



Fondimpresa

Avviso 1/2016

Seconda Scadenza

Piano Formativo

AVS/031A/16 II

"T4FB: Training for Food and Beverage"

ID 186730

Approvato dal CDA di Fondimpresa del 16/05/2017

RELAZIONE FINALE

Soggetto Attuatore

Cisita Parma S.c. a r.l.

Piano Formativo
AVS/031A/16 II - T4FB: Training for Food and Beverage
Avviso 1/2016 II - ID 186730

Il Soggetto proponente è l'ATS così composta:

1. **Cisita Parma S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto capofila/mandatario dell'ATS
2. **Confindustria Veneto SIAV S.p.A.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
3. **SFCU Sistemi Formativi Confindustria Umbria S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
4. **Assoform Rimini Forlì - Cesena S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
5. **Centoform S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
6. **CIS Scuola per la gestione d'impresa S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
7. **Umana Forma S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
8. **Il Sestante S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
9. **Skillab S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS

I NUMERI DEL PIANO "AVS/031A/16 II - T4FB: Training for Food and Beverage"

APPROVAZIONE FINANZIAMENTO: 16 MAGGIO 2017

AVVIO PIANO: 20 GIUGNO 2017

TERMINE AZIONI FORMATIVE: 17 MAGGIO 2018

TERMINE AZIONI NON FORMATIVE: 18 GIUGNO 2018

N° Aziende coinvolte: 48

N° Azioni formative realizzate: 67

N° Lavoratori (teste) coinvolti: 249

N° Lavoratori (teste) formati: 232

Ore formazione erogate 1456 ore, di cui:

- 1384 ore Corsi Aziendali

- 72 ore Corsi Interaziendali

I MEMBRI DEL COMITATO PARITETICO DI PILOTAGGIO

Il Comitato di Pilotaggio è stato così composto:

- ✓ Parte datoriale
 - 1) Luca Rossi (Confindustria Campania)
 - 2) Gabriele Cardia (Federalimentare)
 - 3) Mario Agnoli (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 "T4FB: Training for Food and Beverage" si sviluppa in linea con tutte le priorità previste nell'avviso 1/2016:

- progettazione di dettaglio ed esecutiva delle azioni formative in misura pari al 100% delle ore complessive del piano;
- presenza di azioni formative certificate in misura pari al 32% delle ore complessive del piano;
- significativo coinvolgimento, rispetto al totale dei lavoratori destinatari, di donne lavoratrici (31%), di lavoratori over 50 e svantaggiati (11%) e di giovani under 30 (6%);
- condivisione del piano sia a livello territoriale sia a livello di categorie competenti
- presenza di aziende e di dichiarazione di impegno di aziende, che hanno già aderito a Fondimpresa, con un numero di lavoratori pari al 100% del totale dei lavoratori destinatari;
- presenza di lavoratori provenienti da imprese iscritte a Fondimpresa rientranti in misura pari al 82,35% del totale dei lavoratori coinvolti secondo la definizione comunitaria di PMI;
- n° 48 aziende aderenti al piano;

SOGGETTO ATTUATORE

Il Soggetto proponente è l'ATS così composta:

1. **Cisita Parma S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto capofila/mandatario dell'ATS
2. **Confindustria Veneto SIAV S.p.A.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
3. **SFCU Sistemi Formativi Confindustria Umbria S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
4. **Assoform Rimini Forlì - Cesena S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
5. **Centoform S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
6. **CIS Scuola per la gestione d'impresa S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
7. **Umana Forma S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
8. **Il Sestante S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
9. **Skillab S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS

Tutti i membri dell'ATS corrispondono alla tipologia indicata alla lettera b dell'articolo 13 dell'Avviso 1/2016.

I componenti del Soggetto Proponente/Attuatore sono tutti enti di formazione accreditati presso le Regioni di appartenenza; la quasi totalità degli enti ha il proprio Sistema di Gestione per la Qualità certificato secondo la norma UNI EN ISO9001:2008 settore EA37 nelle sedi didattiche in cui si sono svolte le azioni formative previste nel presente piano.

Inoltre sono presenti nell'Elenco Soggetti Proponenti qualificati Avvisi Conto di Sistema di Fondimpresa. 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.

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 ha permesso di massimizzare le risorse destinate alla didattica (e quindi ai lavoratori ed alle aziende beneficiarie) non "disperdendole" in apparati burocratici ed amministrativi che avrebbero apportato un valore aggiunto tangibile ai beneficiari finali del piano formativo.

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

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

Cisita Parma, in qualità di capofila/mandatario della ATS, ha espresso 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 - Direttore Generale

- Responsabile didattico:

Alberto Sacchini - Cisita Parma - Vice Direttore Generale

- Responsabile del controllo di gestione e della rendicontazione:

Marco Tomesani - Cisita Parma - Responsabile Amministrativo

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

- 1) Elisabetta Zini (Cisita Parma S.c a r.l.)
- 2) Alberto Sacchini (Cisita Parma S.c a r.l.)
- 3) Marco Tomesani (Cisita Parma S.c a r.l.)
- 4) Manuela Savietto (Confindustria Veneto SIAV)
- 5) Laura Gammelli (SFCU)
- 6) Silvia Casali (Assoform Romagna S.c a r.l.)
- 7) Tommaso Demicheli (Umana Forma S.r.l.)
- 8) Claudia Ghidorzi (CIS Scuola per la gestione d'impresa S.c a r.l.)
- 9) Federica Marangoni (Il Sestante Romagna S.r.l.)
- 10) Patrizia Menchetti (Skillab S.r.l.)
- 11) Chiara Pancaldi (Centoform S.r.l.)

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

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

La funzione di controllo è stata svolta al Responsabile del controllo di gestione e della rendicontazione insieme al Comitato di Gestione.

E' stata inoltre realizzata un'analisi da Feralimentare Servizi S.r.l. sul tema Internazionalizzazione che si inserisce nell'ambito dell'attività di monitoraggio svolta in riferimento ai Piani Fondimpresa Avviso 1/2016.

Nell'ambito del Piano Formativo "T4FB: Training for Food and Beverage" 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.

In particolare, abbiamo coordinato la raccolta dei dati funzionali alla realizzazione dell'indagine di follow-up su un campione rappresentativo di aziende e allievi beneficiari delle varie azioni contenute nel Piano "T4FB: Training for Food and Beverage" e negli altri Piani agroalimentari finanziati dall'Avviso 1/2016 I scadenza di Fondimpresa.

L'indagine era volta a rilevare gli elementi significativi, in termini di efficacia ed efficienza, dell'attività formativa svolta nell'ambito dei Piani stessi. In particolare, l'indagine è stata realizzata tramite un questionario somministrato alle aziende beneficiarie e lavoratori in formazione.

Sempre con riferimento alle attività di promozione e diffusione, è stata dedicata una pagina sul sito di Federalimentare volta ad informare gli stakeholder sulle attività realizzate nell'ambito dei Piani agroalimentari di Fondimpresa, indicando il beneficio che ne è derivato alle aziende che hanno aderito ai progetti formativi promossi da Federalimentare e dalle Organizzazioni Sindacali FAI-CISL, FLAI-CGIL, UILA-UIL.

