APAFORM

Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management

APAFORM è iscritta nell'Elenco del Ministero dello Sviluppo Economico delle associazioni che rilasciano l'attestato di qualità e di qualificazione professionale dei servizi prestati dai soci, ai sensi della Legge 4/2013.

RUOLI E PROFILI PROFESSIONALI FORMATORE MANAGERIALE APAFORM

Segue estratto del Regolamento Professionale APAFORM art. 4.3

"Requisiti per l'ammissione al riconoscimento dell'attestazione di qualità e qualificazione dei servizi professionali sulla base del Livello EQF, stimato da APAFORM"

1. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE SPECIALISTA

(1.1) Formatore manageriale specialista livello EQF 8 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Promuovere e realizzare lo sviluppo e l'innovazione del proprio know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, assicurando l'apprendimento dei medesimi attraverso il *designing* e il *delivery* di processi formativi che tengano conto delle complesse variabili di sistema connessi all'esercizio del ruolo manageriale dei differenti contesti internazionali.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **INNOVAZIONE DI KNOW HOW**
   Sviluppa, promuove e diffonde nuovi modelli, metodi e tecniche nelle proprie aree disciplinari considerate rilevanti dalla comunità professionale.
2. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**
   Provvede a mantenere aggiornato ed in linea con le best pratices individuate nei contesti operativi la ricerca, il network professionale i contenuti della propria disciplina di elezione.
3. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Realizza l'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente ai contenuti della propria disciplina ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi giungendo a definire specifici obiettivi di apprendimento.
4. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**
   Supervisiona la progettazione di corsi, moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area disciplinare, verificando la coerenza del processo, dei contenuti e delle specifiche soluzioni di apprendimento con gli obiettivi da realizzare.
5. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**
   Identifica e sviluppa soluzioni metodologiche complesse e innovative, oltre che materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.
6. **DELIVERY**
   Gestisce il processo erogando i contenuti di elevata complessità e applicando le soluzioni di apprendimento appositamente progettate per partecipanti che ricoprono ruoli di elevata responsabilità manageriale e/o specialistica.
7. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**
   Supervisiona l'applicazione di metodi e strumenti del processo di formazione e dei risultati di apprendimento.

(1.3) Formatore manageriale specialista livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Governare l'aggiornamento del proprio know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, assicurando l'apprendimento dei medesimi attraverso il *designing* e il *delivery* di processi formativi che tengano conto delle complesse variabili di sistema connessi all'esercizio del ruolo manageriale dei differenti contesti.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**
   Provvede a mantenere aggiornato ed in linea con le best practices individuate nei contesti operativi la ricerca, il network professionale, i contenuti della propria disciplina di elezione.
2. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Realizza l'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente ai contenuti della propria disciplina ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi giungendo a definire specifici obiettivi di apprendimento.
3. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**
   Realizza la progettazione di corsi, moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area disciplinare, presidiando la coerenza del processo, dei contenuti e delle specifiche soluzioni di apprendimento con gli obiettivi da realizzare.
4. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**
   Identifica e sviluppa soluzioni metodologiche e materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.
5. **DELIVERY**
   Gestisce il processo erogando i contenuti e applicando le soluzioni di apprendimento appositamente progettate per partecipanti che ricoprono ruoli di significativa responsabilità manageriale e/o specialistica.
6. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**
   Garantisce l'applicazione di metodi e strumenti del processo di formazione e dei risultati di apprendimento al fine di fornire sia feedback ai partecipanti sia di produrre report e raccomandazioni di follow up per la committenza.

(1.4) Formatore manageriale specialista livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Garantire l'apprendimento del proprio know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, assicurando il designing e il delivery dei processi formativi e tenendo conto delle complesse variabili di sistema connesse all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**
   Provvede a mantenere aggiornato ed in linea con le best pratices individuate nei contesti operativi la ricerca, il network professionale i contenuti della propria disciplina di elezione.
2. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Realizza l'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente ai contenuti della propria disciplina ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi giungendo a definire specifici obiettivi di apprendimento.
3. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**
   Realizza la progettazione di corsi, moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area disciplinare, presidiando la coerenza del processo, dei contenuti e delle specifiche soluzioni di apprendimento con gli obiettivi da realizzare.
4. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**
   Identifica e sviluppa soluzioni metodologiche e materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.
5. **DELIVERY**
   Gestisce il processo erogando i contenuti e applicando le soluzioni di apprendimento appositamente progettate per partecipanti che ricoprono ruoli di media responsabilità manageriale e/o specialistici.
6. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**
   Garantisce l'applicazione di metodi e strumenti del processo di formazione e dei risultati di apprendimento e contribuisce a produrre report e raccomandazioni di follow up per la committenza.

(1.5) Formatore manageriale specialista livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Assicurare l'apprendimento del proprio know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, presidiando il delivery dei processi formativi nel rispetto di specifiche definite che tengano conto delle complesse variabili di sistema connesse all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**
   Provvede a mantenere aggiornati i contenuti della propria disciplina di elezione attraverso letture specifiche, partecipazione a corsi, affiancamenti e network professionali.
2. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Contribuisce all'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente ai contenuti della propria disciplina ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi contribuendo a definire specifici obiettivi di apprendimento.
3. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**
   Contribuisce alla progettazione di corsi, moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area disciplinare.
4. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**
   Contribuisce alla messa a punto di soluzioni metodologiche e materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.
5. **DELIVERY**
   Gestisce il processo erogando i contenuti e applicando le soluzioni di apprendimento appositamente progettate per partecipanti che ricoprono ruoli operativi.
6. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**
   Provvede all'applicazione di metodi e strumenti del processo di formazione e dei risultati di apprendimento e contribuisce a produrre report e raccomandazioni di follow up per la committenza.

(1.6) Formatore manageriale specialista livello EQF 4 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Provvedere a supportare l'apprendimento del proprio know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione nella gestione del delivery dei processi formativi, nel rispetto di specifiche definite che tengano conto delle complesse variabili di sistema connesse all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**
   Provvede a mantenere aggiornati i contenuti della propria disciplina di elezione attraverso letture specifiche, partecipazione a corsi, affiancamenti e scambi con network professionali.
2. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Partecipa all'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente ai contenuti della propria disciplina ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi partecipando a definire specifici obiettivi di apprendimento.
3. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**
   Partecipa alla progettazione di corsi, moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area disciplinare.
4. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**
   Partecipa alla messa a punto di soluzioni metodologiche e materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.
5. **DELIVERY**
   Supporta la gestione del processo formativo collaborando nell'erogazione dei contenuti formativi.
6. **VALUTAZIONE – FEED BACK – FOLLOW UP**
   Fornisce supporto al processo di valutazione dei risultati di apprendimento.

2. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE DI SISTEMA

(2.1) Formatore manageriale di sistema livello EQF 8 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Promuovere e sviluppare l'innovazione delle conoscenze, capacità e competenze manageriali richieste per progettare e governare processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Progettare e realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali e integrati dei ruoli organizzativi verticali e orizzontali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative nel contesto dell'economia globale.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **INNOVAZIONE DI KNOW HOW**
   Sviluppa, promuove e diffonde l'innovazione dei modelli, metodi, tecniche e strumenti di intervento per contestualizzare i processi di coinvolgimento e di apprendimento del management al fine di migliorare le performance dell'organizzazione e le relazioni con i soggetti economici, istituzionali e sociali esterni.
2. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Orienta e presidia l'efficacia del processo di analisi dei bisogni di apprendimento del management in coerenza con le dinamiche dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno, le strategie, le priorità di cambiamento e i vincoli dell'organizzazione, utilizzando un mix appropriato di metodologie e strumenti quantitativi e qualitativi di raccolta, elaborazione e interpretazione di dati e informazioni per l'efficace coinvolgimento delle persone che esercitano funzioni manageriali di vario livello.
3. **SVILUPPO PROPOSTE TECNICHE DI PROGETTO**
   Progetta in piena autonomia e interagendo con la committenza diretta e indiretta (enti finanziatori) proposte di obiettivi, programmi, contenuti di interventi formativi di rilevante impatto per l'organizzazione e per le sue relazioni con soggetti dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno. Redige le proposte sia nelle forme e con le modalità richieste dalle organizzazioni committenti e/o dagli enti finanziatori, sia in termini analitici e di dettaglio per l'esecuzione.
4. **PROGETTAZIONE ESECUTIVA E DI DETTAGLIO**
   Realizza la progettazione di processi, programmi e specifiche soluzioni di apprendimento presidiando la coerenza e l'efficacia rispetto agli obiettivi formativi. Valorizza anche il co-design dei soggetti interni ed esterni coinvolti e assicura il miglior mix di risorse per la docenza e il coinvolgimento dei partecipanti.
5. **DELIVERY**
   Supervisiona la qualità dei processi di erogazione in coerenza con le logiche e le specifiche della progettazione esecutiva.
6. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**
   Progetta metodi, strumenti e tempi (in itinere, alla fine o successivamente all'intervento formativo) per valutare i risultati di apprendimento dei processi formativi e ne garantisce l'applicazione, al fine di fornire feedback e raccomandazioni/suggerimenti ai partecipanti, ai committenti diretti e/o indiretti (finanziatori). Predispone i feedback nelle forme ritenute più efficaci anche ai fini di comparazioni.

7. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**

Presidia l'aggiornamento, il miglioramento e l'innovazione di modelli, metodi, tecniche e strumenti di intervento attraverso la valorizzazione del patrimonio di esperienze, conoscenze e competenze proprie e dell'organizzazione. Ricerca e individua le migliori pratiche di interventi formativi, anche promuovendo progetti di comparazione (benchmarking) a livello nazionale e internazionale.

(2.2) Formatore manageriale di sistema livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Governare l'aggiornamento delle conoscenze, capacità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Progettare e realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali e integrati dei ruoli organizzativi verticali e orizzontali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative nel contesto dell'economia globale.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Imposta l'analisi dei bisogni di apprendimento del management in coerenza con le dinamiche dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno, le strategie, le priorità di cambiamento e i vincoli dell'organizzazione, utilizzando un mix appropriato di metodologie e strumenti quantitativi e qualitativi e di strumenti di analisi, raccolta, elaborazione e interpretazione di dati e informazioni per l'efficace coinvolgimento delle persone che esercitano funzioni manageriali di vario livello.
2. **SVILUPPO PROPOSTE TECNICHE DI PROGETTO**
   Redige in piena autonomia e interagendo con la committenza diretta e indiretta (enti finanziatori) proposte di obiettivi, programmi, contenuti di interventi formativi di rilevante impatto per l'organizzazione e per le sue relazioni con soggetti dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno. Redige le proposte sia nelle forme e con le modalità richieste dalle organizzazioni committenti e/o dagli enti finanziatori, sia in termini analitici e di dettaglio per l'esecuzione.
3. **PROGETTAZIONE ESECUTIVA E DI DETTAGLIO**
   Realizza la progettazione di processi, programmi e specifiche soluzioni di apprendimento presidiando la coerenza e l'efficacia rispetto agli obiettivi formativi. Valorizza anche il co-design dei soggetti interni ed esterni coinvolti e assicura il miglior mix di risorse per la docenza e il coinvolgimento dei partecipanti.
4. **DELIVERY**
   Definisce le condizioni di qualità dei processi di erogazione in coerenza con le logiche e le specifiche della progettazione esecutiva.
5. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**
   Garantisce l'applicazione di metodi, strumenti e tempi (in itinere, alla fine o successivamente all'intervento formativo) per valutare i risultati di apprendimento dei processi formativi, al fine di fornire feedback e raccomandazioni/suggerimenti ai partecipanti, ai committenti diretti e/o indiretti (finanziatori). Predispone i feedback nelle forme ritenute più efficaci anche ai fini di comparazioni.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Realizza l'aggiornamento, il miglioramento e l'innovazione di modelli, metodi, tecniche e strumenti di intervento attraverso la valorizzazione del patrimonio di esperienze, conoscenze e competenze proprie e dell'organizzazione. Ricerca e individua le migliori pratiche di interventi formativi, anche promuovendo progetti di comparazione (benchmarking) a livello nazionale e internazionale.

(2.10) Formatore manageriale di sistema livello EQF 6 stimato da

FINALITÀ

Garantire l'adeguamento delle conoscenze, capacità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Progettare e realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali e integrati dei ruoli organizzativi verticali e orizzontali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative nel contesto dell'economia globale.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Contribuisce all'analisi dei bisogni di apprendimento del management in coerenza con le dinamiche dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno, le strategie, le priorità di cambiamento e i vincoli dell'organizzazione, utilizzando un mix appropriato di metodologie e strumenti quantitativi e qualitativi e di strumenti di analisi, raccolta, elaborazione e interpretazione di dati e informazioni per l'efficace coinvolgimento delle persone che esercitano funzioni manageriali di vario livello.
2. **SVILUPPO PROPOSTE TECNICHE DI PROGETTO**
   Predispone, interagendo con la committenza diretta e indiretta (enti finanziatori), proposte di obiettivi, programmi, contenuti di interventi formativi di rilevante impatto per l'organizzazione e per le sue relazioni con soggetti dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno. Predispone le proposte in termini analitici e di dettaglio per l'esecuzione.
3. **PROGETTAZIONE ESECUTIVA E DI DETTAGLIO**
   Contribuisce alla progettazione di processi, programmi e specifiche soluzioni di apprendimento presidiando la coerenza e l'efficacia rispetto agli obiettivi formativi. Assicura il miglior mix di risorse per la docenza e il coinvolgimento dei partecipanti.
4. **DELIVERY**
   Assicura le condizioni di qualità dei processi di erogazione in coerenza con le logiche e le specifiche della progettazione esecutiva.
5. **VALUTAZIONE – FEED BACK – FOLLOW UP**
   Provvede all'applicazione, nei tempi concordati con la committenza, di metodi e strumenti per valutare i risultati di apprendimento dei processi formativi, al fine di fornire feedback e raccomandazioni/suggerimenti ai partecipanti, ai committenti diretti e/o indiretti (finanziatori). Predispone i feedback nelle forme ritenute più efficaci anche ai fini di comparazioni.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Contribuisce all'aggiornamento e miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di intervento attraverso la valorizzazione del patrimonio di esperienze, conoscenze e competenze proprie e dell'organizzazione.

