alle nuove procedure cui si riferisce la formazione attraverso la contestualizzazione e declinazione degli obiettivi di apprendimento al sistema di attività effettivamente agito in ambito lavorativo.</li></ul> <p>Pertanto l'apprendimento della capacità relazionale - negoziale dovrà essere favorito attraverso simulazioni ed esercitazioni, le tematiche dovranno essere trattate con l'ausilio di filmati e materiale audiovisivo al fine di aumentare l'impatto dei contenuti proposti e di favorire nei partecipanti comportamenti consapevoli ed attivi sul proprio stili relazionali.</p> <p>L'attività dovrà essere strutturata con verifiche continue sul grado di comprensione delle metodologie presentate, attraverso l'interazione d'aula tra esperti e partecipanti su casi ed esemplificazioni.</p> <p>Ugualmente, l'apprendimento dell'informatica, delle lingue e delle materie in area tecnico-professionale dovrà essere favorito dal ricorso a simulazioni ed esercitazioni, al lavoro collaborativo di gruppo ed al metodo della presentazione e dell'esame di casi e autocasi riferiti al particolare sistema di attività dei partecipanti ed alle relative procedure oggetto di apprendimento.</p> <p>Trattandosi di percorsi formativi rivolti ad adulti occupati in possesso di esperienza lavorativa si dovrà prediligere un approccio didattico interattivo che lasci ampio spazio alla discussione di casi concreti ed alla condivisione delle esperienze.</p>
Strumenti	<p>In relazione alle necessità, dovranno essere messe a disposizione presso la sede della agenzia formativa o presso le sedi aziendali aule didattiche e laboratori informatici.</p> <p>Le aule potranno essere attrezzate con lavagne luminose, videoproiettori, videocamere TV, registratori e videocamere a supporto delle parti teoriche e le esercitazioni</p> <p>I laboratori didattici dovranno essere attrezzati con postazioni individuali complete di hardware e software adeguati ai diversi obiettivi di apprendimento, mediante cui effettuare esercitazioni e simulazioni previo ricorso alla</p>

## ALLEGATO B

	documentazione tecnica aziendale.
Modalità organizzative	<p>Le attività formative dovranno essere svolte sia in orario di lavoro che, nei limiti consentiti dalla vigente contrattualistica e dalle regole determinate dal Fondo Artigianato Formazione, fuori dell'orario di lavoro, secondo le diverse opzioni scelte dalle aziende e dai partecipanti.</p> <p>I calendari attività dovranno essere concordati in modo da favorire al massimo la partecipazione.</p> <p>A supporto dell'attuazione dei progetti dovrà essere prevista la presenza di coordinatori didattici e di tutor d'aula che assicureranno il corretto sviluppo del progetto didattico, rilevando eventuali tendenze devianti con utilizzati momenti d'aula per compiere operazioni di feed-back con i partecipanti, sempre alla ricerca della più scrupolosa e coerente esecuzione.</p> <p>Il monitoraggio sarà, dunque, parte integrante dei meccanismi interni di assicurazione della qualità, che consentiranno di individuare e risolvere i problemi e di apportare miglioramenti. Una volta specificati gli obiettivi, stabilite le fasi principali, il monitoraggio diventerà un processo naturale incluso nello sviluppo del Piano e dei percorsi contenuti nel Progetto. Il monitoraggio comporterà un'analisi critica delle deviazioni rispetto alla pianificazione originaria: cioè dei compiti che non sono stati svolti in conformità con il programma e degli obiettivi che non sono stati raggiunti o sono stati raggiunti solo in parte. Le attività di monitoraggio produrranno un rapporto scritto, che deve contenere la coerenza/scostamento delle attività rispetto alla progettazione iniziale. La valutazione del Piano ha l'obiettivo di verificare i risultati raggiunti dal progetto e di misurarli in termini quantitativi e qualitativi. La valutazione è prevista in vari stadi del percorso progettuale:</p> <p><b>ex ante</b>, quando sono fatte delle stime (attraverso indicatori e variabili) sui risultati da raggiungere;</p> <p><b>in itinere</b>, per controllare l'andamento delle azioni, ossia verificare se l'andamento dei corsi e i risultati in fase di conseguimento sono in linea con le aspettative nella fase progettuale;</p> <p><b>ex post</b>, per verificare i risultati raggiunti dal Progetto e dal Piano.</p> <p>In particolare l'obiettivo dell'attività di valutazione è valutare la qualità di un'attività di formazione in base al suo successo, al suo impatto o alla sua soddisfazione dei corsisti, al risultato immediato del corso, competenze acquisite, percentuali di completamento del corso, miglioramento della produttività, ecc..</p> <p>La valutazione ex-post avrà quindi due azioni diversamente valutabili:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- di soddisfazione del corso da parte dei partecipanti ed il grado di apprendimento di base e tecnico professionale percepito;</li><li>- un'azione a tempo dato dalla fine delle attività formative per leggere insieme ai partecipanti l'efficacia del progetto formativo sui processi organizzativi; questa occasione diventa anche una palestra di riflessione per evidenziare nuovi fabbisogni organizzativi e di competenze.</li></ul> <p>Per quanto riguarda quest'ultimo punto b) non essendo remunerabile, all'interno dell'attuale sistema di rendicontazione, i costi risultano non ammissibili. Sarà comunque interesse delle parti, coinvolte nel Piano prevedere questa situazione che in quanto consente una continua capacità nel tempo di lettura dell'analisi di fabbisogni di competenze.</p> <p>Per alcuni contenuti potrà essere previsto l'utilizzo della co-docenza, affiancando al consulente esperto della</p>