L'obiettivo è di promuovere le iniziative in corso, sollecitando l'adesione e la partecipazione delle imprese ad eventuali Piani successivi.

In particolare, abbiamo ribadito come le aziende e i lavoratori abbiano risposto sempre più positivamente e come negli stessi accordi sindacali firmati da aziende e sindacati per condividere i Piani formativi si palesi un processo evolutivo che individua nella formazione una leva fondamentale per perseguire le strategie di mercato.

Per quanto concerne la conoscenza del Piano "T4FB: Training for Food and Beverage" e la successiva diffusione dei suoi risultati, Federalimentare Servizi S.r.l. ha informato sin da subito le Associazioni aderenti al sistema sulle opportunità del Piano da trasferire anche alle imprese loro associate e, in un secondo momento, sui risultati conseguiti.

Sono stati organizzati da Federalimentare (Federalimentare Servizi ha seguito l'organizzazione complessiva, nonché gli aspetti logistici e l'attività di comunicazione), assieme alle Organizzazioni Sindacali e ad alcuni Enti di formazione, tra cui Cisita Parma, seminari di diffusione degli esiti dell'attività formativa finanziata dall'Avviso 1/2016. I workshop, che si sono svolti a Roma presso il Centro Congressi Cavour, hanno avuto contenuti e dinamiche di svolgimento analoghe.

I due seminari sono stati anche l'occasione per approfondire le esperienze degli Enti di formazione sul tema della validazione/certificazione delle competenze, mettendo a confronto le diverse metodologie adottate, anche in relazione allo stato di avanzamento, presente sul tema, nelle Regioni di riferimento territoriale.

E' stato infine realizzato un Convegno finale sulla formazione continua a Roma il 5 giugno 2018, presso la sede del CNEL.

È stata data ampia diffusione dei risultati dei seminari, anche sull'Informalimentare di Federalimentare disponibile sul sito internet.

SISTEMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

I componenti del Soggetto Proponente/Attuatore sono enti di formazione con il proprio Sistema di Gestione per la Qualità certificato secondo la norma UNI EN ISO9001:2008 settore EA37 ed il mandatario/capofila è anche accreditato presso la Regione Emilia-Romagna.

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 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.

Naturalmente il sistema di monitoraggio e di valutazione proposto può essere ponderato sulla base delle considerazioni sopra esposte ma non può prescindere dai requisiti minimi indicati nel capitolo 5 delle "Linee Guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo".

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

- 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 sono stati aggregati secondo quattro macro fattori 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 ha attivato continuamente le relazioni con i docenti per fornir loro i feedback raccolti dai partecipanti al fine di ottimizzare l'efficacia della formazione in corso di realizzazione e ha raccolto ed elaborato 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.

Gli esiti di tali esercitazioni e test, così come le operazioni di verifica, certificazione e registrazione delle competenze, sono stati sottoposti al Comitato Paritetico di Pilotaggio per valutare l'adeguatezza e la coerenza con quanto previsto.

Un focus group è stato svolto al termine del piano formativo rilevando, valutando e segnalando:

- 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.

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 ha informato 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".

Come già accennato nelle Procedure di gestione, 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) ha consentito di poter analizzare in tempo reale l'andamento degli aspetti quantitativi del piano formativo per poter garantire il raggiungimento di tutti gli obiettivi fissati in fase di presentazione del piano formativo.

Queste stesse rilevazioni sono state sottoposte all'attenzione del Comitato Paritetico di Pilotaggio.

SOGGETTO ATTUATORE

Il Soggetto proponente è l'ATS così composta:

1. **Cisita Parma S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto capofila/mandatario dell'ATS
2. **Confindustria Veneto SIAV S.p.A.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
3. **SFCU Sistemi Formativi Confindustria Umbria S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
4. **Assoform Rimini Forlì - Cesena S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
5. **Centoform S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
6. **CIS Scuola per la gestione d'impresa S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS.
7. **Umana Forma S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
8. **Il Sestante S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
9. **Skillab S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS

Tutte le attività del piano formativo sono state svolte nel rispetto di quanto previsto dalle linee guida dell'Avviso 1/2016.

Il Piano "T4FB: Training for Food and Beverage" è rivolto a 48 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.

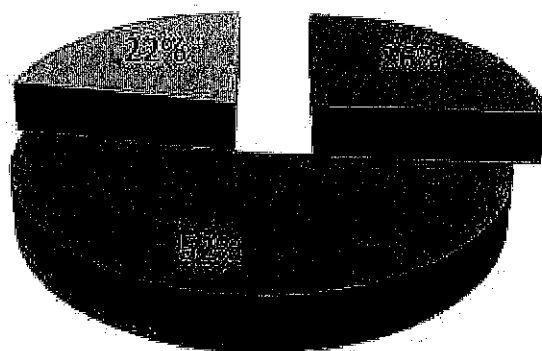
La stragrande maggioranza delle aziende coinvolte nel piano fanno parte dei diversi comparti dell'industria della trasformazione alimentare: Carne e prodotti a base di carne, Pesce, crostacei e molluschi, Frutta e ortaggi, Oli e grassi vegetali e animali, Latte e derivati del latte, Prodotti da forno 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° 48) l'86% circa di queste sono rappresentate da PMI secondo la definizione comunitaria, il **12%** del totale sono **Micro imprese** e il **42%** del totale sono **piccole imprese** di cui il 52% circa del totale sono Piccole Imprese.

Distribuzione aziende per numero di dipendenti

■ <10 dip ■ <50 dip ■ <250 dip



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

- ⇒ 67 azioni
- ⇒ per un totale di 1456 ore di formazione
- ⇒ e con il coinvolgimento di 232 partecipanti formati
- ⇒ e la realizzazione di percorsi interaziendali per un totale di 72 ore
- ⇒ Ore corso con certificazione 448
- ⇒ Ore corso con metodologie tradizionali 880
- ⇒ Ore corso con metodologie innovative 576

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:**

67 azioni formative, per un numero totale di **1456 ore di formazione** e **249 partecipanti coinvolti**, individuati tra aziende iscritte a Fondimpresa.

Le **aziende beneficiarie sono complessivamente 48, prevalentemente PMI** secondo la definizione comunitaria:

Dimensione	N°	%
PI	24	50,00 %
MI	18	37,50 %
GI	6	12,50 %
	48	100,00 %

Le azioni formative sono state realizzate dalla data di avvio del 20 giugno 2017 alla data di termine del 17 maggio 2018.

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:

I. Analisi della domanda: è stata realizzata per meglio focalizzare gli interventi rispetto alle priorità definite dalla Parti Sociali e rispetto agli obiettivi di Piano e per garantire il raggiungimento dei risultati attesi dalle imprese e dai lavoratori.