(2.11) Formatore manageriale di sistema livello EQF 5 stimato da

FINALITÀ

Individuare le conoscenze, abilità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) di piccole e medie dimensioni e/o che operano prevalentemente a livello locale e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Realizza l'analisi dei bisogni di apprendimento del management di organizzazioni di piccole e medie dimensioni e/o che operano prevalentemente a livello locale, in coerenza con le dinamiche dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno, le strategie, le priorità di cambiamento e i vincoli dell'organizzazione, utilizzando un mix appropriato di metodologie e strumenti quantitativi e qualitativi di raccolta, elaborazione e interpretazione di dati e informazioni per l'efficace coinvolgimento delle persone che esercitano funzioni manageriali di vario livello.
2. **SVILUPPO PROPOSTE TECNICHE DI PROGETTO**
   Predispone, interagendo con la committenza diretta e indiretta (enti finanziatori) proposte di obiettivi, programmi, contenuti di interventi formativi di rilevante impatto per una organizzazione di piccole e medie dimensioni e/o che opera a livello prevalentemente locale e le sue relazioni con soggetti dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno. Predispone le proposte in termini analitici e di dettaglio per l'esecuzione.
3. **PROGETTAZIONE ESECUTIVA E DI DETTAGLIO**
   Contribuisce alla progettazione di processi, programmi e specifiche soluzioni di apprendimento presidiando la coerenza e l'efficacia rispetto agli obiettivi formativi. Assicura il miglior mix di risorse per la docenza e il coinvolgimento dei partecipanti.
4. **DELIVERY**
   Assicura le condizioni di qualità dei processi di erogazione in coerenza con le logiche e le specifiche della progettazione esecutiva.
5. **VALUTAZIONE – FEED BACK – FOLLOW UP**
   Provvede all'applicazione, nei tempi concordati con la committenza, di metodi e strumenti per valutare i risultati di apprendimento dei processi formativi, al fine di fornire feedback e raccomandazioni/suggerimenti ai partecipanti, ai committenti diretti e/o indiretti (finanziatori). Predispone i feedback nelle forme ritenute più efficaci anche ai fini di comparazioni.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Contribuisce all'aggiornamento e miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di intervento attraverso la valorizzazione del patrimonio di esperienze, conoscenze e competenze proprie e dell'organizzazione.

(2.12) Formatore manageriale di sistema livello EQF 4 stimato da

FINALITÀ

Individuare le conoscenze, abilità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) di piccole e medie dimensioni e/o che operano prevalentemente a livello locale e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **ANALISI DEI BISOGNI**
   Realizza l'analisi dei bisogni di apprendimento del management di organizzazioni di piccole e medie dimensioni e/o che operano prevalentemente a livello locale, in coerenza con le dinamiche dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno, le strategie, le priorità di cambiamento e i vincoli dell'organizzazione. A tal fine utilizza metodi, tecniche e strumenti consolidati per la raccolta, elaborazione e interpretazione di dati e informazioni.
2. **SVILUPPO PROPOSTE TECNICHE DI PROGETTO**
   Predispone, interagendo con la committenza diretta e indiretta (enti finanziatori) proposte di obiettivi, programmi, contenuti di interventi formativi per una organizzazione di piccole e medie dimensioni e/o che opera a livello prevalentemente locale e le sue relazioni con soggetti dell'ambiente economico, istituzionale e sociale esterno. Predispone le proposte in termini analitici e di dettaglio per l'esecuzione.
3. **PROGETTAZIONE ESECUTIVA E DI DETTAGLIO**
   Contribuisce alla progettazione di processi, programmi e specifiche soluzioni di apprendimento presidiando la coerenza e l'efficacia rispetto agli obiettivi formativi. Assicura il miglior mix di risorse per la docenza e il coinvolgimento dei partecipanti.
4. **DELIVERY**
   Assicura le condizioni di qualità dei processi di erogazione in coerenza con le logiche e le specifiche della progettazione esecutiva.
5. **VALUTAZIONE – FEED BACK – FOLLOW UP**
   Provvede all'applicazione, nei tempi concordati con la committenza, di metodi e strumenti per valutare i risultati di apprendimento dei processi formativi, al fine di fornire feedback e raccomandazioni/suggerimenti ai partecipanti, ai committenti diretti e/o indiretti (finanziatori). Predispone i feedback nelle forme ritenute più efficaci anche ai fini di comparazioni.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Contribuisce all'aggiornamento e miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di intervento attraverso la valorizzazione del patrimonio di esperienze, conoscenze e competenze dei docenti e dell'organizzazione.

3. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE GESTORE DI STRUTTURE

(3.1) Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Governare strutture di formazione complesse, identificando strategie, politiche e mix di offerta formativa funzionali al conseguimento di un elevato livello di qualità manageriale e presidiando la qualità dei processi formativi e le azioni necessarie per garantire efficienza e sviluppo della struttura in contesto globale.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION, MISSION E DEL MODELLO DI OFFERTA**
   Definisce visione, missione e politiche di offerta in relazione alle esigenze degli stakeholder e del mercato di riferimento.
2. **STRATEGIA E SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   Definisce logiche, segmentazione e contenuti dell'offerta formativa, in coerenza con la missione, il posizionamento e gli obiettivi di sviluppo della struttura formativa e di soddisfazione dei committenti e dei destinatari finali.
3. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET**
   Definisce gli obiettivi e individua i criteri di struttura del conto economico, controllandone sistematicamente l'andamento e indirizzando le azioni di investimento e di ottimizzazione dei costi.
4. **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA E DELLA FACULTY**
   Definisce la struttura organizzativa, i modelli di funzionamento e le caratteristiche dei principali ruoli professionali al fine di ottimizzare i processi di innovazione, design e delivery delle attività e dell'offerta formativa.
5. **PROMOZIONE E COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA**
   Imposta strategie e piani di comunicazione e promozione dell'offerta formativa e delle caratteristiche distintive della struttura, verificando la correttezza e la coerenza degli strumenti volta per volta utilizzati. Gestisce la relazione a fini promozionali con i principali e/o potenziali committenti e con network di interlocutori.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Promuove processi di scambio e benchmarking e valorizza contributi e feedback provenienti dai principali interlocutori interni ed esterni, allo scopo di attivare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa.

