



Fondimpresa

Avviso 4/2017
Seconda Scadenza

Piano Formativo

AVS/017A/17II

“F.A.A.C. - Formazione per Aziende Agroalimentari Competitive”

CUP G97D18000360008

Approvato dal CDA di Fondimpresa del 24/07/2018

RELAZIONE FINALE

Soggetto Attuatore

Cisita Parma S.c. a r.l.

Piano Formativo
AVS/017A/17II "F.A.A.C. - Formazione per Aziende Agroalimentari Competitive"
Avviso 4/2017 II scadenza - CUP G97D18000360008

Il Soggetto Proponente e Attuatore è l'ATS così composta:

- 1) **Cisita Parma Scarl** con sede legale in Parma (PR), Borgo Girolamo Cantelli n. 5 – Soggetto **Capofila/Mandatario**
- 2) **Assoform Romagna Scarl** con sede legale in Rimini (RN), Piazza Cavour n. 4 – Soggetto **Mandante**
- 3) **Centro Europeo di Studi Manageriali** con sede legale in Formia (LT), Via Lavanga 97/99 – Soggetto **Mandante**
- 4) **Confindustria Veneto SIAV S.p.A.** con sede legale in Venezia – Mestre (VE), Via Torino 151/C - Soggetto **Mandante**
- 5) **Fondazione Luigi Clerici** con sede legale in Milano (MI), Via Montecuccoli 44/2 – Soggetto **Mandante**
- 6) **FOR.P.IN. Scarl**, con sede legale in Piacenza (PC), Via IV Novembre n. 130 – Soggetto **Mandante**
- 7) **Il Sestante Romagna Srl** con sede legale in Ravenna (RA), Via Barbiani n. 8/10 – Soggetto **Mandante**
- 8) **Skillab srl** con sede legale in Torino (TO), Corso Stati Uniti 38 – Soggetto **Mandante**

I NUMERI DEL PIANO AVS/017A/17II "F.A.A.C. - Formazione per Aziende Agroalimentari Competitive"

APPROVAZIONE FINANZIAMENTO: **24 LUGLIO 2018**

AVVIO PIANO: **5 OTTOBRE 2018**

TERMINE AZIONI FORMATIVE: **25 LUGLIO 2019**

TERMINE AZIONI NON FORMATIVE: **26 AGOSTO 2019**

N° Aziende partecipanti al piano: **75**

N° Aziende coinvolte: **70**

N° Azioni formative avviate: **105** (n° azioni formative valide: **104**)

N° Lavoratori (teste) coinvolti: **330**

N° Lavoratori (teste) formati: **322**

Ore formazione erogate **2175** ore, di cui:

- **2079** ore Corsi Aziendali

- **96** ore Corsi Interaziendali

I MEMBRI DEL COMITATO PARITETICO DI PILOTAGGIO

Il Comitato di Pilotaggio è stato così composto:

- ✓ Parte datoriale
 - 1) Gabriele Cardia (Federalimentare)
 - 2) Giuseppe Cannistrà (Federalimentare)
 - 3) Luca Rossi (Confindustria Emilia-Romagna)
- ✓ Parte sindacale
 - 4) Stefano Bianchi (FLAI CGIL)
 - 5) Gianni Alviti (FAI CISL)
 - 6) Raffaella Sette (UILA UIL)

Ed ha avuto le seguenti funzioni:

- Validazione della progettazione delle attività previste nel Piano, condiviso e finanziato, e delle eventuali modifiche, nonché di indirizzo attuativo e di supervisione;
- Fornire a Fondimpresa le informazioni a supporto dell'avvenuta formazione in coerenza con il Piano condiviso, con le progettazioni e con le sue eventuali modifiche;
- Monitoraggio e valutazione dell'impatto della formazione erogata, condividendo gli strumenti, i metodi e i tempi della sua realizzazione.

A conclusione del Piano, il Comitato ha rilevato ed attestato le attività di verifica finale dell'apprendimento dei partecipanti e certificazione delle competenze, con le relative forme di attestazione;

Tutte le sessioni di lavoro del Comitato sono state formalizzate su verbali redatti secondo i criteri previsti dalle modalità di gestione del fondo e poi trasmessi a Fondimpresa in tempo utile per garantire l'operatività dei soggetti interessati.

OBIETTIVI DEL PIANO

Il Piano formativo si sviluppa in linea con tutte le priorità previste all'art. 6.2 e alla griglia dell'Avviso 4/2017:

- integrazione su 3 tipologie/aree tematiche
- azioni interaziendali: 4% del totale delle ore di formazione
- azioni che prevedono la certificazione delle competenze: n 26 su 105 per un totale di 763 ore (34,57%)
- caratteristiche dei destinatari: a) donne: 44%; b) over 50 anni, sospesi; stranieri (teste): 31%; c) giovani 18-29 anni: 13%
- presenza di lavoratori provenienti da PMI: 78%
- partecipazione di aziende mai beneficiarie: 13%
- finanziamento medio per azienda: 5714,28€
- coinvolgimento partner

SOGGETTO ATTUATORE

Il Soggetto Attuatore corrisponde al Soggetto Proponente già sopra indicato.

Tutti i componenti corrispondono alla tipologia indicata alla lettera b dell'articolo 13 dell'Avviso 4/2017, essendo presenti nell'Elenco Soggetti Proponenti qualificati per gli Avvisi del Conto di Sistema di Fondimpresa.

I componenti del Soggetto Proponente/Attuatore sono tutti enti di formazione accreditati presso le Regioni di appartenenza ed aventi il proprio Sistema di Gestione per la Qualità

certificato secondo la norma UNI EN ISO9001 settore EA37 nelle sedi didattiche in cui si svolgeranno le azioni formative previste nel presente piano.

Tutti gli enti di formazione indicati hanno una comprovata, lunga e positiva esperienza nella gestione di piani formativi complessi ed in particolare di piani formativi finanziati da Fondimpresa sia tramite il Conto di Sistema sia tramite il Conto Formazione.

Inoltre, per consentire la certificazione delle competenze acquisite dai partecipanti in alcune azioni formative (secondo quanto indicato al paragrafo 5.1), sono state attivate delle partnership con l'Università di Parma, la Fondazione ITS Tech&Food e due Istituti di Istruzione Secondaria Superiore.

L'elevata competenza dei membri del Soggetto Attuatore, oltre alle numerose esperienze di attività già realizzate in collaborazione, ha consentito di impostare una struttura organizzativa "snella" ma capace di garantire comunque i massimi livelli di controllo sul processo e sul raggiungimento degli obiettivi; questo permette di massimizzare le risorse destinate alla didattica (e quindi ai lavoratori ed alle aziende beneficiarie) non "disperdendole" in apparati burocratici ed amministrativi che non porterebbero un valore aggiunto tangibile ai beneficiari finali del piano formativo.

Cionondimeno, al fine di assicurare un'operatività efficace e coordinata, sono costituiti i seguenti organi:

- Comitato Tecnico Scientifico
- Comitato di Gestione
- Comitato Paritetico di Pilotaggio

Cisita Parma, in qualità di capofila/mandatario della ATS, esprime le risorse dedicate alla direzione, coordinamento e controllo del piano formativo:

- Direttore del Piano Formativo (indicato nel formulario o nella relativa guida anche come direttore di progetto o referente del piano):

Elisabetta Zini – Cisita Parma scarl – Direttore Generale - Dirigente

- Responsabile didattico:

Alberto Sacchini – Cisita Parma scarl – Vice Direttore Generale - Quadro

- Responsabile del controllo di gestione e della rendicontazione:

Marco Tomesani – Cisita Parma scarl – Responsabile Amministrativo – Quadro

E' stato costituito un Comitato Tecnico Scientifico (CTS) con funzioni consultive, di supporto tecnico-scientifico e di monitoraggio all'attività didattica.

Il CTS, costituito da 5 membri, è così composto:

- per la macro Area tematica A - Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti - focus processo, il Prof. Roberto Montanari [Dipartimento di Ingegneria e Architettura]

- per la macro Area tematica A - Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti - focus prodotto, la Prof.ssa Elena Giovanna Piera Vittadini [Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco]

- per la macro Area tematica B - Innovazione dell'organizzazione, il Prof. Alberto Petroni [Dipartimento di Ingegneria e Architettura]

- per la macro Area tematica F – Internazionalizzazione, la Prof.ssa Beatrice Luceri [Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali]

- per la macro Area tematica Trasversale - focus filiera/sistema, la Prof.ssa Maria Cecilia Mancini [Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali]

Il CTS avrà la funzione di valorizzare, in particolare, gli interventi formativi realizzati nella prospettiva della loro replicabilità e del monitoraggio in termini di risultati rispetto alle priorità previste nel bando.

E' stato costituito un Comitato di Gestione del Piano, composto dai seguenti membri:

- 1) Elisabetta Zini (CISITA PARMA scarl)
- 2) Alberto Sacchini (CISITA PARMA scarl)
- 3) Marco Tomesani (CISITA PARMA scarl)

- 4) Silvia Casali (Assoform Romagna Scarl)
- 5) Paolo Falaguasta (For.p.in. scarl)
- 6) Anna Lettig (Fondazione Luigi Clerici)
- 7) Federica Marangoni (Il Sestante Romagna srl)
- 8) Patrizia Menchetti (Skillab srl)
- 9) Pierpaolo Pontecorvo (Centro Europeo di Studi Manageriali)
- 10) Manuela Savietto (Confindustria Veneto SIAV S.p.A.)

La funzione direzione è responsabilità del Direttore del Piano Formativo, coadiuvato dal CTS e sotto l'indirizzo del Comitato Paritetico di Pilotaggio.

La funzione di coordinamento è svolta dal Responsabile Didattico insieme al Comitato di Gestione, sotto la supervisione del Comitato Paritetico di Pilotaggio ed il monitoraggio del CTS.

La funzione di controllo spetta al Responsabile del controllo di gestione e della rendicontazione insieme al Comitato di Gestione.

Nell'ambito del Piano Federalimentare Servizi S.r.l. ha svolto attività non formative dirette alla promozione delle azioni del Piano e alla diffusione e trasferimento dei risultati dello stesso.