L'analisi della domanda è stata effettuata attraverso lo studio e la discussione dei dati relativi ai fattori chiave di competitività nell'attuale contesto economico (internazionale, nazionale, regionale e provinciale) con riferimento agli indicatori sui profili strategici emergenti nel fronteggiamento della pressione competitiva da parte delle imprese in Italia e in Emilia-Romagna.

Tali indicatori sono stati considerati nella predisposizione e nella successiva discussione e interpretazione di una scheda semistrutturata, da somministrare alle aziende potenzialmente interessate ad aderire al Piano, al fine di caratterizzarne il profilo strategico alla luce di un piano di sviluppo della capacità competitiva, che facesse leva prioritaria su uno o l'altro dei fattori chiave di competitività.

1. Obiettivo dell'attività di analisi è stato individuare, in base agli indicatori di contesto relativi alle leve attivate dalle imprese nel fronteggiamento della pressione competitiva, i fattori chiave di competitività caratterizzanti il profilo strategico delle aziende che aderiscono al piano e focalizzare, in base allo specifico Piano di sviluppo dell'azienda, i fattori critici di successo per l'attuazione della strategia competitiva.

La prima parte del questionario è stata mirata a comprendere per ogni singola azienda lo stato dell'arte rispetto a problematiche, criticità, aspettative, approccio all'innovazione, all'internazionalizzazione, ecc.

Per quanto riguarda le METODOLOGIE, si sono privilegiati gli incontri individuali presso le singole aziende o realtà intervista e coinvolte.

Per quanto riguarda invece la raccolta dei dati, ogni ente parte dell'ATS ha seguito un iter prestabilito e concordato in fase di progettazione ed ha applicato la procedura concordata: ognuno ha ricercato sul proprio territorio le indagini più specifiche, ha organizzato le interviste con i progettisti e con gli esperti di analisi e lo staff di progettazione più avanti descritto ha raccolto e rielaborato tutti i dati e tutte le informazioni sistematizzandone i risultati e definendo conclusioni.

2. Articolazione, programma e metodologia di realizzazione

La metodologia generale utilizzata per tracciare il quadro di riferimento e individuare le priorità generali di sviluppo del piano 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, 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), leve per la ricerca del vantaggio competitivo, 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 ed esperti particolarmente significativi 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 2017** e si è concluso a **marzo 2017**.

4. Profilo delle risorse coinvolte

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

5. Prodotti

Relazione di contesto economico.

Primo report sull'analisi organizzativa delle **48 aziende coinvolte** e 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 e
- (d) leva prescelta per la ricerca del vantaggio competitivo, come proxy identificative dell'orientamento del piano di sviluppo (domanda che va a soddisfare e vantaggio competitivo atteso sul mercato di riferimento);
- (e) caratterizzazione in base al posizionamento e descrizione qualitativa del piano di sviluppo (in termini di contenuti, tecnologie e/o metodologie che si intendono utilizzare e programma operativo);
- (f) gap di fabbisogno rilevato ai fini della realizzazione del piano di sviluppo (risorse umane coinvolte, competenze possedute e competenze da acquisire).

6. Ricadute attese

Sull'efficacia del programma gli indicatori individuati sono stati utilizzati per enucleare lo specifico contributo atteso dalle imprese dalla loro partecipazione al Piano, in modo da orientare la successiva elaborazione degli obiettivi generali del Piano in coerenza con le priorità di sviluppo aziendali.

L'attività dovrebbe inoltre consentire una progettazione coerente rispetto alle priorità previste nell'avviso 1/2016.

7. Indicatori sintetici di risultato

Definizione delle macro esigenze di sviluppo delle capacità organizzative con il supporto della formazione, progettazione del questionario di analisi dei fabbisogni formativi aziendali, n° 5 incontri e focus group con i partner del progetto e i partner istituzionali, confronto 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 alcune priorità delle aziende e sono stati la base successiva per la diagnosi e la rilevazione dei bisogni formativi delle singole aziende beneficiarie nonché il punto di partenza per la definizione degli obiettivi generali e specifici del Piano, **n° 50 visite aziendali**, n° 50 Raccolta dati relativi alla 1° parte del questionario di analisi del fabbisogno formativo aziendale.

II. Diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle aziende beneficiarie

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 e definire lo specifico gap di competenze fra sapere posseduto e sapere richiesto per l'attuazione del piano di sviluppo.

L'obiettivo della presente fase è stato quello di individuare per ogni singola azienda aderente al piano i **fabbisogni formativi** anche in termini di competenze critiche o emergenti per contribuire al loro piano di sviluppo.

Le attività previste hanno come obiettivo l'individuazione di gap esistenti tra le competenze richieste in base ai ruoli attesi e le competenze possedute in base ai ruoli agiti e quindi l'individuazione di specifici fabbisogni formativi.

2. Articolazione, programma e metodologia di realizzazione

L'attività di diagnosi e di rilevazioni dei bisogni e delle priorità formative di ciascun'azienda coinvolta è stata realizzata incontrando tutte le 50 aziende aderenti al piano formativo e nello specifico le funzioni dirigenziali e manageriali e le figure chiave da esse indicate per l'attuazione del piano di sviluppo.

L'attività si è quindi sviluppata attraverso:

- analisi dei principali cambiamenti in atto o prospettati all'interno delle aziende destinatarie in stregua di fattori critici di successo (es. innovazione, crescita dimensionale, processi di internazionalizzazione, etc.);
- analisi delle principali problematiche aziendali derivanti dalla pressione competitiva;
- intervista ai responsabili delle aree/reparti identificati come interessati dal piano di sviluppo per la ricostruzione dei processi interni e delle criticità emerse all'interno dell'ambito di attività dei potenziali destinatari della formazione, con particolare riferimento alle dotazioni tecnologiche e alle logiche dell'azione organizzativa;
- valutazione dell'adeguatezza dei sistemi di sapere aziendale e delle potenzialità di apprendimento in esito alla formazione, attraverso definizione dello stato del sistema delle competenze possedute (presenza, grado di diffusione e riproducibilità all'interno dell'ambito di attività, figure e ruoli interessati) e attraverso la definizione delle competenze attese.

Una volta individuate le figure e i ruoli coinvolti, si sono analizzati i loro profili per comprendere anche formalmente i livelli di conoscenze e competenze posseduti.

L'obiettivo di tale attività è stato quello di produrre dati ed informazioni sui quali procedere con una coerente progettazione delle azioni formative.

La corretta identificazione del bisogno consente infatti la produzione di un percorso formativo che, in termini di durata, contenuto, metodologia, esperto/docente abbinato risponda appieno alle esigenze delle aziende e dei lavoratori coinvolti.

Per ciò che concerne la metodologia, si sono organizzati incontri con i lavoratori interessati, raccolti dei documenti ed informazioni che sono state successivamente rielaborate producendo schemi, check list, etc da utilizzare in fase di progettazione.

3. Durata

Il programma delle attività realizzate è stato avviato in **gennaio 2017** e si è concluso a **maggio 2017**.

4. Profilo delle risorse impegnate

Progettisti ed esperti in analisi organizzative e di rilevazione dei fabbisogni formativi, formatori.