(3.14) Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 6 stimato da

FINALITÀ

Garantire strutture di formazione, identificando strategie, politiche e mix di offerta formativa funzionali al conseguimento di un elevato livello di qualità manageriale e presidiando la qualità dei processi formativi e le azioni necessarie per garantire efficienza e sviluppo della struttura.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION, MISSION E DEL MODELLO DI OFFERTA**
   Contribuisce a definire visione, missione e politiche di offerta in relazione alle esigenze degli stakeholder e del mercato di riferimento.
2. **STRATEGIA E SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   Contribuisce a definire logiche, segmentazione e contenuti dell'offerta formativa, in coerenza con la missione, il posizionamento e gli obiettivi di sviluppo della struttura formativa e di soddisfazione dei committenti e dei destinatari finali.
3. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET**
   Definisce gli obiettivi e individua i criteri di struttura del conto economico, controllandone sistematicamente l'andamento e indirizzando le azioni di investimento e di ottimizzazione dei costi.
4. **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA E DELLA FACULTY**
   Definisce la struttura organizzativa, i modelli di funzionamento e le caratteristiche dei principali ruoli professionali al fine di ottimizzare i processi di innovazione, design e delivery delle attività e dell'offerta formativa.
5. **PROMOZIONE E COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA**
   Promuove strategie e piani di comunicazione e promozione dell'offerta formativa e delle caratteristiche distintive della struttura, verificando la correttezza e la coerenza degli strumenti volta per volta utilizzati. Gestisce la relazione a fini promozionali con i principali e/o potenziali committenti e con network di interlocutori.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Promuove iniziative di scambio e benchmarking e valorizza contributi e feedback provenienti dai principali interlocutori interni ed esterni, allo scopo di attivare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa.

(3.15) Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 5 stimato da

FINALITÀ

Assicurare il funzionamento di strutture formative all'interno di strategie, politiche e priorità definite dall'organizzazione più ampia di appartenenza e presidiando la qualità dei processi formativi e le azioni necessarie per garantire l'efficienza della struttura.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION, MISSION E DEL MODELLO DI OFFERTA**
   Contribuisce a definire politiche di offerta in relazione alle esigenze degli stakeholder e del proprio mercato di riferimento.
2. **STRATEGIA E SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   Coordina la definizione dell'offerta formativa, in coerenza con la missione e la soddisfazione dei committenti e dei destinatari finali.
3. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET**
   Assicura la definizione del budget della formazione, controllandone sistematicamente l'andamento e indirizzando le azioni di investimento e di ottimizzazione dei costi.
4. **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA E DELLA FACULTY**
   Assicura i contributi per ottimizzare la struttura organizzativa, i modelli di funzionamento e le caratteristiche dei principali ruoli professionali al fine di ottimizzare i processi di innovazione, design e delivery delle attività e dell'offerta formativa.
5. **PROMOZIONE E COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA**
   Salvaguarda le iniziative di comunicazione e promozione dell'offerta formativa e delle caratteristiche distintive della struttura, verificando la correttezza e la coerenza degli strumenti volta per volta utilizzati.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Coordina le iniziative di scambio e benchmarking e valorizza contributi e feedback provenienti dai principali interlocutori interni ed esterni, allo scopo di attivare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa.

(3.16) Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 4 stimato da

FINALITÀ

Provvedere al corretto funzionamento di strutture formative semplici. In strutture complesse partecipa alla definizione delle attività sviluppando strategie, politiche e priorità definite dall'organizzazione più ampia di appartenenza, supportando i processi formativi e le azioni necessarie per garantire l'efficienza della struttura.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION, MISSION E DEL MODELLO DI OFFERTA**

   Provvede a definire politiche di offerta in relazione alle esigenze degli stakeholder e del proprio mercato di riferimento.
2. **STRATEGIA E SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**

   Provvede alla definizione dell'offerta formativa, in coerenza con la missione e la soddisfazione dei committenti e dei destinatari finali.
3. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET**

   Gestisce la definizione del budget della formazione, controllandone sistematicamente l'andamento e indirizzando le azioni di investimento e di ottimizzazione dei costi.
4. **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA E DELLA FACULTY**

   Cura la gestione della struttura organizzativa, i modelli di funzionamento e le caratteristiche dei principali ruoli professionali al fine di ottimizzare i processi di innovazione, design e delivery delle attività e dell'offerta formativa.
5. **PROMOZIONE E COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA**

   Gestisce iniziative di comunicazione e promozione dell'offerta formativa e delle caratteristiche distintive della struttura, vigilando sulla correttezza e la coerenza degli strumenti volta per volta utilizzati.
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**

   Cura le iniziative di scambio e benchmarking e valorizza contributi e feedback provenienti dai principali interlocutori interni ed esterni, allo scopo di attivare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa.

4. PROFILO PROFESSIONALE: COORDINATORE DI PROGRAMMI DI FORMAZIONE MANAGERIALE

(4.1) Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Garantire il corretto svolgimento e il conseguimento degli obiettivi di apprendimento di interi programmi formativi manageriali, destinati a quadri e professional con elevata seniority e a Executive, nel rispetto delle politiche e degli obiettivi della struttura formativa di appartenenza e del budget assegnato, coordinando l'integrazione delle attività e delle risorse di docenza sul processo formativo, assicurando miglioramento continuo della qualità della didattica e progettando l'aggiornamento e l'innovazione continua dei programmi medesimi.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI PROGRAMMI DI OFFERTA FORMATIVA**
   Contribuisce a definire l'offerta formativa dell'istituzione nell'ambito degli obiettivi individuati attraverso la conoscenza e l'analisi del mercato/contesto di riferimento, l'analisi dei fabbisogni e le linee guida ricevute dalla Direzione.
2. **STRATEGIA E SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   Contribuisce a definire logiche, segmentazione e contenuti dell'offerta formativa, nell'area di presidio, in coerenza con gli obiettivi della struttura formativa e di soddisfazione dei committenti e dei destinatari finali.
3. **PROGETTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGRAMMA FORMATIVO**
   Promuove e coordina la definizione di obiettivi, struttura modulare, contenuti di massima e soluzioni metodologiche degli specifici programmi formativi.
4. **GESTIONE DEL PROGRAMMA FORMATIVO O DELL'AREA DI PRESIDIO**
   Pianifica e coordina le attività di realizzazione del programma formativo in coerenza alle specifiche progettate, garantendone l'efficacia dei diversi ruoli (docenti, tutor, testimonial, ecc.) professionali coinvolti.
5. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET DEL PROGRAMMA FORMATIVO O DELL'AREA DI PRESIDIO**
   Contribuisce in accordo con la Direzione a definire e conseguire gli obiettivi di budget, controllandone sistematicamente l'andamento e indirizzando le azioni di investimento e di ottimizzazione dei costi.
6. **PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA**
   In accordo con la Direzione e le linee promozionali istituzionali ricevute, *gestisce* la relazione a fini promozionali con i principali e/o potenziali committenti e con network di interlocutori.
7. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   In accordo con la Direzione *promuove* iniziative di scambio e benchmarking e *valorizza* contributi e feedback provenienti dai principali interlocutori interni ed esterni, allo scopo di attivare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa.