In particolare, il ruolo di Federalimentare Servizi è stato funzionale alla necessità di diffondere nella comunità del lavoro e delle imprese il valore della formazione continua e l'impegno congiunto delle Parti sociali per la creazione di Fondimpresa e il suo sviluppo. Infatti, l'efficacia delle attività svolte sul versante della qualificazione professionale dei lavoratori e della competitività delle imprese necessita di alcune azioni di accompagnamento per la diffusione ed il trasferimento dei risultati, con la triplice finalità di consolidare il consenso delle aziende, di favorire nuove adesioni delle imprese a Fondimpresa e di incrementare l'utilizzo delle opportunità formative messe a disposizione dal Fondo (incluso il conto formazione).

Le attività sono state pianificate congiuntamente a Cisita Parma, capofila/mandatario del Piano.

SISTEMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

I componenti del Soggetto Proponente/Attuatore sono enti di formazione qualificati presso Fondimpresa, accreditati presso le regioni di appartenenza e/o con il proprio Sistema di Gestione per la Qualità certificato secondo la norma UNI EN ISO9001:2008 settore EA37. Inoltre, tali soggetti hanno una comprovata esperienza nella preparazione, gestione e rendicontazione di attività formative, in particolare sulla formazione continua, ed una consolidata capacità di realizzare piani formativi operando congiuntamente e sinergicamente. Proprio i numerosi piani formativi finanziati dal Conto di Sistema di Fondimpresa, e già gestiti con successo insieme, hanno consentito di sviluppare buone prassi collaborative ed efficaci metodi per la condivisione delle informazioni e delle decisioni che costituiscono la miglior base sulla quale implementare il sistema di monitoraggio e di valutazione oggetto di questa sezione del formulario.

Gli ottimi risultati sinora conseguiti su piani formativi analoghi a quello proposto in questo formulario fanno propendere infatti per la definizione di un sistema di monitoraggio e di valutazione snello ma efficace, secondo l'accreditato principio di concentrare le verifiche sugli elementi con il maggior grado di potenziale criticità, sulla base di una valutazione dei rischi derivante dall'analisi delle esperienze pregresse. Si prevede l'attivazione dei dispositivi di monitoraggio sia con funzione learning, sia con funzione di accountability secondo quanto previsto dalla Linee Guida (Allegato n. 9).

FUNZIONE LEARNING

FASI	STRUMENTI	FINALITA'
Monitoraggio ex ante	Dispositivi e protocolli d'uso per la rilevazione della qualità progettata e prevista	Verifica di coerenza del piano rispetto a obiettivi generali, (piani di sviluppo competitivo)

		e specifici (fabbisogno formativo rilevato)
Monitoraggio in itinere	Dispositivi e protocolli d'uso per la rilevazione della qualità prestata	Controllo delle strategie di attuazione per presidiare costantemente il processo formativo ed apportare opportune modifiche ed eventuali interventi correttivi
Monitoraggio ex post	Dispositivi e protocolli d'uso per la rilevazione della qualità raggiunta e percepita	Rilevazione dei risultati di piano, in termini: a- formativi (trasferimento di conoscenze di base, avanzate, specialistiche) b- di impatto organizzativo (intervento operativo, di regolazione / controllo, innovativo) c) di costi/benefici (valore d'uso e valore di scambio dell'investimento in formazione da parte delle aziende e dei lavoratori)

Con funzione learning, si prevede un investimento appropriato per la costruzione di strumenti di monitoraggio e valutazione al fine di garantire, durante tutto il ciclo di vita del piano il controllo e la gestione della qualità, in termini di:

- **qualità progettata e prevista** (nella fase della ideazione della proposta progettuale e del piano esecutivo);
- **qualità prestata** (nella fase di attuazione del piano e di erogazione degli interventi formativi);
- **qualità raggiunta/percepita** (durante l'erogazione degli interventi formativi e al termine del piano).

Si distinguono almeno le seguenti fasi in una logica di processo:

- **monitoraggio ex-ante**, si concentra sulla verifica di coerenza del piano rispetto all'insieme delle condizioni che possono garantire il raggiungimento dei suoi obiettivi generali, con riferimento ai piani di sviluppo competitivo, che hanno originato il fabbisogno, e di quelli specifici, che rappresentano il focus dell'offerta formativa e del modello di servizio proposto.
- **monitoraggio in itinere** (monitoraggio in senso proprio), prevede il controllo delle strategie di attuazione e delle azioni sviluppate nelle attività del piano; ciò al fine di fornire il necessario supporto manageriale e decisionale e aiutare i diversi attori coinvolti nel servizio formativo a presidiare costantemente il processo formativo per apportare le opportune modifiche e gli interventi correttivi
- **monitoraggio ex-post**, rileva i risultati del piano, in termini formativi (trasferimento di conoscenze di base, avanzamento delle conoscenze/competenze, specializzazione/sviluppo di nuove competenze), di impatto organizzativo (outcome riconducibili all'intervento operativo, alla regolazione/controllo, all'indirizzo innovativo dei processi lavorativi di riferimento) e di costi/benefici (valore d'uso e valore di scambio dell'investimento in formazione da parte delle aziende e dei lavoratori), attuando un confronto analitico e critico con quanto previsto in fase di progettazione o riprogettazione.

FUNZIONE ACCOUNTABILITY

ITEM IDAGATI			
Organizzazione attività formativa	Qualità docenza	Altri aspetti della didattica	Adeguatezza logistica

SOGGETTI DEL MONITORAGGIO QUALITATIVO	Partecipanti	X	X	X	X
	Docenti	X			X
	Personale del Soggetto Attuatore incaricato sulla didattica		X	X	
	Parti sociali	X	X	X	X
	Responsabili aziendali	X	X	X	X

Con funzione di accountability si prevede l'attivazione di dispositivi coerenti con il capitolo 5 delle "Linee Guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo" (Allegato 9 dell'Avviso).

I principali soggetti, sia attivi sia passivi, del monitoraggio qualitativo previsto sono:

- I partecipanti;
- I docenti;
- Il personale del Soggetto Attuatore incaricato sulla didattica;
- Le parti sociali;
- I responsabili delle aziende coinvolte.

Gli item indagati tramite i questionari di valutazione somministrati ai partecipanti saranno aggregati secondo quattro macrofattori di particolare interesse:

- Organizzazione dell'attività formativa;
- Qualità della docenza;
- Altri aspetti della didattica;
- Adeguatezza logistica.

Il personale del Soggetto Attuatore incaricato di gestire la didattica delle azioni formative attiverà continuamente le relazioni con i docenti per di fornir loro i feedback raccolti dai partecipanti al fine di ottimizzare l'efficacia della formazione in corso di realizzazione e raccoglierà ed elaborerà gli esiti delle esercitazioni e dei test sottoposti ai partecipanti, richiesti per le azioni formative per le quali è prevista la certificazione delle competenze acquisite dai partecipanti e comunque per tutte le azioni formative di durata uguale o superiore a 24 ore (vedi successiva sezione del formulario).

Gli esiti di tali esercitazioni e test, così come le operazioni di verifica, certificazione e registrazione delle competenze, saranno sottoposti al Comitato Paritetico di Pilotaggio affinché ne valuti l'adeguatezza e la coerenza con quanto previsto.

Un focus group composto da tutti i soggetti sopraindicati si svolgerà al termine del piano formativo e rileverà, valuterà e segnalerà:

- Gli elementi di monitoraggio e valutazione raccolti ed elaborati;
- La ricaduta della formazione erogata in termini di miglioramento della professionalità dei lavoratori (per quanto rilevabile nel poco tempo trascorso dal termine delle azioni formative);
- Le metodologie, modalità operative e contenuti di eccellenza, ovvero di criticità significative;
- I metodi, i modelli, gli strumenti e le procedure replicabili in altri interventi.

Al termine del focus group sarà redatto un rapporto sintetico che darà conto delle opinioni dei partecipanti per ciascuno dei 4 punti oggetto di discussione.

Affinché gli esperti, a cui Fondimpresa affiderà l'incarico, possano effettuare le eventuali verifiche sulla realizzazione delle attività previste nel piano formativo, il Soggetto Attuatore informerà le imprese ed i lavoratori coinvolti nel Piano sulle predette attività di monitoraggio e valutazione di Fondimpresa, acquisendo, ove necessario, il consenso scritto alla partecipazione ad interviste e ad incontri organizzati dal Fondo, anche in anni successivi alla conclusione del Piano, secondo quanto previsto dal capitolo 5 delle "Linee Guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo" (Allegato 9 dell'Avviso).

Come già accennato nel precedente punto 4.2 "Procedure di gestione del presente formulario", rispetto alle precedenti esperienze di monitoraggio e valutazione dei piani formativi finanziati dal Conto di Sistema di Fondimpresa il Soggetto Attuatore ha deciso inoltre di attivare uno

strumento di monitoraggio continuo rispetto alle dimensioni quantitative dell'attività realizzata o in corso di realizzazione che impattano sui sistemi di rating definiti dall'Ente finanziatore.

E' stato quindi implementato nel sistema informativo del capofila la funzionalità di reportistica su tutti gli elementi oggetto di rating, alimentato dagli stessi tracciati record utilizzati per l'aggiornamento dei dati sul sistema informativo di Fondimpresa.

In considerazione di quest'ultimo punto, il corretto svolgimento delle procedure già esistenti (gestione dei tracciati record per aziende beneficiarie, lavoratori e calendari) consente di poter analizzare in tempo reale l'andamento degli aspetti quantitativi del piano formativo per garantire il raggiungimento di tutti gli obiettivi fissati in fase di presentazione del piano formativo.

Queste stesse rilevazioni saranno sottoposte all'attenzione del Comitato Paritetico di Pilotaggio. Tutto quanto sopra indicato sarà sinteticamente riepilogato nella relazione finale contestuale alla rendicontazione del piano formativo.