5. Prodotti

Relazioni di diagnosi e individuazione delle priorità di sviluppo aziendali sui sistemi di competenze.

Individuazione delle professionalità dei lavoratori da coinvolgere e diagnosi dei gap.

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.

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° 200 profili di competenze analizzati, etc.

III. Predisposizione di programmi operativi per la formazione del personale delle imprese beneficiarie sulla base dell'analisi delle competenze richieste dalle strategie aziendali e dallo sviluppo professionale dei lavoratori.

1. Obiettivi

L'obiettivo generale è favorire l'aggregazione a Piano delle attività e delle azioni, formative e non, necessarie per il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici previsti.

L'attività è funzionale ad individuare le modalità di praticabile adesione al Piano delle aziende interessate (verificandone la coerenza funzionale ai rispettivi piani di sviluppo), anche in riferimento alla potenziale condivisione di obiettivi formativi a livello interaziendale. Individua anche i profili di strategia competitiva delle imprese, per selezionare le aree tematiche del Piano fra quelle ammissibili per la formazione, prefigurando la correlazione fra gli obiettivi generali di piano e i relativi obiettivi specifici di apprendimento, di cui fornire una prima definizione operativa da assumere a riferimento per la progettazione formativa

Lo scopo è quindi quello di individuare la coerenza con gli obiettivi generali e specifici del Piano di ciascuna azione formativa e di renderle esecutive e facilmente realizzabili in modo contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi del Piano. La seguente attività richiede quindi il necessario coinvolgimento di tutte le risorse coinvolte nel seguente piano e la necessaria messa a punto di diversi dispositivi organizzativi.

2. Articolazione, programma e metodologia di realizzazione

Una volta raccolte le informazioni delle singole imprese il team di progettazione ha proceduto ad elaborare i programmi operativi secondo lo schema che segue:

- Obiettivi generali di piano emergenti dall'analisi dei piani di sviluppo aziendali
- Grado e logica di riconducibilità degli obiettivi generali emergenti alle aree tematiche dell'Avviso
- Obiettivi specifici del piano emergenti dall'analisi dei gap di competenze diagnosticati

Condizioni di praticabile adesione al Piano delle aziende manifestanti interesse in funzione della dimensione del piano (ore disponibili da dedicare a singole imprese) e del carattere aziendale o interaziendale della formazione

- Prefigurazione degli obiettivi formativi delle azioni in termini di competenze in esito (sarà in grado di)
- Prefigurazione dell'organizzazione pedagogica dell'apprendimento (metodologie funzionali agli obiettivi delle azioni, durate delle singole azioni, etc.)
- Prefigurazione delle modalità di verifica e di certificazione degli esiti, coerenti con gli obiettivi e i contesti di apprendimento
- Livello della formazione erogata (base, avanzato, specialistico)
- Tipologia progetto
- Tali dati sono confluiti nella progettazione esecutiva per il 100% delle ore previste.

3. Durata

L'attività è stata realizzata a febbraio/marzo del 2017.

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 (i costi di queste ultime risorse rimangono in capo alle singole aziende).

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.

6. Indicatori di risultato

Per tutte le **50 aziende beneficiarie** sono state stese tracce di percorsi formativi coerenti con aree tematiche dell'Avviso e gli obiettivi generali e specifici di Piano, valutando il praticabile e coerente inserimento nel Piano dei possibili progetti.

IV. Partenariati con altri piani formativi finanziati da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso

1. Obiettivi

Il soggetto attuatore è disponibile e valuta positivamente, a partire dalla varietà di situazioni regionali/territoriali e di filiera, l'opportunità di realizzare partenariati con altri piani di settore 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 potranno essere dettagliatamente descritti i vari livelli di intervento.

2. Modalità di attuazione: incontri di condivisione su alcune comuni metodologie e prassi formative, scambio di buone prassi formative.

3. Durata: a valere sull'intero periodo di validità del Piano

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.

5. Ricadute attese sull'efficacia del programma: il partenariato può concorrere allo sviluppo della qualità progettuale attraverso la condivisione di comuni prassi formative e lo sviluppo di un sistema di monitoraggio continuo.

6. Indicatori di risultato: incontri seminari

V. Definizione di metodologie e modelli di formazione, di coordinamento, integrazione, scambio e condivisione delle esperienze fra gruppi e sistemi di imprese

1. Obiettivi

Elaborazione di un modello/protocollo di relazione per facilitare la confrontabilità e la standardizzazione a scopo di riuso fra le attività formative previste dal Piano, classificate all'interno di una matrice che incrocia obiettivi specifici di apprendimento (come profilati a seguito di programmazione operativa) e comune collocazione in filiera/ambito produttivo agroalimentare delle imprese aderenti, i cui fattori critici di successo siano riconducibili ad uno stesso obiettivo specifico (o complementare, all'interno della stessa serie riconducibile ad un Obiettivo generale).

I dispositivi sono capitalizzabili per realizzare le attività di valutazione previste a cura del soggetto attuatore dal cap. 5 Linee guida alla gestione-rendicontazione del Piano, nello specifico per evidenziare metodi, modelli, strumenti e procedure replicabili in altri interventi

2. Modalità di attuazione

Elaborazione di una matrice di varietà a doppia entrata che incrocia le filiere/ambiti produttivi di appartenenza delle imprese aderenti al Piano (cfr. punto 3.2) con gli obiettivi specifici di apprendimento; catalogazione in base al livello, distinto in funzione del contributo al compimento del piano di sviluppo apportato dal sapere professionale acquisito con la formazione.

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.

Standardizzazione delle informazioni utili a descrivere l'esperienza formativa anche in prospettiva di trasferimento e riuso.

3. Durata

Attività realizzata ad febbraio/marzo 2017

4. Risorse impegnate

Progettisti ed esperti in analisi organizzative e di rilevazione dei fabbisogni formativi, formatori

5. Ricadute attese sull'efficacia del programma

Attivazione e/o miglioramento delle prassi di scambio e condivisione fra le imprese coinvolte anche nella prospettive di attività formative future

6. Indicatori di risultato

Matrice di varietà collocazione in filiera/obiettivi di apprendimento (indicatore di output);

Protocollo d'uso per la standardizzazione delle esperienze formative a scopo di trasferimento e riuso (indicatore di output);

Obiettivi Generali e Specifici

Con riferimento all'attuale SCENARIO COMPETITIVO, le scelte che hanno orientato la costruzione del piano e, nello specifico, orientato l'integrazione delle aree tematiche della formazione, in risposta ai fabbisogni emersi, trovano giustificazione a partire dalle seguenti tendenze e prospettive strategiche fondamentali:

1) la qualità (a preferenza di prezzo, flessibilità produttiva e diversificazione produttiva) viene individuata come principale leva competitiva dalla grande maggioranza delle imprese del settore.