(4.18) Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 5 stimato da

FINALITÀ

Assicurare il corretto svolgimento e il conseguimento degli obiettivi di apprendimento di interi programmi formativi manageriali destinati a giovani in fase di inserimento nel lavoro o a quadri intermedi e professional, nel rispetto delle politiche e degli obiettivi della struttura formativa di appartenenza, coordinando l'integrazione delle attività e delle risorse di docenza sul processo formativo, presidiando la qualità della didattica nel rispetto dei budget definiti e contribuendo all'aggiornamento e all'innovazione continua dei programmi medesimi.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI PROGRAMMI DI OFFERTA FORMATIVA**
   Contribuisce a definire l'offerta formativa dell'istituzione nell'ambito degli obiettivi individuati attraverso la conoscenza e l'analisi del mercato/contesto di riferimento, l'analisi dei fabbisogni e le linee guida ricevute dalla Direzione.
2. **STRATEGIA E SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   Partecipa a definire logiche, segmentazione e contenuti dell'offerta formativa, nell'area di presidio in coerenza con gli obiettivi della struttura formativa e di soddisfazione dei committenti e dei destinatari finali.
3. **PROGETTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGRAMMA FORMATIVO**
   Promuove e coordina la definizione di obiettivi, struttura modulare, contenuti di massima e soluzioni metodologiche degli specifici programmi formativi.
4. **GESTIONE DEL PROGRAMMA FORMATIVO O DELL'AREA DI PRESIDIO**
   Pianifica e coordina le attività di realizzazione del programma formativo in coerenza alle specifiche progettate, garantendone l'efficacia dei diversi ruoli (docenti, tutor, testimonial, ecc.) professionali coinvolti.
5. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET DEL PROGRAMMA FORMATIVO O DELL'AREA DI PRESIDIO**
   Contribuisce in accordo con la Direzione a definire e conseguire gli obiettivi di budget, controllandone sistematicamente l'andamento e indirizzando le azioni di investimento e di ottimizzazione dei costi.
6. **PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA**
   In accordo con la Direzione e le linee promozionali istituzionali ricevute, *partecipa* a gestire la relazione a fini promozionali con i principali e/o potenziali committenti e con network di interlocutori.
7. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   In accordo con la Direzione *partecipa* a iniziative di scambio e benchmarking e valorizza contributi e feedback provenienti dai principali interlocutori interni ed esterni, allo scopo di attivare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa.

(4.19) Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 4 stimato da

FINALITÀ

Provvedere al corretto conseguimento degli obiettivi di apprendimento di interi programmi formativi manageriali e professionali destinati a giovani in fase di inserimento nel lavoro o a quadri intermedi e professional, nel rispetto delle politiche e degli obiettivi della struttura formativa di appartenenza, gestendo l'integrazione delle attività e delle risorse di docenza sul processo formativo, vigilando la qualità della didattica nel rispetto dei budget definiti.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI PROGRAMMI DI OFFERTA FORMATIVA**
   Contribuisce a definire l'offerta formativa dell'istituzione nell'ambito degli obiettivi individuati attraverso la conoscenza e l'analisi del mercato/contesto di riferimento, l'analisi dei fabbisogni e le linee guida ricevute dalla Direzione.
2. **STRATEGIA E SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   Contribuisce a definire logiche, segmentazione e contenuti dell'offerta formativa, nell'area di presidio in coerenza con gli obiettivi della struttura formativa e di soddisfazione dei committenti e dei destinatari finali.
3. **PROGETTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGRAMMA FORMATIVO**
   Realizza e concorre alla definizione di obiettivi, struttura modulare, contenuti di massima e soluzioni metodologiche degli specifici programmi formativi.
4. **GESTIONE DEL PROGRAMMA FORMATIVO O DELL'AREA DI PRESIDIO**
   Coordina le attività di realizzazione del programma formativo in coerenza alle specifiche progettate, garantendone l'efficacia dei diversi ruoli (docenti, tutor, testimonial, ecc.) professionali coinvolti.
5. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET DEL PROGRAMMA FORMATIVO O DELL'AREA DI PRESIDIO**
   Gestisce in accordo con la Direzione il budget assegnato, controllandone sistematicamente l'andamento e l'ottimizzazione dei costi.
6. **PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA**
   In accordo con la Direzione e le linee promozionali istituzionali ricevute, *contribuisce* a gestire la relazione a fini promozionali con i principali e/o potenziali committenti e con network di interlocutori.
7. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   In accordo con la Direzione *contribuisce* a iniziative di scambio e benchmarking e valorizza contributi e feedback provenienti dai principali interlocutori interni ed esterni, allo scopo di attivare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa.

5. PROFILO PROFESSIONALE: RESPONSABILE-OPERATORE DEI PROCESSI DI GESTIONE ECONOMICO-AMMINISTRATIVA DI ISTITUZIONI E SOCIETÀ FORMATIVE

