AVS/024E/17I

RELAZIONE FINALE

E

RAPPORTO VALUTAZIONE

AVS/024E/17I

SDI Soluzioni d'Impresa s.r.l.

Partita IVA: 03967510821
Capitale Sociale:€ 32.329 i.v.
info@soluzionidimpresa.it
www.soluzionidimpresa.it

Sede legale

Via D.Di Marco, 9
90144 Palermo
Tel. +39 091 670 2977
Fax.+39 091 619 7113

Uffici

Benevento
Catania
Firenze
Milano
Padova
Palermo
Roma
Torino

ABSTRACT

AGRIFORM è un piano formativo settoriale che vede coinvolte 66 imprese agroalimentari operanti nelle regioni Sicilia, Campania, Veneto, Emilia Romagna, Toscana. Il piano si è sviluppato con l'obiettivo di sostenere le aziende beneficiarie e i loro lavoratori in percorsi di miglioramento competitivo, investendo sulla propria crescita e sulla propria capacità di innovare. Il contesto di riferimento del piano formativo, sono le aziende del settore agroalimentare, in particolare caseifici e aziende che fanno attività di prima trasformazione. Le aziende beneficiarie del piano hanno investito "nella crescita del proprio personale attraverso il potenziamento a l'acquisizione di competenze specifiche e funzionali alla realizzazione di progetti aziendali negli ambiti della *QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI, DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI e INTERNAZIONALIZZAZIONE*.

Si vogliono, in particolare, sviluppare le competenze necessarie per la realizzazione di interventi di sviluppo competitivo negli ambiti sopra descritti.

IL PIANO FORMATIVO

Il piano formativo è stato proposto e realizzato da SDI Soluzioni d'impresa SRL in associazione temporanea di scopo con Centoform. SDI occupandosi di formazione e consulenza aziendale da oltre vent'anni di attività ha maturato esperienze significative nella progettazione e realizzazione di corsi di formazione destinati alle imprese. Centoform ente accreditato in Emilia Romagna ha lavorato in numerose regioni italiane partecipando a differenti progetti in partenariato.

Si tratta di un progetto che coinvolge differenti imprese del settore agroalimentare che ha messo in campo diverse azioni, formative e non, finalizzate, in generale, alla creazione di condizioni favorevoli alla crescita e all'innovazione per essere più competitivi.

Ai fini dell'attuazione del progetto è stata attivata una struttura tecnico-organizzativa come di seguito descritta:

1. Il Comitato Tecnico Scientifico (CTS) che opera sulle scelte scientifiche progettuali di fondo attraverso specifiche riunioni verbalizzate;

2. Il Comitato paritetico di pilotaggio (CPP) che svolge funzioni di indirizzo e supervisione e verifica affinchè siano rispettati i requisiti del piano e i suoi obiettivi, così come previsto da Fondimpresa;
3. Struttura di responsabili di funzione fra i quali il Responsabile didattico e il Responsabile del controllo di gestione/rendicontazione.

Il Piano Formativo ha rappresentato, per le aziende beneficiarie, uno strumento qualificato per l'avvio e/o il rafforzamento delle strategie aziendali concretizzate nei progetti di crescita attivati.

Coerentemente con l'obiettivo del piano sono stati realizzati percorsi di sviluppo in relazione a specifici progetti per diventare più competitivi attraverso la realizzazione di attività di formative specifiche e funzionali alla realizzazione dei suddetti progetti.

L'articolazione del piano formativo ha seguito le indicazioni suggerite dall'avviso 4/2017 ed è stato realizzato secondo le linee guida dettate da Fondimpresa.

Sono state realizzate tutte le azioni che ne hanno costituito la struttura, ciascuna nei tempi stabiliti nell'intento di ottenerne la massima efficacia. In particolare sono state eseguite:

1. Attività preparatorie e di accompagnamento.
2. Attività non formative.
3. Attività formative.

Tali attività hanno contribuito a definire gli ambiti di sviluppo e le aree tematiche del piano in relazione a quanto previsto dall'avviso.

Il piano AGRIFORM si è caratterizzato per più tipologie di interventi rivolti direttamente ai lavoratori e alle aziende beneficiarie, che vedono al centro la formazione e le relative attività preparatorie e non formative.

PRIORITA' DI INTERVENTO

AGRIFORM è stato pensato e progettato dopo un'attenta analisi del territorio a cui si rivolge e attraverso contatti capillari con le aziende che sono state coinvolte. Grazie a un sistema strutturato di analisi dei fabbisogni si sono potuti individuare i gap di competenze per garantire percorsi di innovazione attraverso strumenti di crescita e di sviluppo delle aziende.

I programmi formativi proposti sono stati allineati alle reali esigenze dei destinatari considerando le caratteristiche qualitative e quantitative di ciascuna impresa.