Di contro, i margini di investimento per l'ulteriore qualificazione del prodotto e del processo non sembrano significativi stante la debolezza strutturale delle imprese alimentari italiane nell'appropriazione del valore aggiunto di filiera (sceso ulteriormente negli anni della crisi rispetto al 10,7% del 2008) e considerata l'esiguità del risultato netto dopo la copertura dei costi per salari e ammortamenti (equivalente nel 2011 solo al 2,0% del valore aggiunto lordo totale prodotto dall'intera filiera agroalimentare italiana, di contro al 10,2% del reddito operativo delle imprese di distribuzione e logistica).

Tale debolezza trova spiegazione sia in forza della questione dimensionale (numero di addetti per impresa molto ridotto rispetto alle industrie alimentari dei principali paesi della UE, in particolare Francia, Spagna, Germania e Gran Bretagna), sia per il particolare assetto del mercato nazionale della distribuzione organizzata e della grande distribuzione, che esercitano un forte potere contrattuale, che ha comportato la riduzione del mark-up delle imprese alimentari per far fronte al calo dei consumi interni di generi alimentari negli anni della crisi successivi al 2008.

La mancanza di risorse finanziarie è infatti il principale ostacolo per la competitività percepito dal 45% delle imprese alimentari e dal 39% delle imprese delle bevande.

Le percentuali scendono all'aumentare delle dimensioni aziendali, posto che per le imprese di maggiori dimensioni il principale ostacolo alla competitività è invece rappresentato dalla mancanza di domanda.

Per le imprese di minori dimensioni la risposta competitiva alla crisi si è quindi necessariamente orientata alla difesa della quota di mercato.

Assume particolare rilievo il fatto che le imprese della produzione primaria hanno perso ancor più terreno, con una caduta della quota intercettata di valore aggiunto dal 6,1% del 2008 al 5,0% del 2011 e con redditi operativi scesi al 0,7% del valore aggiunto lordo totale prodotto dalla filiera.

In uno scenario di ulteriore riduzione dei prezzi delle materie prime alimentari, l'industria di trasformazione può forse recuperare maggiori margini operativi, ma purtroppo a discapito della produzione primaria, con potenziale pregiudizio della qualità e sicurezza delle materie prime e quindi del prodotto alimentare, vanificando in gran parte gli sforzi eventualmente sostenuti nell'attuazione della principale leva competitiva (qualità).

Pertanto, specie per le imprese di minori dimensioni, appare strategicamente rilevante accompagnare la ricerca della qualità del prodotto non solo con la qualificazione dei processi tecnologici di trasformazione, bensì anche con l'innovazione organizzativa, per facilitare il recupero di flessibilità produttiva nella ricerca di maggiori economie di varietà dei prodotti collocati presso i distributori e verso l'adozione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, il cui effetto combinato possa determinare un più efficace contrasto del potere contrattuale della distribuzione sul mercato nazionale e un aumento dei redditi operativi, disponibili per investimenti produttivi, che non avvenga necessariamente a scapito della qualità.

2) se le imprese di più piccole dimensioni, durante gli anni della crisi, hanno perseguito strategie orientate alla difesa della quota di mercato agendo prioritariamente sulla leva competitiva della qualità, per le imprese più strutturate del settore la ricerca di nuovi accessi sui mercati esteri ha invece rappresentato la risposta strategica prevalente per dare spinta alla crescita, il cui ostacolo maggiore veniva da esse individuato nella stagnazione della domanda interna.

Le esportazioni di tutti i sotto comparti delle industrie alimentari hanno registrato tassi di crescita medi annui positivi, che diventano addirittura eccezionali nel caso di alcuni comparti dell'industria delle bevande (vino).

Durante gli anni della crisi, a fronte del calo dei consumi alimentari sul mercato domestico, l'export ha rappresentato il principale motore di crescita per le imprese alimentari italiane (fonte ISTAT) e a partire dal 2010 le esportazioni sono cresciute tanto in volume (tonnellate/anno) quanto in valore (milioni di euro/anno).

Anche il valore medio unitario delle esportazioni, che misura la quota di valore aggiunto nei prodotti è cresciuta a partire dal 2010, dopo un calo registrato nei primi anni di crisi, con stima di ulteriore crescita per i prossimi anni.

Le esportazioni delle imprese alimentari italiane si sono dirette prevalentemente verso i mercati dell'Unione Europea, anche se è aumentata la distanza media del mercato di destinazione e l'export verso i paesi extra-UE è cresciuto a tassi molto maggiori (almeno doppi quello verso i mercati maturi del Nord America, almeno tripli quello verso i mercati dell'America Latina, dell'Asia e dell'Africa), anche se il rallentamento delle economie emergenti a partire dal 2015 rende in prospettiva ancora molti interessanti i mercati maturi, ancorché interessati da un'evoluzione normativa (Food Safety Modernization Act) che ha ricadute importanti sulla qualificazione dei processi produttivi delle imprese esportatrici, introducendo regolamenti sui controlli preventivi dei prodotti alimentari destinati al consumo umano che vincolano gli impianti alla predisposizione e all'attuazione di un sistema di sicurezza alimentare che includa analisi dei pericoli e controlli preventivi sulla base del rischio (Hazard Analysis Risk-Based Preventive Controls).

Più in generale, la risposta strategica dell'accesso ai nuovi mercati esteri si è accompagnata alla leva competitiva dell'allargamento della gamma dei prodotti (diversificazione), poiché ampliare l'offerta di gamma consente di ottimizzare la scala relativamente ai costi di marketing e distribuzione (un obiettivo particolarmente rilevante quando si sostengono i costi di ingresso nei mercati esteri).

Pertanto, specie per le imprese di dimensioni maggiori, la risposta strategica prevalente dell'accesso in nuovi mercati esteri richiede di essere adeguatamente supportata sia da azioni finalizzate alla definizione e all'attuazione della strategia di ingresso, sia da complementari interventi di qualificazione dei processi produttivi (come richiesto dalle normative applicate per l'export dei prodotti o per accompagnare con la necessaria flessibilità produttiva l'ampliamento e/o l'approfondimento di gamma) e di sviluppo delle opportune logiche organizzative e commerciali (di cui adeguare le dimensioni di scala a fronte dei nuovi mercati serviti).

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.

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.

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;
- 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.

Il Piano formativo "**T4FB**" si rivolge al tessuto produttivo del **settore agroalimentare** di alcune regioni italiane: Emilia Romagna, Veneto, Umbria, Piemonte e Friuli Venezia Giulia.

Le aziende aderenti al Piano sono complessivamente 48.

Sono state erogate complessivamente 1456 ore di formazione legate alle seguenti aree tematiche:

- **Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti**
- **Innovazione organizzativa**
- **Internazionalizzazione**

Ai fini della definizione dello specifico fabbisogno è stato assunto a riferimento un modello di rilevazione in cui, alla ricostruzione in modalità desk **posizionamento competitivo** del settore (in una prospettiva dinamica, tesa ad evidenziare le principali trasformazioni innescatesi a seguito della situazioni di crisi, ma non solo), è seguita l'individuazione dei principali **fattori chiave di competitività** richiesti alle imprese nel perseguimento di una **strategia di innovazione competitiva**, da intendersi nell'accezione ampia di processo complesso, intenzionalmente orientato a produrre un mutamento o una trasformazione funzionali ad accrescere la competitività delle imprese innovatrici nel contesto di riferimento.