(5.1) Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Garantire l'organizzazione dei processi di gestione economico-amministrativa e gestire in autonomia le interdipendenze tra le diverse funzioni organizzative. Comunicare a stakeholder interni ed esterni il valore dei processi di gestione e rendicontazione.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION, MISSION E DEL MODELLO DI OFFERTA**
   Fornisce alla direzione informazioni e dati utili per orientare lo sviluppo dell'organizzazione. Supporta l'attività della direzione identificando opportunità di finanziamento pubblico o privato a favore dell'organizzazione.
2. **SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   È responsabile della gestione amministrativa e contabile di tutte le attività che compongono i processi formativi. Definisce processi contabili e amministrativi che consentono di progettare e costruire nuovi percorsi formativi. Individua le interdipendenze e le sinergie tra processi contabili e amministrativi e attività di formazione formale, non formale e informale.
3. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET**
   Gestisce i processi economico-amministrativi dell'organizzazione, garantendo che le procedure si svolgano nel rispetto della legislazione e della normativa. Predispone la programmazione annuale, il budget e il conto consuntivo. Cura gli aspetti finanziari e contabili della partecipazione a bandi e gare di appalto pubbliche e private. Redige documenti amministrativi e di rendicontazione dei progetti attivati, interfacciandosi con i sistemi di valutazione di istituzioni e/o agenzie formative. Supporta la stipula di contratti con i clienti.
4. **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA E DELLA FACULTY**
   Assicura la correttezza degli aspetti amministrativi nella gestione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo. Allestisce e cura l'albo dei fornitori, stipulando contratti per l'approvvigionamento di beni e servizi.
5. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Contribuisce per quanto di sua competenza al processo di miglioramento continuo dell'organizzazione (quality assurance), garantendo la corretta gestione della qualità dei processi economico-amministrativi e partecipando alle attività di audit e di controllo interno. Contribuisce all'aggiornamento e al miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di rendicontazione e valutazione all'interno della propria organizzazione.

(5.21) Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di

FINALITÀ

Concorrere allo sviluppo delle attività di gestione economico-amministrativa, partecipando per quanto di competenza alla progettazione di attività formative e ai processi di miglioramento dei sistemi di gestione, coerenti con l'attività di formazione professionale o manageriale dell'organizzazione. Conoscere le specificità dell'interazione tra processi formativi e processi gestionali. Applicare norme tecniche o di certificazione delle conoscenze e competenze.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION, MISSION E DEL MODELLO DI OFFERTA**
   Fornisce alla direzione informazioni e dati utili per orientare lo sviluppo dell'organizzazione. Supporta l'attività della direzione identificando opportunità di finanziamento pubblico o privato a favore dell'organizzazione.
2. **SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   È responsabile della gestione amministrativa e contabile di tutte le attività che compongono i processi formativi. Definisce processi contabili e amministrativi che consentono di progettare e costruire nuovi percorsi formativi. Individua e rende esplicite le interdipendenze e le sinergie tra processi contabili e amministrativi e attività di formazione formale, non formale e informale.
3. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET**
   Gestisce i processi di gestione economico-amministrativa dell'organizzazione, garantendo che le procedure si svolgano nel rispetto della legislazione e della normativa di riferimento. Predispone la programmazione annuale, il budget e il conto consuntivo. Si occupa degli aspetti finanziari e contabili nel contesto della partecipazione a bandi e gare di appalto pubbliche e private. Redige documenti amministrativi e di rendicontazione dei progetti attivati e delle spese sostenute, interfacciandosi con i sistemi di valutazione di istituzioni e/o agenzie formative. Supporta la stipula di contratti con i clienti.
4. **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA E DELLA FACULTY**
   Assicura la correttezza degli aspetti amministrativi nella gestione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo. Allestisce e cura l'albo dei fornitori, stipulando contratti per l'approvvigionamento di beni e servizi.
5. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Contribuisce per quanto di sua competenza al processo di miglioramento continuo dell'organizzazione (quality assurance), garantendo la corretta gestione della qualità dei processi economico-amministrativi e partecipando alle attività di audit e di controllo interno. Contribuisce all'aggiornamento e al miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di rendicontazione e valutazione all'interno della propria organizzazione.

(5.22) Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di

FINALITÀ

Applicare le conoscenze tecnico-specialistiche e tecnico-operative per la rendicontazione economico-amministrativa, con una limitata autonomia nelle diverse azioni, ad esempio predisposizione di bandi, budget ecc.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION, MISSION E DEL MODELLO DI OFFERTA**
   Partecipa al reperimento di informazioni e dati utili alla direzione per orientare lo sviluppo dell'organizzazione. *Collabora* all'identificazione di opportunità di finanziamento pubblico o privato a favore dell'organizzazione.
2. **SVILUPPO DEL SISTEMA DI OFFERTA**
   Partecipa alla gestione amministrativa e contabile di tutte le attività che compongono i processi formativi. Collabora alla definizione di processi contabili e amministrativi che consentono di progettare e costruire nuovi percorsi formativi, individuando interdipendenze e sinergie tra processi contabili e amministrativi e attività di formazione formale, non formale e informale.
3. **PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL BUDGET**
   Partecipa alla gestione dei processi di gestione economico-amministrativa dell'organizzazione. Collabora alla stesura della programmazione annuale, del budget e del conto consuntivo. Partecipa alla gestione degli aspetti finanziari e contabili nel contesto della partecipazione a bandi e gare di appalto pubbliche e private. Contribuisce alla redazione di documenti amministrativi e di rendicontazione dei progetti attivati e delle spese sostenute, elaborati secondo i sistemi di valutazione di istituzioni e/o agenzie formative. Supporta la stipula di contratti con i clienti.
4. **ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA E DELLA FACULTY**
   Assicura la correttezza degli aspetti amministrativi nella gestione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo. Partecipa all'allestimento e alla gestione dell'albo dei fornitori, nonché alla stipula di contratti per l'approvvigionamento di beni e servizi.
5. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Contribuisce per quanto di sua competenza al processo di miglioramento continuo dell'organizzazione (quality assurance), operando per la corretta gestione della qualità dei processi economico-amministrativi e partecipando alle attività di audit e di controllo interno. Contribuisce all'aggiornamento e al miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di rendicontazione e valutazione all'interno della propria organizzazione.

6. PROFILO PROFESSIONALE: VALUTATORE DI PROCESSI FORMATIVI, PROGRAMMI E COMPETENZE PROFESSIONALI

(6.1) Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Analizzare e comparare i diversi percorsi di formazione, i sistemi di competenza correlati e i loro requisiti di /certificazione. Selezionare i percorsi più idonei con riferimento a specifici gruppi di partecipanti - ad esempio, persone espulse dal mercato del lavoro e da reinserire, giovani senza esperienza di lavoro, laureati o diplomati - e a specifici contesti, monitorandone e valutandone l'efficacia in termini di competenze acquisite e occupabilità. L'attività è svolta in ambito nazionale e internazionale. Verificare i sistemi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze dei diversi percorsi di formazione, il monitoraggio delle procedure e delle forme di accertamento nonché la tenuta della documentazione.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION E MISSION**
   Ha consapevolezza delle complessità e delle dinamiche evolutive del mondo del lavoro, di cui sa individuare le tendenze nel breve e nel medio termine.
   È in grado di analizzare i sistemi di competenza a livello di programmi e azioni di sistema e di definire criteri per la loro individuazione, validazione e certificazione.
   Sa comprendere, spiegare e motivare con piena autonomia le ragioni, i contenuti, le caratteristiche per cui un programma o un percorso di apprendimento è idoneo a far acquisire ai partecipanti le conoscenze, le abilità e le competenze richieste per ricoprire consapevolmente un determinato ruolo
2. **SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**
   Gestisce in modo sistematico le relazioni con imprese, organizzazioni, enti e associazioni, istituzioni pubbliche, private e non profit, identificando le competenze emergenti e i fabbisogni formativi. Individua ed esplicita le interdipendenze e le sinergie tra formazione formale, informale e non formale. Sa valutare i percorsi che consentono di generare e sviluppare competenze e profili professionali (Up e Re Skilling). Individua modalità e opportunità per la riconoscibilità delle competenze nei diversi ambiti professionali e formula proposte di tuning ed evoluzione dei sistemi di competenza.