Riguardo ai dispositivi utilizzati per valutare il raggiungimento o meno degli obiettivi specifici e generali di piano, i cui indicatori sono descritti al punto 3.2, si specifica che:

1) la valutazione della numerosità e distribuzione territoriale delle attività che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico sarà oggetto di monitoraggio progressivo attraverso i tracciati record relativi ed azioni di monitoraggio previste a ad avvio, durante e a conclusione di ogni azione formativa

2) la valutazione della varietà degli obiettivi formativi, come proxy del grado di copertura della portata dell'obiettivo specifico da parte delle azioni effettivamente realizzate che lo riguardano, potrà essere valutata come rapporto fra la varietà realizzata e quella prevista dal Piano

3) la valutazione della pertinenza e della esaustività dei contenuti fruiti dai partecipanti alle azioni realizzate, rispetto ai piani di sviluppo delle imprese di appartenenza, dovrà essere valutata col rilevamento della customer satisfaction

4) la valutazione della congruità dell'organizzazione pedagogica dell'apprendimento dovrà essere valutata con il coinvolgimento dei docenti e a con la rilevazione della customer satisfaction

5) il successo formativo da parte dei destinatari partecipanti alle azioni effettivamente realizzate dovrà essere valutato mediante le verifiche di apprendimento quando previste (durata pari o superiore alle 24 ore) e mediante le certificazioni quando previste (in difetto potrà essere valutata attraverso la rilevazione della customer satisfaction sulla funzione d'uso della formazione).

ATTIVITA' REALIZZATE

Tutte le attività del piano formativo sono state svolte nel rispetto di quanto previsto dalle linee guida dell'Avviso 4/2017.

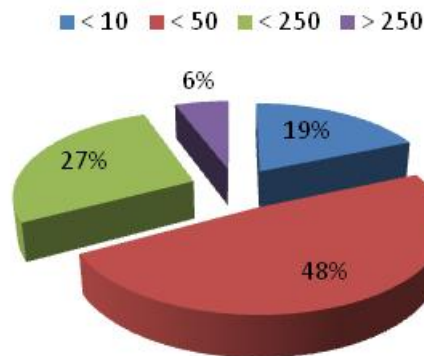
Il Piano è rivolto a 70 aziende dislocate in diverse Regioni del territorio nazionale all'interno delle quali l'agroalimentare rappresenta senz'altro un settore importante sia in termini di fatturato sia in termini occupazionali.

La stragrande maggioranza delle aziende coinvolte nel piano fanno parte dei diversi comparti dell'industria della trasformazione alimentare: Carne e prodotti a base di carne, Pesce, crostacei e molluschi, Frutta e ortaggi, Oli e grassi vegetali e animali, Latte e derivati del latte, Prodotti da forno e farinacei, Pasti e piatti preparati, Omogeneizzati e dietetici, Alimenti per animali, Bevande.

Coerentemente con quanto indicato nel formulario di presentazione del piano sull'analisi della domanda e del fabbisogno formativo, l'attività del soggetto attuatore si è concentrata sul miglior coinvolgimento delle PMI e comunque dei destinatari prioritari.

Rispetto alla dimensione delle aziende coinvolte (n. 70) l'80% di queste sono rappresentate da PMI secondo la definizione comunitaria; il 2,86% del totale sono Micro imprese e il 44,29% del totale sono Piccole Imprese.

Distribuzione aziende per numero di dipendenti



Il raggiungimento degli obiettivi è stato perseguito attraverso la realizzazione del piano formativo nel suo complesso, composto da:

- ⇒ 105 azioni
- ⇒ per un totale di 2207 ore di formazione (2175 ore validamente concluse)
- ⇒ con il coinvolgimento di 322 partecipanti formati
- ⇒ la realizzazione di percorsi interaziendali per un totale di 96 ore
- ⇒ Ore corso con certificazione 763
- ⇒ Ore corso con metodologie tradizionali 1620
- ⇒ Ore corso con metodologie innovative 587

I bisogni emersi e le azioni formative e non formative hanno riguardato tutte le aree tematiche previste dall'avviso.

L'area tematica è stata individuata in funzione degli obiettivi definiti da ogni singola azienda in fase di analisi del fabbisogno.

Il raggiungimento degli obiettivi è stato dunque perseguito attraverso la realizzazione del Piano formativo nel suo complesso, articolato in:

- **ATTIVITÀ PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO:**
vere azioni di supporto consulenziale, di assistenza alle imprese e confronto tra le aziende beneficiarie, realizzate sia in fase di presentazione del Piano che durante la realizzazione per far emergere le esigenze formative delle aziende coinvolte. Sono state realizzate sia prima della presentazione del piano che in fase di realizzazione.
- **ATTIVITÀ NON FORMATIVE:**
tutte le attività di progettazione, promozione, monitoraggio e valutazione, ricerca e sviluppo.
- **ATTIVITÀ FORMATIVE:**
105 azioni formative, per un numero totale di **2207 ore di formazione** e **327 partecipanti coinvolti**, individuati tra aziende iscritte a Fondimpresa.

Le aziende beneficiarie sono complessivamente 70, prevalentemente PMI secondo la definizione comunitaria:

Dimensione	N°	%
PI	33	47,14 %
MI	23	32,86 %
GI	14	20,00 %
	70	100,00 %

Le azioni formative sono state realizzate dalla data di avvio del 5 ottobre 2018 alla data di termine del 25 luglio 2019.

In generale, il Piano si è sviluppato secondo una logica unitaria e coerente tra le attività preparatorie e di accompagnamento, le azioni formative e quelle non formative, al fine di creare un modello efficace di intervento, progettato per garantire coerenza e interrelazione tra tutti i flussi e i processi che concorrono al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

ATTIVITÀ PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO

Le attività preparatorie e di accompagnamento del Piano sono state in parte realizzate in fase di presentazione, in quanto determinanti per una puntuale progettazione delle attività rispetto alle esigenze dei destinatari, alle loro caratteristiche d'ingresso ed al loro approccio al processo formativo.

Una parte invece, assumendo un carattere di trasversalità rispetto alle azioni, si è concretizzata in fase di erogazione.

Entro 30 (trenta) giorni dalla conclusione di ciascun trimestre solare (a partire dalla fine del secondo trimestre solare di attività del Piano) è stato inviato l'elenco riepilogativo - di periodo e complessivo - delle imprese coinvolte nelle attività preparatorie e di accompagnamento con i dati sintetici di attuazione richiesti delle Linee Guida alla gestione e alla rendicontazione del piano.

Il Soggetto Proponente ha una consolidata esperienza relativamente alle attività preparatorie e di accompagnamento da porre in atto per perseguire gli obiettivi di miglior coinvolgimento dei lavoratori e delle aziende potenziali beneficiari del Piano formativo.

La significativa adesione al Piano formativo, quantitativa e qualitativa (PMI, aziende di nuova partecipazione agli Avvisi di Fondimpresa, donne, over 45/stranieri/svantaggiati, ecc.), costituisce la migliore testimonianza dell'efficacia di tali attività preparatorie e di accompagnamento, che non sono realizzate solo in prossimità della scadenza degli Avvisi di Fondimpresa, ma costituiscono un "servizio di prossimità" continuo.

Per quanto sopra esposto, alcune attività sono già realizzate, ma non saranno esposti costi già sostenuti a causa della non semplice imputazione di tali spese derivanti dall'impegno di risorse non dedicate esclusivamente al singolo Piano formativo.

Le attività preparatorie e di accompagnamento del presente piano sono state le seguenti:

<p>I. Analisi della domanda</p>	<p>L'analisi della domanda è stata effettuata a partire dalla ricostruzione, mediante analisi organizzativa, di due indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) della leva prescelta da ciascuna azienda nella ricerca di un vantaggio competitivo e nel fronteggiamento della concorrenza; b) del grado di propensione a perseguire due fondamentali direttrici di sviluppo, ovvero l'internazionalizzazione e l'innovazione di prodotto/servizio. <p>A tal fine è stata predisposta una scheda semi-strutturata che è stata sottoposta a tutte le aziende potenzialmente interessate ad aderire al Piano. I dati ricavati sono poi stati oggetto di interpretazione e discussione ai fini di focalizzare i rispettivi piani di sviluppo competitivo delle imprese coinvolte, nonché fondamentali per assegnare una finalità principale ai piani di sviluppo medesimi.</p>
--	---

1. Obiettivi

Individuare, in base agli indicatori di forza/debolezza strutturale, le caratteristiche di posizionamento competitivo delle aziende che aderiscono al Piano e focalizzarne lo specifico piano di sviluppo in base alla strategia competitiva emergente (leva utilizzata per il conseguimento del vantaggio competitivo e direttrici di sviluppo perseguite verso l'internazionalizzazione dei mercati e/o l'innovazione di prodotto/servizio).

2. Articolazione, programma e metodologia di realizzazione

La metodologia generale utilizzata è stata principalmente la seguente:

1) Analisi in modalità "desk" dei fattori di scenario:

- Ricerche realizzate periodicamente dall'ufficio studi del Sistema Confindustria (locale, regionale e nazionale) e dalle parti sociali;
- Analisi e Rapporti (fonte: Unioncamere, Istat, Regione Emilia Romagna) sulla competitività dei settori produttivi, delle filiere e dei sistemi locali del lavoro, con riferimento alla provincia di Parma;
- Analisi dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della provincia di Parma;
- Focus Group con alcuni stakeholder (scuole, Università e parti sociali) e testimoni privilegiati (aziende leader) sulla struttura imprenditoriale e produttiva dell'Emilia-Romagna;

2) Compilazione con modalità "field" della parte anagrafica del questionario aziendale (scheda semi-strutturata di analisi organizzativa), allo scopo di identificare gli indicatori di forza/debolezza strutturale (trend di fatturato, ovvero disponibilità/scarsità della domanda e trend degli investimenti, ovvero disponibilità/scarsità di risorse), le leve per la ricerca del vantaggio competitivo, le direttrici di sviluppo;

3) Elaborazione dei dati raccolti (piani di sviluppo).

I dati raccolti sono stati analizzati con le parti sociali, il CTS (docenti universitari con esperienze particolarmente significative del mondo aziendale) e il coordinamento didattico del piano.