Successivamente, per ciascuna delle **imprese coinvolte**, a seguito della manifestazione d'interesse ad aderire al Piano, si è analizzato in modalità field il particolare **piano di sviluppo** riferibile all'attuazione della strategia competitiva, per portare ad evidenza la natura della domanda aziendale di sviluppo sulle capacità organizzative di attuare la strategia, di cui stabilire la coerenza e la praticabile relazione con le aree tematiche previste dall'Avviso.

Da ultimo, sempre in modalità field e assumendo che il sapere professionale dei lavoratori risulta essere una delle componenti fondamentali di una data capacità organizzativa (combinandosi con le dotazioni tecnologiche e con le logiche dell'azione per configurarla), è stato diagnosticato lo specifico **gap di sapere professionale**, richiesto a compimento dello sforzo di innovazione ed emergente a fronte delle competenze pregresse possedute dai lavoratori coinvolti nell'attuazione del piano di sviluppo.

Per il **monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli Obiettivi generali** del Piano, si assume il seguente criterio di riferimento: 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).

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
- 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.

AZIONI REALIZZATE

ID AZIONE	TITOLO AZIONE FORMATIVA	ORE	AZIENDE BENEFICIARIE
1581580	Le tecniche di vendita e la relazione con il cliente	24	Campus S.r.l.
1581612	Business English	24	Campus S.r.l.
1581582	Tecniche di web marketing e social media	16	Cantine Ceci S.p.A.
1581583	Gli strumenti per la costruzione di materiali commerciali e promozionali	16	Cantine Ceci S.p.A.
1581501	Indicatori ambientali di prodotto	32	Capanna Alberto S.p.A.
1581523	Indicatori ambientali di prodotto	32	Fereoli Gino & Figlio S.r.l.
1581529	Piano HACCP: Igiene del personale e delle lavorazioni, operazioni di pulizia e disinfezione	16	La Badia S.p.A.
1581555	Certificazione dei processi	32	Leporati Prosciutti Langhirano S.p.A.
1581577	L'analisi e il miglioramento dei processi aziendali con excel: dai corsi base ai cruscotti	8	Pioneer Hi-Bred Italia Sementi S.r.l.
1581532	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	12	Pioneer Hi-Bred Italia Sementi S.r.l.
1581641	Strumenti e tecniche del commercio Internazionale: contrattualistica, sistemi di pagamento, fiscalità e assicurazione di merci e prodotti	32	Prosciuttificio San Michele S.r.l.
1581533	Indicatori ambientali di prodotto	16	Prosciuttificio M.P. S.r.l.
1581539	Indicatori ambientali di prodotto	16	Salumificio San Paolo S.r.l.
1581591	Tecniche di web marketing e social media	24	Salumificio Valtermina S.n.c.
1581595	Sistemi di gestione della privacy	16	Prosciuttificio S. Giacomo S.r.l.
1581543	Indicatori ambientali di prodotto	32	Ugo Annoni S.p.A. Industrie Alimentari
1581536	Indicatori alimentari di processo	48	Salumificio F.lli Moretti di Moretti Marco & C.
1581662	Indicatori alimentari di processo	24	Cav. Umberto Boschi S.p.A. + Prosciuttificio Tre Stelle S.p.A.
1581545	La diagnostica degli alimenti: analisi sensoriale, reologica, imaging, etc.	16	Grissin Bon S.p.A.
1581546	Supply chain e logistica distributiva	16	Grissin Bon S.p.A.
1581587	CRM: strategia organizzativa e commerciale di relazione con il mercato	16	Europi S.r.l.
1581632	Corsi di lingua straniera inglese	16	Europi S.r.l.
1581549	Studi di stabilità	16	Nathura S.p.A.
1581575	Legislazione alimentare: tracciabilità ed etichettatura	16	Nathura S.p.A.
1581567	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	Negrini Salumi S.a.s. di Gianni Negrini
1581617	Aspetti fiscali e doganali dei rapporti con l'estero	16	Euro Company S.r.l.
1581624	Strumenti e tecniche del commercio Internazionale: contrattualistica, sistemi di pagamento, fiscalità e assicurazione di merci e prodotti	16	Euro Company S.r.l.
1581573	Leadership creativa e management	12	Molino Boschi S.r.l.
1581574	Organizzazione strategica delle risorse umane	16	Molino Boschi S.r.l.
1581530	Lean production: efficienza e competitività	24	La Galvanina S.p.A.
1581495	Lean production: efficienza e competitività	32	Artigianpiada S.r.l.
1581531	Lean production: efficienza e competitività	16	New Factor S.p.A.
1581576	Lean thinking e riorganizzazione d'impresa	16	New Factor S.p.A.
1581636	Lingua inglese per l'internazionalizzazione	20	Partecipazioni S.p.A.
1581551	Tecniche e metodologie per qualificare processi e prodotti	16	Partecipazioni S.p.A. + Sicem S.r.l.
1581653	Lingua inglese per l'internazionalizzazione	20	Partecipazioni S.p.A.
1581553	Tecniche e metodologie per qualificare processi e prodotti	16	Sicem S.r.l.
1581515	Tecniche e metodologie per qualificare processi e prodotti	16	Effedue S.r.l.
1581518	Supply chain e logistica distributiva	16	Effedue S.r.l.
1581578	Smart Working: nuove soluzioni tecnologiche e organizzative per l'incremento della produttività nel lavoro	24	Artigianpiada S.r.l.
1581639	Lingua inglese per l'internazionalizzazione	24	Pollo & Friends S.r.l.
1581541	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	32	Società Semplice Agricola Tommasi Viticoltori di Tommasi P.S.G.E.P.

1581540	La gestione della tracciabilità e la pianificazione, gestione e controllo del processo produttivo	32	Santa Sofia S.r.l.
1581499	Tecniche di web marketing	32	Santa Sofia S.r.l.
1581569	I sistemi di certificazione volontaria e regolamentata del prodotto alimentare: marchi e disciplinari	32	Castellani Michele & Figli S.r.l.
1581667	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	Cantine Primavera S.r.l. di Sartori Giammaria & C. + Antiche Terre Venete S.r.l.
1581579	Smart Working: nuove soluzioni tecnologiche e organizzative per l'incremento della produttività nel lavoro	32	Morando S.p.A.
1581554	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	16	Jacopey Cioccolato Peyrano S.r.l.
1581634	Competenze per l'internazionalizzazione: Business English	16	Morando S.p.A.
1581527	Programmazione della produzione e controllo statico	16	Industria Cono Artic S.a.s.
1581572	Kaizen - Il miglioramento continuo	16	Industria Cono Artic S.a.s.
1581568	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	16	Rugger S.p.A.
1581534	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	16	Rugger S.p.A.
1581503	Sviluppo di un sistema di ricerca guasti sugli impianti di produzione	32	Càseificio Pugliese F.lli Radicci S.p.A.
1581588	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione	32	Nutreco Italy S.r.l.
1581657	Competenze per l'internazionalizzazione	32	Topan S.r.l.
1581504	Ottimizzazione dei processi produttivi	32	Cortal Extrasoy S.p.A.
1581584	Customer service - ed. 1	16	Consorzio Agrario del Friuli Venezia Giulia Soc. Coop. a r.l.
1581585	Customer service - ed. 2	16	Consorzio Agrario del Friuli Venezia Giulia Soc. Coop. a r.l.
1581507	Automazione della produzione	12	Dolphin S.r.l.
1581511	Automazione della produzione	12	Dolphin S.r.l.
1581513	Automazione della produzione	12	Dolphin S.r.l.
1581609	Tecniche di Vendita nei mercati emergenti	24	C.U.FR.OL. S.r.l.
1581603	Strumenti e tecniche di Marketing per la pmi	16	Oleificio Coppini Angelo S.p.A.
1581607	Elaborazione del piano export commerciale e di marketing	20	Oleificio Coppini Angelo S.p.A.
1581521	Gestione logistica di linee in riferimento alla tracciabilità di prodotto	32	Elleesse S.r.l.
1581649	Tecniche di Vendita nei mercati emergenti	32	Giuliano Tartufi S.r.l.