3. **APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**
   Conosce e applica sistemi di valutazione per istituzioni formative, programmi graduate e post-graduate, formazione continua e competenze professionali, identificando le aree di miglioramento e valorizzando gli elementi distintivi di ciascun programma.
   A titolo indicativo e non esaustivo:
   - sistemi di certificazione ISO-UNI relativi a processi di valutazione delle attività e delle istituzioni formative e delle figure professionali;
   - sistemi di accreditamento e valutazione dei programmi Master of Science, Master post graduate e MBA ed Executive;

- sistemi di accreditamento delle istituzioni di alta formazione (School of Management, enti di formazione continua, Academy aziendali);
- sistemi di valutazione del sistema universitario definiti da ANVUR o da altre istituzioni pubbliche europee;
- sistemi di valutazione delle conoscenze, abilità e competenze di figure professionali ordinistiche e non (es. formatore manageriale specialista APAFORM).
- Conoscenza della legislazione e della normativa di riferimento della procedura IVC (D.lgs 13/13, DM 30/06/2015, DM 08/01/18, DI 5/1/2021, DM 115/2024 ...)
- Atlante del Lavoro– SEP 18 "Servizi per il lavoro e la formazione" (ADA18.01.17 – Supporto all'individuazione e messa in trasparenza delle competenze; ADA 18.01.18 – Cura della valutazione ai fini della validazione e certificazione delle competenze; ADA 18.01.19 – Realizzazione di prove di valutazione tecnica settoriale delle competenze), con riferimento alle relative schede di caso.

4. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**

Attraverso l'attività di valutazione, *contribuisce* all'aggiornamento e al miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di valutazione. Gestisce processi di miglioramento della qualità.

(6.2) Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Analizzare e definire modalità, metodologie e requisiti per individuare, validare e valutare/certificare le competenze oggetto di esigenze formative. Utilizzare specifici strumenti per la misurazione dei livelli di apprendimento e il miglioramento delle competenze conseguiti nei singoli percorsi formativi. Valutare la coerenza tra esigenze formative, obiettivi, percorsi e risultati conseguiti.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION E MISSION**
   Sulla base della propria esperienza pregressa, sa analizzare l'appropriatezza delle scelte metodologiche e il livello di analisi e definizione delle competenze oggetto dei programmi formativi e sa analizzare i contenuti, le caratteristiche e l'adeguatezza dei singoli programmi o percorsi di apprendimento, correlandoli alle esigenze formative dei vari target di destinatari.

2. **SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**
   Elabora le informazioni e gli input provenienti dal mercato del lavoro, *identificando* i criteri e gli standard di qualità in base ai quali valutare percorsi che combinino al meglio la formazione formale, informale e non formale. Elabora e definisce strumenti per la valutazione delle competenze e la loro applicabilità ed efficacia nei con riferimento ai diversi gradi di complessità dei programmi formativi (valutazioni in itinere e alla fine del programma con questionari a domanda multipla relativi alle conoscenze acquisite, strumenti di analisi per la discussione dei casi o per la presentazione di project work, simulazione di applicazioni, role-play, business game, percorsi blended, e-learning ...).

3. **APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**
   Con riferimento a specifici ambiti di competenze, *conosce* e *applica* i più appropriati criteri e standard di valutazione per verificare l'efficacia dei programmi e proporre eventuali correttivi e miglioramenti. A titolo indicativo e non esaustivo:
   - sistemi di certificazione ISO-UNI relativi a processi di valutazione delle attività e delle istituzioni formative e delle figure professionali;
   - sistemi di accreditamento e valutazione dei programmi Master of Science, Master post graduate e MBA ed Executive;
   - sistemi di accreditamento delle istituzioni di alta formazione (School of Management, enti di formazione continua, Academy aziendali);
   - sistemi di valutazione del sistema universitario definiti da ANVUR o da altre istituzioni pubbliche europee;
   - sistemi di valutazione delle conoscenze, abilità e competenze di figure professionali ordinistiche e non (es. formatore manageriale specialista APAFORM).
   - Conoscenza della legislazione e della normativa di riferimento della procedura IVC (D.lgs 13/13, DM 30/06/2015, DM 08/01/18, DI 5/1/2021, DM 115/2024 ...)

– Atlante del Lavoro– SEP 18 “Servizi per il lavoro e la formazione” (ADA18.01.17 – Supporto all’individuazione e messa in trasparenza delle competenze; ADA 18.01.18 – Cura della valutazione ai fini della validazione e certificazione delle competenze; ADA 18.01.19 – Realizzazione di prove di valutazione tecnica settoriale delle competenze), con riferimento alle relative schede di caso.

4. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Partecipa all’aggiornamento e al miglioramento di modelli, metodi, tecniche e strumenti di valutazione. Contribuisce alla gestione dei processi di miglioramento della qualità.

(6.3) Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Valutare la coerenza interna di programmi formativi e percorsi rivolti a vari target di partecipanti, secondo i criteri e gli indirizzi ricevuti dai responsabili. **Contribuire all'individuazione, alla validazione e certificazione delle competenze oggetto dei programmi formativi (mappe delle competenze)**, alla profilazione dei partecipanti e alla predisposizione degli strumenti di valutazione del differenziale di conoscenze, capacità e competenze al termine di un programma formativo.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **IDENTIFICAZIONE DI VISION E MISSION**
   Con riferimento ad ambiti e contesti specifici, partecipa all'analisi e all'individuazione di competenze (ad esempio conduzione di colloqui individuali e di gruppo per l'analisi del patrimonio di esperienza per la messa in trasparenza delle competenze) da sviluppare e all'analisi dei contenuti , delle caratteristiche e dell'adeguatezza dei singoli programmi o percorsi di apprendimento correlandoli alle esigenze formative dei diversi target di destinatari.