Per quanto riguarda, invece, la somministrazione del questionario aziendale si è privilegiato l'incontro individuale presso ogni singola azienda coinvolta precedute da e-mail, incontri preliminari e telefonate.

3. Durata

Il programma delle attività realizzate è stato avviato in gennaio 2018 e si è concluso a aprile 2018.

4. Profilo delle risorse coinvolte

Direzione del progetto, progettisti ed esperti in analisi organizzativa, membri del CTS, funzionari delle parti sociali, partner istituzionali, partner del progetto.

5. Prodotti

Relazione di contesto economico.

Dati aziendali ricavati dalla somministrazione della scheda semi-strutturata.

Primo report sull'analisi organizzativa delle aziende coinvolte con mappatura dei seguenti aspetti:

- (a) descrittivo minimo dell'attività economica prevalente e della collocazione in filiera;
- (b) indicatori di forza / debolezza strutturale, come proxy identificativa del posizionamento aziendale;
- (c) grado di propensione ad agire sulle direttrici di sviluppo dell'internazionalizzazione e dell'innovazione;

	<p>(d) leva prescelta per la ricerca del vantaggio competitivo, come proxy identificativa dell'orientamento del piano di sviluppo;</p> <p>(e) in base al posizionamento, caratterizzazione e descrizione qualitativa del piano di sviluppo (in termini di contenuti, tecnologie e/o metodologie che si intendono utilizzare e programma operativo);</p> <p>(f) gap di fabbisogno rilevato ai fini della realizzazione del piano di sviluppo: risorse umane coinvolte, competenze possedute e competenze da acquisire.</p> <p>6. Ricadute attese Migliore e più approfondita conoscenza delle imprese che hanno dichiarato la partecipazione al Piano. Rilevazione di dati aziendali e dei relativi piani di sviluppo utili ad orientare la successiva elaborazione degli obiettivi generali del Piano. Possibilità di effettuare una successiva progettazione formativa coerente rispetto alle priorità previste nell'avviso 4/2017.</p> <p>7. Indicatori sintetici di risultato n. 70 visite aziendali, n. 70 raccolta dati (scheda semi-strutturata), che hanno consentito: - la definizione delle macro esigenze di sviluppo delle capacità organizzative - la progettazione del questionario di analisi dei fabbisogni formativi aziendali (cfr. fase successiva).</p> <p>Sono inoltre stati realizzati n. 3 incontri e focus group con i partner del progetto e i partner istituzionali, durante i quali sono stati oggetto di analisi sia i piani di sviluppo aziendali rilevati, sia i gap di competenze emersi. Il tavolo ha inoltre proceduto a confrontare tali dati con i risultati del monitoraggio delle attività formative concluse da parte del soggetto attuatore e dei partner coinvolti. I dati output di questa attività hanno consentito di definire le competenze critiche o emergenti, nonché le priorità attuali delle aziende.</p> <p>L'output dell'analisi della domanda è stata la base di partenza per la successiva diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle singole aziende beneficiarie, nonché il punto di partenza per la definizione degli obiettivi generali e specifici del Piano.</p>
<p>II. Diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle aziende beneficiarie e definizione di competenze critiche o emergenti</p>	<p>1. Obiettivi Individuare, in base alla specifica domanda aziendale di sviluppo di capacità organizzative (ritenute fattori critici di successo per l'attuazione della strategia competitiva), i potenziali destinatari dell'intervento formativo tra i lavoratori chiamati a contribuire al piano di sviluppo stesso, e definire lo specifico gap di competenze fra sapere attualmente posseduto (ruolo agito) e sapere in futuro richiesto (ruolo atteso). L'obiettivo della presente fase è stato dunque quello di individuare, per ogni singola azienda aderente al Piano, i fabbisogni formativi, anche in termini di competenze critiche o emergenti, necessarie a realizzare il piano di sviluppo.</p> <p>2. Articolazione, programma e metodologia di realizzazione L'attività di diagnosi e di rilevazione dei bisogni e delle priorità formative di ciascun'azienda coinvolta è stata realizzata incontrando tutte le aziende aderenti al Piano e, nello specifico, le funzioni dirigenziali/manageriali e le figure chiave da esse indicate per l'attuazione del piano di sviluppo. L'attività si è quindi sviluppata attraverso: • diagnosi dei principali cambiamenti in atto o prospettati all'interno delle aziende destinatarie in stregua di leve per la ricerca del</p>

	<p>vantaggio competitivo; diagnosi delle principali problematiche aziendali derivanti dalla pressione competitiva;</p> <ul style="list-style-type: none"> • eventuale intervista ai responsabili delle aree/reparti identificati come interessati dal piano di sviluppo per la ricostruzione dei processi interni e delle criticità; • valutazione dell'adeguatezza dei sistemi di sapere aziendale in essere e delle potenzialità di apprendimento in esito alla formazione, con definizione delle competenze attese. <p>La corretta identificazione del bisogno consente la realizzazione di un percorso formativo che, in termini di durata, contenuto, metodologia, esperto/docente abbinato, risponda appieno alle esigenze dell'azienda e dei lavoratori coinvolti.</p> <p>Per ciò che concerne la metodologia, si sono organizzati incontri con i decisori/ruoli chiave delle imprese e raccolti documenti ed informazioni che sono state successivamente rielaborate producendo schemi, check list, etc utilizzati poi in fase di progettazione.</p> <p>3. Durata Il programma delle attività realizzate è stato avviato in gennaio 2018 e si è concluso a aprile 2018.</p> <p>4. Profilo delle risorse impegnate Progettisti ed esperti di analisi organizzativa e di rilevazione dei fabbisogni formativi, formatori.</p> <p>5. Prodotti Relazioni di diagnosi delle priorità di sviluppo aziendali sui sistemi di competenze. Individuazione dei lavoratori da coinvolgere in formazione e diagnosi dei gap di competenze.</p> <p>6. Ricadute attese Orientare le azioni preparatorie di predisposizione dei programmi operativi verso l'individuazione degli obiettivi specifici di Piano, sulla base di obiettivi di apprendimento coerenti e funzionali all'attuazione dei Piani di sviluppo aziendali.</p> <p>7. Indicatori di risultato Progettazione esecutiva del 100% delle ore previste nel Piano formativo, n. 70 incontri con responsabili di area e/o di funzione, n. 40 profili di competenze analizzati, etc.</p>
<p>III. Predisposizione di programmi operativi per la formazione del personale delle imprese beneficiarie, a livello aziendale o interaziendale, sulla base dell'analisi delle competenze richieste dalle strategie aziendali e</p>	<p>1. Obiettivi L'attività è stata funzionale a predisporre programmi operativi di formazione utili a delineare le modalità di praticabile adesione al Piano delle aziende interessate, anche stimolando una potenziale condivisione di obiettivi formativi a livello interaziendale.</p> <p>2. Articolazione, programma e metodologia di realizzazione È stata elaborata una proposta di programmi operativi di formazione, coerenti con le tipologie di aree tematiche dell'Avviso 4/2017, che si sono caratterizzati per essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o personalizzati e customizzati su singole imprese, laddove i fabbisogni formativi connessi ai piani di sviluppo aziendali risultassero unici, specifici e distintivi; - o più standardizzati nei contenuti (a catalogo), da poter essere selezionati da singole o da più imprese, anche nell'intento di stimolare la partecipazione interaziendale alle attività formative. <p>In ogni programma operativo di formazione sono stati prefigurati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gli obiettivi formativi delle azioni in termini di competenze in esito

<p>dallo sviluppo professionale dei lavoratori</p>	<p>(sarà in grado di)</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organizzazione dell'apprendimento (metodologie didattiche funzionali agli obiettivi, durate delle singole azioni, etc.) - le modalità di verifica e di certificazione degli esiti, coerenti con gli obiettivi e i contesti di apprendimento - Livello della formazione erogata (base, avanzato, specialistico). <p>Tali dati sono poi confluiti nella progettazione esecutiva per il 100% delle ore previste.</p> <p>3. Durata L'attività è stata realizzata a febbraio/marzo 2018.</p> <p>4. Profilo delle risorse coinvolte Si sono occupate di tale attività le persone che all'interno dei singoli enti (sia quelli che costituiscono l'ATI, sia i Partner) si occupano di analisi del fabbisogno e di progettazione. Sono persone che da anni operano a stretto contatto con le imprese e con i lavoratori, che si occupano quindi dell'area adattabilità/formazione continua e che già sono intervenute nella realizzazione di Piani finanziati da Fondimpresa. Alle risorse descritte sono da sommare le risorse che ogni azienda ha messo a disposizione sia in termini di personale interno, sia in termini di consulenti ed esperti esterni (si specifica che i costi di queste ultime risorse rimangono in capo alle singole aziende).</p> <p>5. Ricadute attese sull'efficacia del programma Attraverso maggiore consapevolezza del ruolo che può avere la formazione nel colmare i gap di competenza esistenti ai fini dell'attuazione del piano di sviluppo competitivo delle aziende coinvolte, si presume una maggiore efficacia della attività formative programmate ai fini del conseguimento degli obiettivi generali e specifici del Piano.</p> <p>6. Indicatori di risultato Per tutte le aziende beneficiarie sono state stese tracce di percorsi formativi coerenti con le aree tematiche dell'Avviso e gli obiettivi generali e specifici di Piano, valutando il praticabile e coerente inserimento nel Piano dei possibili progetti.</p>
<p>IV. Partenariati con altri piani formativi finanziati da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso</p>	<p>1. Obiettivi Il soggetto attuatore ha attivato un partenariato con altri piani per la condivisione, il coordinamento, lo scambio e l'integrazione: 1) delle metodologie e dei modelli di formazione continua utilizzati nell'ambito dei rispettivi programmi; 2) degli obiettivi, delle metodologie, dei contenuti e dei risultati delle attività di accompagnamento; 3) degli strumenti e delle tecniche per la governance efficiente del Piano formativo. Successivamente all'approvazione del Piano saranno dettagliatamente descritti i vari livelli di intervento.</p> <p>2. Modalità di attuazione: incontri di condivisione su alcune comuni metodologie e prassi formative, scambio di buone prassi formative.</p> <p>3. Durata A valere sull'intero periodo di validità del Piano.</p> <p>4. Risorse impegnate: Direttore del Piano formativo, Responsabile didattico del Piano formativo, progettisti e coordinatori senior del soggetto attuatore e dei partner coinvolti nel presente Piano formativo.</p> <p>5. Ricadute attese sull'efficacia del programma</p>