PROSPETTO AZIENDE/PARTICIPANTI

ID Unità	Codice Fiscale	Matr. Inps	Denominazione	PR	Lavoratori	Ore
184120	03876350236	9011345782	Antiche Terre Venete S.r.l.	VR	1	32:00
175084	03287510402	3210752037	Artigianpiada S.r.l.	RN	5	192:00
75208	00736770348	5600336140	Campus S.r.l.	PR	11	226:30
92306	00376570347	5600516360	Cantine Ceci S.p.A.	PR	2	64:00
206766	03699000232	9010984634	Cantine Primavera S.r.l. di Sartori Giammaria & C.	VR	1	32:00
155599	01501400343	5602181773	Capanna Alberto S.p.A.	PR	4	128:00
55973	04443400017	8117213847	Caseificio Pugliese F.lli Radicci S.p.A.	TO	4	128:00
210336	00319640231	9004419025	Castellani Michele & Figli S.r.l.	VR	3	96:00
20412	00145930343	5600482418	Cav. Umberto Boschi S.p.A.	PR	3	72:00
39757	00190300301	8606167260	Cons. Agrario del Friuli Venezia Giulia Soc. Coop. a r.l.	UD	11	324:00
19000	00224840280	5400460595	Cortal Extrasoy S.p.A.	PD	4	128:00
61422	05779910966	5808101571	Dolphin S.r.l.	PG	17	184:00
70361	02161500406	3205296814	Effedue S.r.l.	RN	4	128:00
130735	01545610543	5802906000	Elleesse S.r.l.	PG	5	136:00
107387	00444060396	6601546172	Euro Company S.r.l.	RA	8	237:00
292057	00749730354	6803701849	Europi S.r.l.	RE	5	137:00
192255	00145760344	5600556667	Fereoli Gino & Figlio S.r.l.	PR	2	64:00
89346	02323220547	5806274011	C.U.FR.OL. S.r.l.	PG	6	132:00
203188	02381170543	5806376546	Giuliano Tartufi S.r.l.	PG	9	252:00
23073	00132490350	6800493633	Grissin Bon S.p.A.	RE	4	80:00
26378	04685370019	8122363564	Industria Cono Artico S.a.s.	TO	12	256:00
150999	10470670018	8141633712	Jacopey Cioccolato Peyrano S.r.l.	TO	4	57:30
215233	04283950378	5603571218	La Badia S.p.A.	PR	4	64:00
71945	00142010404	3200905173	La Galvanina S.p.A.	RN	5	120:00
61360	02249740347	5604417768	Leporati Prosciutti Langhirano S.p.A.	PR	2	64:00
215334	00361060395	6601084702	Molino Boschi S.r.l.	RA	4	112:00
78654	03614850729	8138170127	Morando S.p.A.	TO	16	336:00
308843	02761030358	6807275032	Nathura S.p.A.	RE	6	180:00
9146	00051700383	2900571389	Negrini Salumi S.a.s. di Gianni Negrini	FE	4	128:00
10763	01253940405	3203598367	New Factor S.p.A.	RN	10	176:00
86278	01321900555	8002250007	Nutreco Italy S.r.l.	TR	5	180:00
118391	02409120405	3213450888	Oleificio Coppini Angelo S.p.A.	RN	2	96:00
45008	01752970580	5601229463	Partecipazioni S.p.A.	PR	10	98:00
218478	04065080402	3214337140	Pioneer Hi-Bred Italia Sementi S.r.l.	RN	2	44:00
283435	00767040348	5601640718	Pollo & Friends S.r.l.	PR	4	64:00
72055	00252080346	5601053587	Prosciuttificio M.P. S.r.l.	PR	2	32:00
79766	00217560341	5600960648	Prosciuttificio S. Giacomo S.r.l.	PR	4	128:00
20555	00728900341	5601825180	Prosciuttificio San Michele S.r.l.	PR	1	24:00
76345	00520220013	8110969774	Prosciuttificio Tre Stelle S.p.A.	TO	4	128:00
291793	00176400349	5600444939	Salumificio F.lli Moretti di Moretti Marco & C.	PR	2	96:00
228987	00250740347	5601159355	Salumificio San Paolo S.r.l.	PR	4	64:00
215230	00156410342	5602189056	Salumificio Valtermina S.n.c.	PR	2	48:00
71538	00224320234	9000830376	Santa Sofia S.r.l.	VR	6	252:00
118392	02397500402	3213450989	Sicem S.r.l.	RN	4	96:00
244156	02816010231	AG00004037	Soc. Semplice Agricola Tommasi Viticoltori P.S.G.E.P.	VR	2	64:00
130661	03926920269	8408523165	Topan S.r.l.	TV	4	128:00
32500	01246880239	9003215761	Nutreco Italy S.p.A.	VR	5	152:00
273048	00730140340	5601574044	Ugo Annoni S.p.A. Industrie Alimentari	PR	4	128:00

MODALITÀ DI VERIFICA DELLE COMPETENZE

Il piano formativo prevedeva azioni con certificazione delle competenze per un totale di 476 ore, pari al 32,70 % del monte ore complessivo di 1456.

A consuntivo sono state certificate competenze acquisite dai partecipanti in relazione a n. **15 azioni formative** del piano, per un totale di **448 ore** di corso, corrispondenti al **30,76 %** 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.

Le azioni che inoltre si sono concluse con la verifica dell'apprendimento sono state **27** per un totale di **816 ore** corrispondenti al **56,04 %** delle ore di formazione del piano.