2. **SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**
   Contribuisce alla progettazione delle prove di verifica, a partire dalla pianificazione del processo di valutazione, definendo gli indicatori di osservazione e i criteri di valutazione delle prove. Utilizza le mappe di competenze, la profilazione dei partecipanti e gli strumenti di valutazione del differenziale di conoscenze, capacità e competenze per valutare il raggiungimento degli obiettivi dei singoli programmi formativi. A tal fine utilizza con un buon grado di autonomia strumenti metodologici per la verifica delle competenze nelle diverse situazioni formative (valutazioni in itinere e alla fine del programma con questionari a domanda multipla relativi alle conoscenze acquisite, strumenti di analisi per la discussione dei casi o per la presentazione di project work, simulazione di applicazioni, role-play, business game, percorsi blended, e-learning ...)

3. **APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**
   Applica i criteri e gli standard di qualità ai singoli percorsi valutandone l'efficacia in termini di conoscenze, abilità e competenze acquisite.

4. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**
   Contribuisce a definire gli indicatori chiave da monitorare per la valutazione e il miglioramento della qualità del programma osservato.

7. PROFILO PROFESSIONALE: MANAGER FORMATORE

(7.1) Manager Formatore livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Aggiornare e sviluppare il proprio know-how tecnico-specialistico e manageriale tramite la formalizzazione in scritti e materiale utile per l'apprendimento. Le sue competenze sono riconosciute anche tramite rapporti continui con università, School of Management, o altri enti di formazione manageriale, nella progettazione ed erogazione di corsi su contenuti relativi alla propria esperienza e conoscenze manageriali.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**

   Provvede a mantenere aggiornati i contenuti della propria area di competenza tecnica/manageriale, attraverso la partecipazione attiva alle Community del proprio Know-how e la produzione di articoli e/o pubblicazioni.

2. **ANALISI DEI BISOGNI**

   Contribuisce all'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente alla propria area di competenza ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi.

3. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**

   Realizza la progettazione di moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area di competenza, presidiando la coerenza del proprio contributo con le finalità e gli obiettivi del processo formativo.

4. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**

   Sviluppa soluzioni metodologiche e materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.

5. **DELIVERY**

   Gestisce l'erogazione dei contenuti applicando le soluzioni di apprendimento appositamente progettate per partecipanti che ricoprono ruoli di responsabilità manageriale e/o specialistici.

6. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**

   Realizza la valutazione dei risultati di apprendimento al fine di fornire feedback ai partecipanti e contributi per la produzione di report e raccomandazioni di follow up per l'organizzazione formativa.

(7.29) Manager Formatore livello EQF 6 stimato da

FINALITÀ

Progettare e proporre moduli formativi relativi al proprio ambito di competenza chiarendo gli obiettivi di apprendimento coerenti con le complesse variabili di sistema connessa all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**

Provvede a mantenere aggiornati i contenuti della propria area di competenza tecnica/manageriale attraverso letture specifiche, partecipazione a corsi, scambi con network professionali.

2. **ANALISI DEI BISOGNI**

Contribuisce all'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente alla propria area di competenza ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi.

3. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**

Realizza la progettazione di moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area di competenza, presidiando la coerenza del proprio contributo con le finalità e gli obiettivi del processo formativo.

4. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**

Sviluppa soluzioni metodologiche e materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.

5. **DELIVERY**

Gestisce l'erogazione dei contenuti applicando le soluzioni di apprendimento appositamente progettate per partecipanti che ricoprono ruoli di responsabilità manageriale e/o specialistici.

6. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**

Contribuisce alla valutazione fornendo contributi per la produzione di report e raccomandazioni di follow up per l'organizzazione formativa.

(7.30) Manager Formatore livello EQF 5 stimato da

FINALITÀ

Organizzare e trasferire il proprio know-how tecnico-specialistico e manageriale all'interno di percorsi di supporto/facilitazione dell'apprendimento. Inoltre è in grado di presidiare il trasferimento del proprio know-how/esperienze nei programmi formativi nel rispetto di specifiche definite.

PRINCIPALI RESPONSABILITÀ-ATTIVITÀ

1. **AGGIORNAMENTO DISCIPLINARE**

Provvede a mantenere aggiornati i contenuti della propria area di competenza tecnica/manageriale attraverso letture specifiche, partecipazione a corsi, scambi con network professionali.

2. **ANALISI DEI BISOGNI**

Collabora all'analisi dei bisogni di apprendimento del management relativamente alla propria area di competenza ed utilizzo dei discenti nei diversi contesti operativi.

3. **PROGETTAZIONE FORMATIVA**

Contribuisce alla progettazione di corsi, moduli formativi ed unità didattiche, nella propria area di competenza.

4. **PRODUZIONE DI SOLUZIONI E SUPPORTI PER LA DIDATTICA**

Contribuisce alla messa a punto di soluzioni metodologiche e materiali di supporto specifici e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di apprendimento.

5. **DELIVERY**

Gestisce il processo erogando i contenuti e applicando le soluzioni di apprendimento appositamente progettate per partecipanti che ricoprono ruoli operativi.

6. **VALUTAZIONE – FEEDBACK – FOLLOW UP**

Fornisce supporto al processo di valutazione dei risultati di apprendimento.

Estratto dal "Regolamento professionale di APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management"

[..]

art. 4.3 -

Requisiti per l'ammissione al riconoscimento dell'attestazione di qualità e qualificazione dei servizi professionali sulla base del Livello EQF, stimato da APAFORM

Per poter presentare la richiesta di ammissione è necessaria idonea documentazione attestante il possesso, da parte del Candidato, dei requisiti previsti dal Modello APAFORM per i diversi livelli di "formatore professionale". I Livelli EQF, stimati da APAFORM, sono riferiti anche agli anni di esperienza, come indicato da schema seguente:

Schema anni di esperienza per livello EQF stimato da APAFORM:

EQF 4 aver maturato una esperienza professionale di "formatore manageriale" nelle fattispecie, per un periodo documentato non inferiore ai **2 anni**. Tale esperienza deve essere maturata e attiva negli ultimi due anni antecedenti la presentazione della domanda.

EQF 5 aver maturato una esperienza professionale di "formatore manageriale" nelle fattispecie individuate per un periodo documentato non inferiore ai **4 anni.** Tale esperienza deve essere maturata e attiva negli ultimi quattro anni antecedenti la presentazione della domanda.

EQF 6 aver maturato una esperienza professionale di "formatore manageriale" nelle fattispecie individuate per un periodo documentato non inferiore ai **6 anni**. Tale esperienza deve essere maturata e attiva negli ultimi sei anni antecedenti la presentazione della domanda.

EQF 7 aver maturato una esperienza professionale di "formatore manageriale" nelle fattispecie individuate per un periodo documentato non inferiore ai **10 anni**.

EQF 8 aver maturato una esperienza professionale di "formatore manageriale" nelle fattispecie individuate per un periodo documentato non inferiore ai **15 anni** in un ambito di riconoscimento internazionale