	<p>Il partenariato concorre allo sviluppo della qualità progettuale e realizzativa attraverso la condivisione di comuni prassi formative e lo sviluppo di un sistema di monitoraggio continuo.</p> <p>6. Indicatori di risultato: n. 3 incontri seminariali.</p> <p>Sono stati realizzati accordi di partenariato con i seguenti piani formativi: E.F.E.S.TO - dEvelopment oF Engineering Systems for Tomorrow- Capofila: ECOLE - ENTI CONFINDUSTRIALI LOMBARDI PER L'EDUCATION con sede legale in Milano (MI), via Chiaravalle 8</p>																																
<p>V. Definizione di metodologie e modelli di formazione, di coordinamento, integrazione, scambio e condivisione delle esperienze fra gruppi e sistemi di imprese</p>	<p>1. Obiettivi Elaborazione di modelli/protocolli di relazione per facilitare la confrontabilità e la standardizzazione a scopo di riuso fra le attività formative previste dal Piano: a) classificate all'interno di una matrice che incrocia obiettivi specifici di apprendimento (come profilati a seguito di programmazione operativa) e comune filiera di appartenenza delle imprese aderenti; b) catalogate in base al livello (base, specialistico, avanzato) in funzione del contributo atteso (intervento operativo, regolazione/controllo e indirizzo innovativo dei processi lavorativi di riferimento) dal sapere professionale, acquisito con la formazione, a compimento del piano di sviluppo. Si prevede la classificazione delle attività formative all'interno di una matrice che incrocia obiettivi specifici di apprendimento e filiera di appartenenza delle imprese aderenti, i cui fattori critici di successo siano riconducibili ad uno stesso obiettivo specifico. Il dispositivo consente di realizzare analisi sui trend emergenti di fabbisogni di competenze e formazione, distinti per settore/filiera produttiva, che possono costituire materiale da restituire alle imprese beneficiarie del Piano. I modelli sono altresì capitalizzabili per realizzare le attività di valutazione a cura del soggetto attuatore previste dal cap. 5 Linee guida alla gestione-rendicontazione del Piano (Allegato 9), nello specifico per evidenziare metodi, modelli, strumenti e procedure replicabili in altri interventi (standardizzazione a scopo di riuso).</p> <p>2. Modalità di attuazione a) Elaborazione di una matrice di varietà a doppia entrata che incrocia le filiere/ambiti produttivi di appartenenza delle imprese aderenti al Piano con gli obiettivi specifici di apprendimento. Definizione del potenziale di trasferibilità e di riproducibilità delle esperienze in base alle affinità fra le diverse imprese in termini di obiettivo formativo specifico e filiera di appartenenza. b) elaborazione di una matrice di varietà a doppia entrata che incrocia il livello della formazione con il contributo atteso sul compimento del piano di sviluppo aziendale.</p> <p>Standardizzazione delle informazioni utili a descrivere l'esperienza formativa anche in prospettiva di trasferimento e riuso - ESEMPI DI DISPOSITIVI DI CONFRONTABILITA'</p> <table border="1" data-bbox="416 1848 1401 2033"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="416 1848 794 1899" rowspan="2">Matrice n. 1</th> <th colspan="6" data-bbox="794 1848 1401 1899">Obiettivi specifici di apprendimento</th> </tr> <tr> <th data-bbox="794 1899 879 1933">A1</th> <th data-bbox="879 1899 963 1933">A2</th> <th data-bbox="963 1899 1048 1933">A3</th> <th data-bbox="1048 1899 1133 1933">B1</th> <th data-bbox="1133 1899 1217 1933">B2</th> <th data-bbox="1217 1899 1302 1933">F1</th> <th data-bbox="1302 1899 1401 1933">F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="416 1933 501 2033" rowspan="2">Filiera di</td> <td data-bbox="501 1933 794 2002">Carne e prodotti a base di carne</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="501 2002 794 2033">Latte/trasformazione</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Matrice n. 1		Obiettivi specifici di apprendimento						A1	A2	A3	B1	B2	F1	F2	Filiera di	Carne e prodotti a base di carne								Latte/trasformazione							
Matrice n. 1				Obiettivi specifici di apprendimento																													
		A1	A2	A3	B1	B2	F1	F2																									
Filiera di	Carne e prodotti a base di carne																																
	Latte/trasformazione																																

	casearia							
	Pasta e prodotti da forno							
	Prodotti ortofrutticoli freschi e conservati							
	Vino e bevande alcoliche							
							

Matrice n. 2		Contributo atteso		
		Intervento operativo	Intervento di regolazione/controllo	Intervento innovativo
Livello	Base			
	Specialistico			
	Avanzato			

3. Durata
Attività realizzata a febbraio/aprile 2018

4. Risorse impegnate
Progettisti ed esperti di analisi organizzativa e di rilevazione dei fabbisogni formativi, formatori.

5. Ricadute attese sull'efficacia del programma
Quadro di analisi delle dinamiche di apprendimento per filiera produttiva ed emersione dei trend formativi.
Attivazione e/o miglioramento delle prassi di scambio e condivisione fra le imprese coinvolte, anche nella prospettiva di attività formative future.

6. Indicatori di risultato
Matrice di varietà filiere/obiettivi di apprendimento (indicatore di output);
Protocollo d'uso per la standardizzazione delle esperienze formative a scopo di trasferimento (indicatore di output);
Utilizzo della matrice per scopi di monitoraggio e valutazione previsti dall'allegato 9 dell'avviso (indicatori di processo).

OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI

Finalità generale del piano proposto è pertanto quella di accompagnare con coerenti interventi formativi i piani di sviluppo competitivo delle imprese aderenti a partire dalla ricostruzione delle specificità del loro piano di sviluppo e in funzione delle caratteristiche del loro posizionamento competitivo. **Sono individuati i seguenti OBIETTIVI QUALITATIVI FONDAMENTALI:**

a) supportare le **imprese** il cui piano di sviluppo, a causa di condizioni di **debolezza strutturale** nell'attuale posizionamento competitivo (micro o piccola dimensione, trend di fatturato in diminuzione e realizzato quasi totalmente sul mercato nazionale, con scarsa disponibilità di risorse per investimento), è focalizzato sul perseguimento di strategie prevalentemente difensive (riduzione dei costi con quota molto bassa di fatturato derivante dalla vendita di nuovi prodotti o servizi), in cui il **fattore chiave di competitività è**

individuato nel consolidamento della quota di mercato posseduta e per le quali il **fattore critico di successo nell'attuazione della strategia è rappresentato dalla ricerca di ritorni adeguati**, che consentano di creare valore senza pregiudicare la qualità e la sicurezza del prodotto, nella prospettiva del superamento delle condizioni di debolezza strutturale;

b) supportare le **imprese** il cui piano di sviluppo, anche in forza di un apprezzabile **dinamismo strutturale** nell'attuale posizionamento competitivo (piccola o media dimensione, trend di fatturato almeno stabile, con una quota export già significativa, seppure realizzata all'interno dei confini della UE e una disponibilità almeno stabile di risorse per realizzare nuovi investimenti produttivi), prevede di attuare strategie prevalentemente proattive (di allargamento della gamma prodotti o di focalizzazione sulla qualità del prodotto, sia qualificando le tecniche di produzione, sia valorizzando sul piano commerciale, anche con sviluppo di marchi propri, le produzioni tradizionali del Made in Italy e i prodotti tipici del territorio, così da realizzare una quota significativa di fatturato dalla vendita dei nuovi prodotti o servizi), in cui il **fattore chiave di competitività è individuato nella riduzione della dipendenza dal potere contrattuale della distribuzione** ed il cui **fattore critico di successo per l'attuazione della strategia consiste nell'allargamento del perimetro dei prodotti commercializzati/distribuiti e nella creazione di nuovi filoni di prodotti che possano essere distribuiti attraverso i canali già esistenti oppure mediante nuove pratiche commerciali** (in un periodo in cui la distribuzione organizzata tende a ridurre il numero delle referenze, concentrandosi soltanto su quelle che raggiungono un turnover soddisfacente);

c) supportare le **imprese** il cui piano di sviluppo, anche in forza di un posizionamento competitivo caratterizzato dalla **crescita strutturale** (media o grande dimensione, trend di fatturato in crescita, con una quota export più che significativa e già realizzata anche al di fuori dei confini della UE, con una disponibilità crescente di risorse per realizzare nuovi investimenti produttivi), prevede di attuare strategie prevalentemente proattive (di differenziazione e allargamento della gamma prodotti a supporto dell'ingresso in nuovi mercati esteri, così da realizzare una quota anche elevata di fatturato dalla vendita dei nuovi prodotti o servizi all'interno di nuovi mercati), in cui il **fattore chiave di competitività è individuato nello sviluppo estero (internazionalizzazione)** ed il cui **fattore critico di successo per l'attuazione della strategia consiste nell'entrare nella distribuzione organizzata estera**, sostenendo i relativi e necessari investimenti non solo per il marketing internazionale, bensì anche per la qualificazione dei processi produttivi (che devono risultare in linea con gli standard di sicurezza alimentare richiesti all'esportazione), per lo sviluppo di nuovi prodotti (per ampliare l'offerta di gamma e ottimizzarne la scala relativamente ai costi di marketing e distribuzione) e per l'organizzazione della logistica.