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° 27 azioni formative del Piano, per un totale di 816 ore di corso e sono state eseguite nelle seguenti forme, corrispondenti a quanto condiviso tra le parti, nel Piano e nelle Progettazioni approvate dal Comitato:

ID	Titolo azione formativa	Modalità di verifica dell'apprendimento	n. ore svolte	n. di lavoratori partecipanti	% di partecipanti che hanno superato la verifica
1581580	Le tecniche di vendita e la relazione con il cliente	Colloquio di valutazione strutturato	24	4	100%
1581612	Business English	Colloquio di valutazione strutturato	24	4	100%
1581501	Indicatori ambientali di prodotto	Colloquio di valutazione strutturato	32	4	100%
1581523	Indicatori ambientali di prodotto	Colloquio di valutazione strutturato	32	2	100%
1581555	Certificazione dei processi	Colloquio di valutazione strutturato	32	2	100%
1581641	Strumenti e tecniche del commercio Internazionale: contrattualistica, sistemi di pagamento, fiscalità e assicurazione di merci e prodotti	Colloquio di valutazione strutturato	32	4	100%
1581591	Tecniche di web marketing e social media	Colloquio di valutazione strutturato	24	2	100%
1581543	Indicatori ambientali di prodotto	Colloquio di valutazione strutturato	32	4	100%
1581536	Indicatori alimentari di processo	Colloquio di valutazione strutturato	48	2	100%
1581662	Indicatori alimentari di processo	Colloquio di valutazione strutturato	24	4	100%
1581515	Tecniche e metodologie per qualificare processi e prodotti	Test scritto	32	4	100%
1581530	Lean production: efficienza e competitività	Test scritto	24	5	100%
1581578	Smart Working: nuove soluzioni tecnologiche e organizzative per l'incremento della produttività nel lavoro	Test scritto	24	4	100%
1581639	Lingua inglese per l'internazionalizzazione	Test scritto	24	2	100%
1581567	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	Test scritto	32	4	100%
1581499	Tecniche di web marketing	Test in uscita	32	4	100%
1581540	La gestione della tracciabilità e la pianificazione, gestione e controllo del processo produttivo	Test in uscita	32	4	100%
1581541	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	Test in uscita	32	2	100%
1581569	I sistemi di certificazione volontaria e regolamentata del prodotto alimentare: marchi e disciplinari	Test in uscita	32	3	100%
1581609	Tecniche di Vendita nei mercati emergenti	Relazione tecnica relativa ad autocaso: elaborazione di un account plan presso un mercato emergente strategico per il proprio business	24	6	100%

1581521	Gestione logistica di linee in riferimento alla tracciabilità di prodotto	Risoluzione di autocasò relativo alla gestione di un reclamo che richiede il ricorso ad una procedura codificata in termini di rintracciabilità diretta e inversa	32	5	100%
1581649	Tecniche di Vendita nei mercati emergenti	Relazione tecnica relativa ad autocasò: elaborazione di un account plan presso un mercato emergente strategico per il proprio business	32	10	100%
1581579	Smart Working: nuove soluzioni tecnologiche e organizzative per l'incremento della produttività nel lavoro	Esercitazione d'aula	32	5	100%
1581503	Sviluppo di un sistema di ricerca guasti sugli impianti di produzione	Analisi di un caso aziendale	32	4	100%
1581588	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione	Colloquio di valutazione strutturato	32	5	100%
1581657	Competenze per l'internazionalizzazione	Colloquio di valutazione strutturato	32	4	100%
1581504	Ottimizzazione dei processi produttivi	Colloquio di valutazione strutturato	32	4	100%

CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Le operazioni di certificazione delle competenze acquisite dai partecipanti in relazione a n° **15** azioni formative del Piano, per un totale di **448** ore di corso, sono state eseguite nelle seguenti forme:

ID	Titolo azione formativa	Modalità di certificazione delle competenze	n. ore svolte	n. di lavoratori partecipanti	% di partecipanti che hanno superato la verifica
1581580	Le tecniche di vendita e la relazione con il cliente	Scheda Capacità e Conoscenza	24	4	100%
1581612	Business English	Scheda Capacità e Conoscenza	24	4	100%
1581501	Indicatori ambientali di prodotto	Scheda Capacità e Conoscenza	32	4	100%
1581523	Indicatori ambientali di prodotto	Scheda Capacità e Conoscenza	32	2	100%
1581555	Certificazione dei processi	Scheda Capacità e Conoscenza	32	2	100%
1581641	Strumenti e tecniche del commercio Internazionale: contrattualistica, sistemi di pagamento, fiscalità e assicurazione di merci e prodotti	Scheda Capacità e Conoscenza	32	4	100%
1581591	Tecniche di web marketing e social media	Scheda Capacità e Conoscenza	24	2	100%
1581543	Indicatori ambientali di prodotto	Scheda Capacità e Conoscenza	32	4	100%
1581536	Indicatori alimentari di processo	Scheda Capacità e Conoscenza	48	2	100%
1581662	Indicatori alimentari di processo	Scheda Capacità e Conoscenza	24	4	100%
1581495	Lean production: efficienza e competitività	Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore	32	3	100%
1581639	Lingua inglese per l'internazionalizzazione	Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore	24	2	100%
1581578	Smart Working: nuove soluzioni tecnologiche e organizzative per l'incremento della produttività nel lavoro	Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore	24	4	100%
1581567	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore	32	4	100%
1581657	Competenze per l'internazionalizzazione	Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore	32	4	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.

Nella progettazione di dettaglio del formulario di presentazione del piano è possibile leggere ogni informazione su tutte le azioni formative per le quali la stessa è stata sviluppata, secondo le indicazioni contenute nella Guida alla Redazione del Piano Formativo per l'Avviso 1/2016 di Fondimpresa.

Tale progettazione di dettaglio è stata definita per 1456 ore (pari a circa il 100% del totale) 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	ORE PIANO
A. QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI	800
B. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	348
F. INTERNAZIONALIZZAZIONE	308
Totale ore Piano Previste Totale ore Piano Realizzate	1456 1456
Totale ore corsi Aziendali di cui: Aula: 856 ore Coaching: 64 ore Affiancamento: 400 ore Action Learning: 64 ore Totale ore metodologie innovative: 528 (36,26%)	1384
Totale ore corsi Interaziendali di cui: Aula: 24 ore Affiancamento: 48 ore Totale ore metodologie innovative: 48 (3,29%)	72
Totale ore metodologie innovative Piano: 576 (39,56%)	

Le attività formative realizzate nel piano sono pertanto riconducibili alle tipologie ed aree tematiche indicate dall'Avviso 1/2016:

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.)
- Tecnicalità 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 20 giugno 2017 alla data di termine del 17 maggio 2018.

Per l'attuazione delle attività formative sono state attivate 3 progettazioni di periodo:

- | | | |
|---------------|---|------------------------------|
| 1. Prima PP | - | dal 20/06/2017 al 31/10/2017 |
| 2. Seconda PP | - | dal 01/11/2017 al 28/02/2018 |
| 3. Terza PP | - | dal 01/03/2018 al 17/05/2018 |

Numero Totale Aziende Beneficiarie 48

Numero Lavoratori Coinvolti 249

Parma, 13 settembre 2018

Il Referente del Piano
Dott.ssa Elisabetta Zini

SVILUPPO RISORSE PER L'AZIENDA

CISITA
FARMACIA