## ALLEGATO B

	<p>materia il responsabile di processo dell'azienda allo scopo di contestualizzare meglio i contenuti trattati. Parte delle attività pratiche, quando richiesto dalle necessità, dovranno potranno essere realizzate all'interno del project work, previsto quale momento di esercitazione e applicazione diretta nelle singole fasi di lavoro dei contenuti teorici trattati nelle docenze frontali; la modalità di esecuzione di questa attività dovrà essere concordata tra il docente e il responsabile di processo delle aziende.</p>
Documentazione (utilizzo materiali e prodotti di esperienze precedenti)	<p>In relazione alle necessità, dovranno essere predisposti materiali a supporto della "cristallizzazione" della conoscenza per ogni percorso didattico realizzato. Ove il caso, le aziende che condurranno le docenze, essendo fornitori delle strumentazioni e dei centri operativi di lavoro "contenitori" delle attività formative, potranno utilizzare materiale formativo da essi prodotto, oltre che esempi e casi tratti dalle esperienze condotte presso i propri clienti. Inoltre, dove richiesto, potrà essere messa a disposizione dei partecipanti la documentazione aziendale commerciale e tecnica: listini cataloghi, documentazione contabile - fiscale, libretti e specifiche tecniche, libretti d'uso e manutenzione delle macchine, documentazioni relative a procedure aziendali, eccetera.</p>

## ALLEGATO B

Contenuti formativi da sviluppare

I contenuti formativi da sviluppare attraverso i progetti formativi previsti dal presente Piano Formativo dovranno essere riconducibili alle macro aree e famiglie di competenze di seguito descritte.

### Competenze tecnico-professionali

- aggiornamento sui materiali di lavorazione e tecnologie e norme tecniche di progettazione
- gestione Qualità e certificazioni di prodotto/processo
- gestione degli acquisti: magazzino e logistica
- lettura ed interpretazione del disegno meccanico ed utilizzo di strumenti ed attrezzature per la certificazione del lavoro svolto sulle macchine
- tecniche di progettazione CAD
- modalità di determinazione del prezzo di prodotti ed eventuali servizi aggiuntivi
- ingegnerizzazione del processo produttivo
- informatizzazione dei processi di gestione.

### Competenze trasversali

Competenze relazionali:

- Strumenti e tecniche per la gestione delle relazioni interne all'impresa e con il cliente.
- Modalità di gestione della trattativa commerciale e strategie di sviluppo per acquisire nuovi clienti
- Modalità di comunicazione del gruppo di lavoro che tenendo conto delle diversità di lingua
- Metodi e strumenti di gestione del personale

Competenze linguistiche:

- lingua inglese tecnica e commerciale
- lingua russa tecnica e commerciale
- lingua tedesca tecnica e commerciale
- lingua spagnola tecnica e commerciale
- italiano per stranieri

Competenze ICT:

- sw di progettazione meccanica
- sw gestionali
- applicativi di *office automation*

Relativamente alle priorità trasversali del Fondo:

- Analisi dei principali accorgimenti e disposizioni in termini di sicurezza e salute dei dipendenti nei luoghi di lavoro, di tutela dell'impatto ambientale e del principio di pari opportunità.

## ALLEGATO B

Priorità dell'intervento	
<b>"PREVENTIVO":</b>	
<input type="checkbox"/>	anticipare i bisogni di formazione
<input checked="" type="checkbox"/>	aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità
	adeguare la qualificazione professionale dei lavoratori
<b>"CURATIVO":</b>	
<input type="checkbox"/>	rispondere ai bisogni formativi specifici
<input checked="" type="checkbox"/>	riqualificare i lavoratori
<input checked="" type="checkbox"/>	aggiornare e migliorare le competenze professionali rispetto a opportunità di mercato/innovazioni tecnologiche/modificazioni dei processi produttivi/evoluzione delle professionalità
<input type="checkbox"/>	acquisire nuove qualificazioni professionali

Descrizione ruoli e profili professionali destinatari dell'azione	
Ruoli	<p>I ruoli coinvolti nell'attività del presente Piano Formativo sono quelli dei dipendenti delle imprese del settore, relativamente a tutte le funzioni e le mansioni professionali ricoperte all'interno dell'impresa, spesso connotati da alta interfunzionalità, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabili e addetti amministrazione e gestione acquisti, gestione ordini</li> <li>• responsabili e addetti uffici ricerca e sviluppo (disegnatori, tecnici, progettisti)</li> <li>• responsabili e addetti alla produzione (lavoratori che operano nei diversi contesti aziendali di riferimento)</li> <li>• responsabili e addetti ufficio Gestione Qualità</li> <li>• responsabili e addetti uffici pianificazione e magazzino</li> <li>• responsabili e addetti uffici commerciale e acquisti</li> <li>• responsabili e addetti ufficio amministrazione / controllo</li> </ul>
Profili professionali	<p>I profili professionali riportati a piano comprendono figure amministrative, commerciali, tecniche in ambito progettazione, produzione, gestione qualità, magazzino, acquisti, con la finalità di aggiornare le competenze di figure e profili professionali esistenti e operanti all'interno dell'impresa. In particolare le qualifiche coinvolte nelle attività formative saranno: Operatore della ceramica artistica, Operatore di linea/impianti ceramici e il Progettista ceramico. Rispetto a tali profili si fa specifico riferimento al Sistema Regionale delle Qualifiche in vigore presso la Regione Emilia Romagna, a sua volta ricordato ai più consolidati sistemi di classificazione nazionale in uso.</p>

## ALLEGATO B

<p><b>AZIENDE/TERRITORI</b> (descrizione dei bacini di riferimento e della tipologia, numero delle aziende e dei territori interessati)</p>	
---	--

<p><b>PROGETTO/I</b> (indicazione del Progetto/i finalizzato/i alla realizzazione del Piano Formativo)</p>	
--	--