Tali obiettivi qualitativi fondamentali sono declinati in **OBIETTIVI DELLA FORMAZIONE RICHIESTA CON RIFERIMENTO ALL'ANALISI DEI FABBISOGNI** secondo il seguente schema di corrispondenza:

Posizionamento impresa	Piano e strategia di sviluppo nell'attuale scenario	Fattore critico di successo	Obiettivi della formazione richiesta in relazione alle aree tematiche dell'avviso
Debolezza	Difesa e consolidamento della quota di mercato	Ricerca di ritorni adeguati senza pregiudizio della qualità e della sicurezza del prodotto	Qualificazione del processo orientata alla riduzione degli sprechi e alla salvaguardia della qualità e della sicurezza alimentare Innovazione organizzativa orientata all'analisi e al controllo dei rischi sul prodotto e al controllo e contenimento dei costi produttivi e commerciali
Dinamismo	Allargamento della gamma dei prodotti e sviluppo di marchio proprio	Riduzione della dipendenza dal potere contrattuale della distribuzione	Qualificazione del prodotto e del packaging orientata all'approfondimento e all'allargamento della gamma Innovazione organizzativa orientata alla flessibilità produttiva, allo sviluppo del marchio e delle pratiche commerciali e di distribuzione
Crescita	Sviluppo estero	Entrata nella distribuzione organizzata estera	Qualificazione del processo e/o del prodotto orientata alla certificazione e ai requisiti richiesti per l'esportazione

			Pianificazione strategica di marketing per l'ingresso in nuovi mercati esteri Gestione del commercio internazionale
--	--	--	--

OBIETTIVI QUALITATIVI FONDAMENTALI

Più in dettaglio, **in relazione a ciascuna area tematica prescelta** tra quelle previste dall'avviso, il piano prevede il raggiungimento dei seguenti **OBIETTIVI GENERALI** e dei relativi **OBIETTIVI SPECIFICI**, cui si riconducono le singole azioni formative previste dal programma:

Obiettivo generale A: **Sviluppo del sistema di sapere aziendale per la qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti.**

L'obiettivo generale si articola nei seguenti obiettivi specifici:

- Obiettivo specifico A1: *Qualificazione del processo orientata alla riduzione degli sprechi e alla salvaguardia della qualità e della sicurezza alimentare* (per la difesa e il consolidamento della quota di mercato);
- Obiettivo specifico A2: *Qualificazione del prodotto e del packaging orientata all'approfondimento e all'ampliamento della gamma* (per l'allargamento del perimetro dei prodotti commercializzati/distribuiti e la creazione di nuovi filoni di prodotti);
- Obiettivo specifico A3: *Qualificazione del processo e/o del prodotto orientata alla certificazione e al riscontro dei requisiti richiesti per l'esportazione* (in linea con la normativa dei paesi di destinazione e con gli standard di sicurezza alimentare richiesti dalla distribuzione organizzata estera).

Obiettivo generale B: **Sviluppo del sistema di sapere aziendale per l'innovazione organizzativa.**

L'obiettivo generale si articola nei seguenti obiettivi specifici:

- Obiettivo specifico B1: *Innovazione organizzativa orientata all'analisi e al controllo dei rischi sul prodotto* (per la difesa e il consolidamento della quota di mercato) e *al controllo e contenimento dei costi produttivi e commerciali* (per la ricerca di ritorni adeguati);
- Obiettivo specifico B2: *Innovazione organizzativa orientata alla flessibilità produttiva, allo sviluppo del marchio e delle pratiche commerciali e di distribuzione* (per la ricerca di economie di varietà funzionali a ridurre la dipendenza dal potere contrattuale della distribuzione organizzata e della grande distribuzione nazionale).

Obiettivo generale F: **Sviluppo del sistema di sapere aziendale per l'internazionalizzazione del mercato.**

L'obiettivo generale si articola nei seguenti obiettivi specifici:

- Obiettivo specifico F1: *Pianificazione strategica di marketing per l'ingresso in nuovi mercati esteri* (emergenti con elevate prospettive di crescita del consumo alimentare oppure maturi ma con forte domanda interna per i prodotti del Made in Italy)
- Obiettivo specifico F2: *Gestione del commercio internazionale* (per aumentare le esportazioni mediante i canali esistenti o entrare in nuovi canali della distribuzione organizzata estera)

Quale parte integrante del più complessivo dispositivo per il monitoraggio e la valutazione delle attività e delle azioni del piano (attività non formative) del piano sono stati definiti gli **INDICATORI PER IL MONITORAGGIO e la verifica del raggiungimento degli obiettivi generali e specifici**. In particolare, stante la riconducibilità elettiva delle singole azioni agli obiettivi specifici del piano (come evidenziato al punto 3.2.3), si assume che per **monitorare e valutare il raggiungimento di ciascun Obiettivo specifico (componente una serie di obiettivi specifici)**, si assumono i seguenti indicatori:

1) numerosità e distribuzione territoriale delle attività formative effettivamente realizzate, rispetto a quelle previste, che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico

AP*	AR**	AP	AR	AP	AR	AP	AR	AP	AR	AP	AR	AP	AR
-----	------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

REGIONI		A1		A2		A3		B1		B2		F1		F2	
	Emilia Romagna														
	Lazio														
	Veneto														
	Lombardia														
	Piemonte														

* AP Attività previste

** AR Attività realizzate

2) varietà degli obiettivi formativi (come proxy del grado di copertura del range o ampiezza dell'obiettivo specifico) delle attività effettivamente realizzate, rispetto a quelle previste, che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico

3) pertinenza ed esaustività dei contenuti rispetto ai piani di sviluppo delle attività formative effettivamente realizzate, rispetto a quelle previste, che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico

4) congruità dell'organizzazione pedagogica dell'apprendimento (durata della formazione, metodologie e potenza cognitiva del contesto di apprendimento rispetto alle caratteristiche in ingresso dei partecipanti), rispetto alla portata dell'obiettivo formativo, delle attività formative effettivamente realizzate, rispetto a quelle previste, che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico

5) successo formativo da parte dei destinatari delle attività formative effettivamente realizzate, rispetto a quelle previste, che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico

6) impatto efficace sul piano di sviluppo aziendale delle acquisizioni in esito alle attività formative effettivamente realizzate, rispetto a quelle previste, che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico.

Il raggiungimento totale o parziale della serie di obiettivi specifici previsti dal piano rappresenta **l'indicatore per valutare il grado totale o parziale di raggiungimento del relativo obiettivo generale di piano**: un obiettivo generale di piano viene raggiunto in tutto o in parte quando sono raggiunti tutti o solo parte degli obiettivi specifici che rientrano nella serie ad esso correlata.

AZIONI REALIZZATE

ID	TITOLO	ORE CORSO	N. PART.	TERRITORIO	CERTIFIC.
1879452	Innovazione del processo produttivo	40	4	Parma	SI
1879455	Innovazione del processo produttivo	32	2	Rimini	SI
1879465	Rintracciabilità: aspetti tecnici e organizzativi	32	5	Latina	NO
1879468	Rintracciabilità: aspetti tecnici e organizzativi	32	5	Latina	NO
1879472	Innovazione del processo produttivo	32	4	Parma	SI
1879475	Innovazione del processo produttivo	24	2	Parma	SI
1879476	Etichettatura degli alimenti: aspetti tecnici e organizzativi	16	2	Verona	NO
1879477	Rintracciabilità: aspetti tecnici e organizzativi	16	2	Verona	NO
1879478	Il controllo in accettazione	8	4	Piacenza	NO
1879481	Innovazione del processo produttivo	32	4	Rimini	SI
1879482	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	8	3	Modena	NO

1879483	Modello 231	8	4	Parma	NO
1879484	Innovazione del processo produttivo	16	4	Modena	NO
1879485	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	12	4	Parma	NO
1879486	Innovazione del processo produttivo	32	4	Rimini	SI
1879487	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	16	4	Parma	NO
1879488	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	15	4	Torino	NO
1879489	Etichettatura degli alimenti: aspetti tecnici e organizzativi	32	4	Latina	NO
1879492	Innovazione del processo produttivo	32	4	Parma	SI
1879493	Etichettatura degli alimenti: aspetti tecnici e organizzativi	14	2	Verona	NO
1879495	Rintracciabilita': aspetti tecnici e organizzativi	16	2	Verona	NO
1879533	Qualita' dei prodotti	32	6	Latina	NO
1879534	Qualita' dei prodotti	32	5	Latina	NO
1879535	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	6	Latina	NO
1879536	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	8	Latina	NO
1879537	Sostenibilita' ambientale dell'organizzazione: utilizzo di sistemi internazionali quali ISO 26000, ISO 14001, EMAS, ISO 50001, ISO 14062, ISO 14064	32	4	Verona	NO
1879538	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	8	3	Modena	NO
1879539	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	8	4	Parma	NO
1879549	La norma UNI CEI EN ISO 50001:2011 Sistemi di gestione dell'energia	8	4	Parma	NO
1879552	Lo standard OHSAS 18001	8	4	Parma	NO
1879948	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	37	4	Rimini	SI
1879972	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	16	4	Torino	NO
1879974	Standard internazionali di certificazione	24	2	Parma	SI
1879976	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	24	4	Torino	NO
1879978	Standard internazionali di certificazione	32	4	Lecco	NO
1879980	Standard internazionali di certificazione	32	4	Piacenza	SI
1879982	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Verona	NO
1879986	Sicurezza alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Reggio Emilia	SI
1879989	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32	4	Parma	SI
1879991	Contabilita' industriale e controllo di gestione	8	3	Reggio Emilia	NO
1879992	Kaizen - Il miglioramento continuo	32	4	Torino	NO
1879994	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32	4	Rimini	SI
1879996	I benefici economici dei progetti lean Six Sigma	40	4	Piacenza	SI
1879998	Organizzazione strategica delle risorse umane	32	4	Piacenza	SI
1880003	Le tecniche di vendita e la relazione con il cliente	16	4	Modena	NO

1880006	La dematerializzazione dei documenti aziendali	32	4	Verona	NO
1880007	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	32	5	Latina	NO
1880009	Implicazioni delle nuove tecnologie dell'informazione nei rapporti industria-distribuzione: Logistica e E-commerce nel sistema agroalimentare	32	5	Lodi	NO
1880010	Tecniche di web marketing e social media	16	2	Modena	NO
1880011	Tecniche di web marketing e social media	16	2	Modena	NO
1880012	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione interna all'azienda	32	5	Reggio Emilia	SI
1880014	Logistica dei flussi interni all'azienda, gestione di magazzino e modelli di previsione degli stock	16	3	Reggio Emilia	NO
1880015	Come ottimizzare la funzione acquisti e gestire i processi di fornitura	8	4	Reggio Emilia	NO
1880018	Team working/team building nelle organizzazioni orientate all'innovazione	16	4	Ravenna	NO
1880019	Tecniche di web marketing e social media	32	5	Lodi	NO
1880020	Come ottimizzare la funzione acquisti e gestire i processi di fornitura	16	4	Parma	NO
1880022	CRM: strategia di relazione con il mercato	8	4	Parma	NO
1880023	L'organizzazione dell'area e della rete commerciale	20	4	Parma	NO
1880024	Tecniche di web marketing e social media	15	3	Modena	NO
1880025	Tecniche di web marketing e social media	12	4	Modena	NO
1880026	Tecniche di web marketing e social media	12	4	Modena	NO
1880028	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	32	4	Latina	NO
1880030	Business Plan per lo sviluppo nei mercati esteri: scelta paesi e strategie	24	4	Piacenza	SI
1880034	Lingua straniera: tedesco	32	4	Modena	SI
1880036	Lingua inglese	16	4	Torino	NO
1880039	Lingua inglese	16	4	Torino	NO
1880040	Inglese tecnico	20	4	Parma	NO
1880043	Corso di francese commerciale	32	2	Reggio Emilia	SI
1880045	Inglese per il servizio controllo qualità con clienti esteri	24	2	Piacenza	SI
1880046	Corso di lingua inglese	32	3	Reggio Emilia	SI
1880048	Lingua straniera: inglese	16	2	Modena	NO
1880049	Lingua straniera: inglese	16	2	Modena	NO
1880050	Lingua inglese	16	4	Torino	NO
1880051	Lingua inglese	16	4	Torino	NO
1880052	Business English per il settore alimentare livello base	24	4	Ravenna	NO
1880053	Business English per il settore alimentare livello avanzato	24	4	Ravenna	SI
1880054	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	8	4	Parma	NO
1880055	Innovazione del processo produttivo	16	2	Parma	NO
1880056	Innovazione nella filiera agro alimentare	12	4	Parma	NO
1880057	Innovazione del processo produttivo	16	2	Parma	NO
1880058	Innovazione in area produzione	16	4	Parma	NO
1880060	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	12	4	Parma	NO
1880063	Modello 231	12	4	Parma	NO

1880064	Innovazione del processo produttivo	16	4	Parma	NO
1880065	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	12	4	Parma	NO
1880067	Modello 231	12	4	Parma	NO
1880068	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	16	4	Parma	NO
1880070	Standard internazionali di certificazione	8	4	Parma	NO
1880072	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	8	4	Parma	NO
1880074	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	8	4	Parma	NO
1880075	Gestione integrata sistema qualita' e ambiente	12	4	Parma	NO
1880076	Standard internazionali di certificazione	16	4	Parma	NO
1880077	Contabilita' industriale e controllo di gestione	24	4	Parma	NO
1880079	Inglese commerciale	20	4	Parma	NO
1880081	Inglese commerciale	20	4	Parma	NO
1880088	Francese commerciale	20	4	Parma	NO
1880092	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	8	4	Modena	NO
1880093	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	24	4	Modena	SI
2001475	Ottimizzazione e integrazione dei processi organizzativi	40	5	Torino	NO
2038201	Innovazione del processo produttivo	16	4	Parma	NO
2081207	Il miglioramento dell'organizzazione aziendale e l'efficientamento delle prestazioni dei dipendenti	32	2	Verona	NO
1935221	Applicazioni di Controllo di Gestione con Excel	15	2	Reggio Emilia	SI
1935222	Applicazioni di Controllo di Gestione con Excel	15	2	Reggio Emilia	SI
1935226	Lingua straniera: francese	24	4	Modena	SI
1935228	Lingua straniera: inglese	16	4	Modena	NO

PROSPETTO AZIENDE/PARTECIPANTI

ID	CODICE FISCALE	MATRICOLA INPS	DENOMINAZIONE	PROV.	LAVORATORI COINVOLTI	ORE (hh:mm)
263385	02474980360	5010403030	Acetaia Borgo Castello S.r.l.	MO	4	48:00
17978	01858700360	5005566162	Acetificio Carandini Emilio S.p.A.	MO	8	110:00
206530	00225610237	9000347296	Aldegheri S.r.l.	VR	4	124:00
17938	00867550360	5004690215	Alis S.r.l.	MO	4	128:00
131924	02353370394	6605470109	Armida S.r.l.	RA	1	16:00
177320	02550290593	AG00000580	Azienda Agricola Agricort S.S. di Cortese Sergio	LT	11	352:00
26123	00524250016	8111852097	Caffarel S.p.A.	TO	9	137:00
276557	CMPLCN70P04L1200	AG00005929	Campo Luciano	LT	8	256:00
92306	00376570347	5600516360	Cantine Ceci S.p.A.	PR	4	124:00
155599	01501400343	5602181773	Capanna Alberto S.p.A.	PR	4	128:00
230216	CRPMRC59L02D003L	4009411494	Carpinetti Marco	LT	1	26:00
230217	CRPMRC59L02D003L	AG00002838	Carpinetti Marco	LT	5	160:00

298138	02060490345	5604370683	Casa Graziano S.a.s. di Casa Graziano & C.	PR	4	128:00
210336	00319640231	9004419025	Castellani Michele & Figli S.r.l.	VR	2	64:00
20412	00145930343	5600482418	Cav. Umberto Boschi S.p.A.	PR	4	76:00
25974	01934250018	8102828641	Centrale del Latte d'Italia S.p.A.	TO	5	200:00
23282	01705090353	6803858329	Cerreto S.r.l.	RE	2	61:30
21772	00348560335	6101002587	Colla S.p.A.	PC	5	80:00
230786	01403260597	4007740112	Coop. Agricola Orto di Campo	LT	6	192:00
329761	DGRGNN70E27L120P	AG00007583	Di Girolamo Gianni	LT	5	160:00
293975	02598660591	AG00006553	Di Girolamo Soc. Coop. Agricola	LT	7	204:30
23244	01428610354	6803039458	Dolciaria Val d'Enza S.p.A.	RE	6	84:00
53713	02403740349	5604635669	Eli Prosciutti S.p.A.	PR	4	128:00
267341	04134100231	9011516416	Emac S.r.l.	VR	4	128:00
139154	02118500400	3205170448	Emmefood S.r.l.	RN	5	151:00
123301	00840780340	6803990959	Fallini Formaggi S.r.l.	RE	4	114:00
192255	00145760344	5600556667	Fereoli Gino & Figlio S.r.l.	PR	2	32:00
289553	03497860159	N/D	Ferrari Giovanni Industria Casearia S.p.A. - Ossago Lodigiano (LO)	LO	5	160:00
300219	03445450368	5010023799	Ferri Group S.r.l.	MO	2	32:00
174077	02770840367	5007473721	Filozoo S.r.l.	MO	2	30:00
20406	00251800348	5600464537	Furlotti & C. S.r.l.	PR	11	246:00
108589	03769950407	3213396337	Ghigi 1870 S.p.A.	RN	4	148:00
17916	01631440367	5003830238	Gigi il Salumificio S.r.l.	MO	8	144:00
70727	02654810361	5007186823	Grandi Salumifici Italiani S.p.A.	MO	12	252:00
23073	00132490350	6800493633	Grissin Bon S.p.A.	RE	5	148:00
183325	00914530357	6803582938	Indian S.r.l.	RE	10	136:00
26378	04685370019	8122363564	Industria Cono Artico S.r.l.	TO	6	192:00
20490	01683810343	5602732243	Italgroupp Alimentari S.r.l.	PR	4	96:00
71945	00142010404	3200905173	La Galvanina S.p.A.	RN	9	212:00
244155	02709410597	AG00004036	Le Tre Stelle Soc. Coop. Agricola	LT	5	156:00
61360	02249740347	5604417768	Leporati Prosciutti Langhirano S.p.A.	PR	2	48:00
22847	00529220394	6601603855	Molino Spadoni S.p.A.	RA	3	48:00
78654	03614850729	8138170127	Morando S.p.A.	TO	9	136:00
10763	01253940405	3203598367	New Factor S.p.A.	RN	5	136:00
316063	04956420964	4968227493	Olympia S.r.l.	LO	5	160:00
224144	03752610406	3212948311	PESARESI GILBERTO	RN	2	64:00
72055	00252080346	5601053587	Prosciuttificio S. Giacomo S.r.l.	PR	5	124:00
79766	00217560341	5600960648	Prosciuttificio San Michele S.r.l.	PR	4	120:00
21785	00717320337	6101111689	Rebecchi Fratelli Valtrebbia S.r.l.	PC	4	144:00
76345	00520220013	8110969774	Rugger S.p.A.	TO	4	156:00
21952	01323250181	6102265433	S.C.A. S.r.l.	PC	4	96:00

75241	02411870344	5604667581	S.Illario Prosciutti S.r.l.	PR	4	80:00
64884	00222830135	2407154874	Salumificio Agostoni S.r.l.	LC	4	128:00
91151	00163750342	5600584044	Salumificio Aurora S.r.l.	PR	5	136:00
291793	00176400349	5600444939	Salumificio F.Ili Moretti Di Moretti Marco & C. S.n.c.	PR	2	32:00
21779	00359020336	6101067735	Salumificio San Carlo S.p.A.	PC	4	128:00
164067	01573890348	5603637284	Salumificio Trascinelli Pietro S.r.l.	PR	4	152:00
51823	00571640234	9002895728	Salumificio Valpolicella S.p.A.	VR	4	120:00
160931	02284150345	5604256136	San Marco Prosciutti S.r.l.	PR	2	96:00
71538	00224320234	9000830376	Santa Sofia S.r.l.	VR	4	128:00
242861	QRNSNT59S11G865X	4008165802	Sante Quaranta	LT	6	168:00
23394	01846760351	6804215437	Sensient Food Colors Italy S.r.l.	RE	4	124:00
130861	00565790342	5601663841	Stagionatura Montefiore S.r.l.	PR	6	288:00
160920	00083620344	5600649404	Tanara Giancarlo S.p.A.	PR	2	96:00
84818	02160850364	5005616076	Toschi Vignola S.r.l.	MO	4	80:00
273048	00730140340	5601574044	Ugo Annoni S.p.A. Industrie Alimentari	PR	4	128:00
149463	02403240399	6605610729	Unigrà S.r.l.	RA	10	183:00
123669	01933550590	4008586258	V.G. Villa Gianna S.r.l.	LT	4	128:00
119557	00973690332	6101708214	Valcolatte S.r.l.	PC	6	168:00
218182	00501250229	N/D	Vini Benazzoli S.r.l. - Pastrengo (VR)	VR	2	60:00

MODALITÀ DI VERIFICA DELLE COMPETENZE

Il piano formativo prevedeva azioni con certificazione delle competenze per un totale di 747 ore, pari al 33,60% del monte ore complessivo di 2223.

A consuntivo sono state certificate competenze acquisite dai partecipanti in relazione a n. **26 azioni formative** del piano, per un totale di **763 ore** di corso, corrispondenti al **34,57%** delle ore di formazione del piano.

Al termine di queste azioni formative, i docenti/formatori hanno valutato, sulla base delle modalità ritenute più opportune (questionari, esercizi, interviste, colloqui individuali, test a risposta chiusa, ecc...), le competenze acquisite dai singoli partecipanti.

Tali verifiche finali hanno consentito di valutare il livello di acquisizione delle competenze (livello di raggiungimento dei risultati) che ha portato alla formalizzazione/certificazione delle competenze acquisite sulla SCHEDA CONOSCENZE E CAPACITÀ.

Ai partecipanti che hanno frequentato per una percentuale pari o superiore al 70% delle ore previste dal corso e che hanno superato le verifiche finali di apprendimento è stata rilasciata la SCHEDA CONOSCENZA E CAPACITÀ che riporta l'indicazione delle competenze acquisite dal lavoratore.

VERIFICA DELL'APPRENDIMENTO

Le operazioni di verifica dell'apprendimento dei partecipanti sono state svolte su tutte le azioni formative di durata superiore a 24 ore, hanno riguardato n° **35** azioni formative del Piano, per un totale di **1149** ore di corso (corrispondenti al 52,06% delle ore di formazione del piano) e sono state eseguite nelle seguenti forme, corrispondenti a quanto condiviso tra le parti, nel Piano e nelle Progettazioni approvate dal Comitato:

ID	TITOLO	ORE CORSO	N. PART.	MODALITA' VERIFICA	% PARTEC. SUPERATO VERIFICA
1879452	Innovazione del processo produttivo	40	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879455	Innovazione del processo produttivo	32	2	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879465	Rintracciabilita': aspetti tecnici e organizzativi	32	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879468	Rintracciabilita': aspetti tecnici e organizzativi	32	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879472	Innovazione del processo produttivo	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879481	Innovazione del processo produttivo	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879486	Innovazione del processo produttivo	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879489	Etichettatura degli alimenti: aspetti tecnici e organizzativi	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879492	Innovazione del processo produttivo	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879533	Qualita' dei prodotti	32	6	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879534	Qualita' dei prodotti	32	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879535	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	6	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879536	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	8	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879537	Sostenibilita' ambientale dell'organizzazione: utilizzo di sistemi internazionali quali ISO 26000, ISO 14001, EMAS, ISO 50001, ISO 14062, ISO 14064	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879948	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	37	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879978	Standard internazionali di certificazione	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879980	Standard internazionali di certificazione	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879982	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879986	Sicurezza alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879989	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879992	Kaizen - Il miglioramento continuo	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%

1879994	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879996	I benefici economici dei progetti lean Six Sigma	40	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1879998	Organizzazione strategica delle risorse umane	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880006	La dematerializzazione dei documenti aziendali	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880007	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	32	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880009	Implicazioni delle nuove tecnologie dell'informazione nei rapporti industria-distribuzione: Logistica e E-commerce nel sistema agroalimentare	32	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880012	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione interna all'azienda	32	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880019	Tecniche di web marketing e social media	32	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880028	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880034	Lingua straniera: tedesco	32	4	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880043	Corso di francese commerciale	32	2	Colloquio di valutazione strutturato	100%
1880046	Corso di lingua inglese	32	3	Colloquio di valutazione strutturato	100%
2001475	Ottimizzazione e integrazione dei processi organizzativi	40	5	Colloquio di valutazione strutturato	100%
2081207	Il miglioramento dell'organizzazione aziendale e l'efficientamento delle prestazioni dei dipendenti	32	2	Colloquio di valutazione strutturato	100%

CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Le operazioni di certificazione delle competenze acquisite dai partecipanti in relazione a n° 26 azioni formative del Piano, per un totale di **763** ore di corso, sono state eseguite nelle seguenti forme:

ID	TITOLO	ORE CORSO	N. PART.	MODALITA' CERTIFICAZIONE COMPETENZE	% LAVORATORI CERTIFICATI
1879452	Innovazione del processo produttivo	40	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879455	Innovazione del processo produttivo	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879472	Innovazione del processo produttivo	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879475	Innovazione del processo produttivo	24	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879481	Innovazione del processo produttivo	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%

1879486	Innovazione del processo produttivo	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879492	Innovazione del processo produttivo	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879948	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	37	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879974	Standard internazionali di certificazione	24	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879980	Standard internazionali di certificazione	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879986	Sicurezza alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879989	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879994	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879996	I benefici economici dei progetti lean Six Sigma	40	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1879998	Organizzazione strategica delle risorse umane	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880012	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione interna all'azienda	32	5	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880030	Business Plan per lo sviluppo nei mercati esteri: scelta paesi e strategie	24	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880034	Lingua straniera: tedesco	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880043	Corso di francese commerciale	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880045	Inglese per il servizio controllo qualita' con clienti esteri	24	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880046	Corso di lingua inglese	32	3	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880053	Business English per il settore alimentare livello avanzato	24	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1880093	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	24	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1935221	Applicazioni di Controllo di Gestione con Excel	15	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1935222	Applicazioni di Controllo di Gestione con Excel	15	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%

1935226	Lingua straniera: francese	24	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
---------	----------------------------	----	---	---	------

AZIONI FORMATIVE

Il programma formativo viene di seguito descritto classificando le azioni formative che lo compongono in funzione di ciascun obiettivo specifico di Piano, che, a sua volta, individua una certa tipologia di supporto formativo, funzionale al conseguimento, da parte dell'azienda beneficiaria, di fattori critici di successo nel realizzare la strategia competitiva presupposta dal suo Piano di sviluppo.

Viene poi descritta l'articolazione completa di metodologie e durata (organizzazione pedagogica) delle azioni del programma, distinguendole per aree tematiche cui si riconducono, posto che è stata stabilita la logica di correlazione fra le leve competitive attivate dalle imprese all'interno del loro piano di sviluppo con le aree tematiche, che configurano in via elettiva le risposte formative più funzionali alla domanda di sviluppo sulle capacità organizzative emerse dal piano di sviluppo.

Tale progettazione di dettaglio è stata definita per 2207 ore nelle seguenti aree tematiche del piano:

- **QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI**
- **INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA**
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Si riporta il riepilogo delle azioni formative per area tematica:

AREA TEMATICA	N. AZIONI FORMATIVE
A. QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI	56
B. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	29
F. INTERNAZIONALIZZAZIONE	20

Le attività formative realizzate nel piano sono pertanto riconducibili alle tipologie ed aree tematiche indicate dall'Avviso 4/2017:

Area tematica A - Area tematica di qualificazione dei processi produttivi e di prodotto:

- Qualificazione del prodotto alimentare con conferimento di nuove funzioni o proprietà materiali, sia nutrizionali sia tecnologiche (come richieste dalla varie fasi di lavorazione, stoccaggio-conservazione, preparazione e consumo), mediante selezione delle materie prime, formulazione degli ingredienti, affinamento e additivazione del prodotto, etc.
- Qualificazione del prodotto alimentare con l'integrazione di nuovi contenuti o proprietà immateriali, tali da favorire la comunicazione delle proprietà funzionali e nutrizionali o delle prestazioni ambientali e di sicurezza del prodotto alimentare, anche al fine di promuoverne una nuova e più consapevole esperienza di consumo (food design, educazione alimentare, etc.)
- Qualificazione del processo produttivo mediante l'introduzione di tecniche, metodi e programmi con valore di intervento regolativo del processo
- Qualificazione del processo produttivo mediante l'introduzione di strumenti, standard e tecnologie con efficacia di intervento operativo sul processo

Area tematica B - Area tematica dell'innovazione organizzativa:

- Sviluppo dell'organizzazione competitiva mediante l'introduzione di soluzioni di controllo direzionale sulle pratiche aziendali
- Sviluppo dell'organizzazione competitiva mediante l'introduzione di procedure gestionali delle pratiche aziendali

Area tematica F - Area tematica internazionalizzazione:

- Strategie di ingresso e penetrazione sui mercati esteri (analisi del potenziale di mercato, focus paese obiettivo, sviluppo di business plan dedicati, etc.)
- Tecnicità operative per la gestione dei mercati esteri (contrattualistica, pagamenti, assicurazioni, normative doganali, tecniche di negoziazione, etc.)
- Capacitazione linguistica a supporto dell'internazionalizzazione (formazione linguistica)

Le azioni formative sono state realizzate dalla data di avvio del 5 ottobre 2018 alla data di termine del 25 luglio 2019.

Per l'attuazione delle attività formative sono state attivate 2 progettazioni di periodo:

1. Prima PP - dal 05/10/2018 al 14/12/2018
2. Seconda PP - dal 15/12/2018 al 25/07/2019

Numero Totale Aziende Beneficiarie 70

Numero Lavoratori Coinvolti 330

Parma, 9 settembre 2019

Il Referente del Piano
Dott.ssa Elisabetta Zini