I risultati dell'analisi di contesto coniugati con le esigenze delle aziende che hanno aderito al Piano Formativo hanno dato vita alle seguenti priorità di intervento e "Obiettivi Quantitativi" di piano:

1) Avviare un Piano formativo esecutivo con azioni formative rientranti nelle tre tipologie di aree tematiche dell'avviso (*Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti; Digitalizzazione dei processi aziendali; Internazionalizzazione)*
2) Realizzare di n. 6 azioni formative interaziendali;
3) Realizzare la certificazione delle competenze per oltre il 22,7% delle ore totali del piano;

Formare 272 dipendenti di cui:

a) N° 97 donne lavoratrici;
b) N° 55 lavoratori della categoria: età superiore a 50 anni, lavoratori sospesi (cassa integrazione, contratti di solidarietà),
c) N° 18 lavoratori con età compresa tra i 18 e 29 anni;

1) Realizzare n° 2128 ore di formazione;
2) Coinvolgere n° 66 aziende

OBIETTIVI GENERALI

Il concept di Piano AGRIFORM è stato guidare e spingere le aziende del comparto agroalimentare ad innescare processi innovativi e di miglioramento competitivo sui processi, sui prodotti, sulle scelte di mercato attraverso specifiche attività di formazione coerenti coi fabbisogni espressi negli ambiti *"QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI, DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI, e INTERNAZIONALIZZAZIONE"*.

La competitività delle aziende è correlata alla crescita e allo sviluppo organizzativo delle aziende beneficiarie attraverso l'innalzamento delle competenze distintive dei lavoratori correlate ai progetti di sviluppo aziendali.

Pertanto, le attività formative del piano sono state orientate a supporto di progetti aziendali direttamente correlati al tema dell'innovazione organizzativa, a percorsi aziendali riguardanti gli ambiti della Digitalizzazione dei processi, della Qualificazione dei processi produttivi e dell'Internazionalizzazione, da intendersi quali interventi di miglioramento interno del sistema azienda, delle risorse e degli interventi di tipo organizzativo, mirati a migliorare la produttività, l'efficienza, la qualità, la flessibilità e la sicurezza interni, semplicemente rivedendo i processi e le procedure per ottimizzarli. I percorsi di miglioramento delle risorse umane partecipanti

all'iniziativa hanno riguardato sia il potenziamento delle loro competenze professionali che quelle trasversali.

Il potenziamento delle competenze professionali e trasversali delle Risorse Umane coinvolte nel piano ha tracciato nuovi percorsi di sviluppo per tutte le aziende che hanno partecipato al piano.

Gli obiettivi generali sono riconducibili all'analisi di contesto effettuata sul territorio di riferimento tenendo conto delle raccomandazioni contenute nell'Avviso di Fondimpresa che ne hanno guidato il percorso.

1. ***Supportare il processo di crescita*** *delle imprese e del territorio attraverso attività trasversali di piano (incontri, seminari/webinar) incentrati sui temi dell'internazionalizzazione, innovazione e strumenti/programmi a supporto*

Indicatori di monitoraggio del raggiungimento dell'obiettivo*:*

1) **realizzazione di N. 3 seminari informativo/webinar**

Sono stati realizzati tre webinar uno dal titolo "**Elevator pitch per vendere meglio",** un altro "**Formazione esperenziale vs formazione tradizionale"** e l'ultimo dal titolo "I nuovi modelli di business abilitati da Industry 4.0" realizzato in collaborazione con l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) Sicilia e l'università di Palermo.

Nel primo webinar tenutosi il 13 novembre 2018 si parla dell'elevetor ptich per vendere meglio ovvero si tratta di una breve presentazione di un'idea di business, che dura circa 30 secondi, durante la quale un aspirante startupper ha la possibilità di esporre la propria idea ad un investitore. Per avere successo, si dovrà essere capaci di gestire i minuti anzi i secondi in modo molto efficace ed efficiente, preparandosi preventivamente, così da aver chiaro quali concetti chiave si vogliono trasmettere. L'obiettivo di un buon pitch è quello di stimolare l'attenzione degli interlocutori ed incentivarli a porre domande: un investitore che fa molte domande e perchè è interessato all'idea di business.

Nell'altro webinar tenutosi il 28 novembre vengono messi a confronto la formazione esperenziale e quella tradizionale.

Nel webinar organizzato da AIDP e l'Università di Palermo dal titolo "**I nuovi modelli di business abilitati da Industry 4.0"** tenutosi il 27 febbraio 2019 vengono esposti i nuovi modelli di business derivati da Industry 4.0.

2) **Diffusione di materiale promozionale e informativo**

Nell'ambito delle attività progettuali sono state adottate strategie comunicative efficaci per informare le aziende sulle diverse tipologie di corsi che era possibile realizzare sul piano AGRIFORM.

A tal proposito, il Piano è stato promosso attraverso una brochure distribuita alle aziende beneficiarie del piano, scheda di progetto con l'indicazione di tutti i corsi disponibili, penne e carpette personalizzate con il logo del piano e distribuite ai partecipanti dei vari corsi.

2. *Promuovere la cultura dell'innovazione attraverso azioni di supporto volte all'analisi e utilizzo di investimenti per l'innovazione e per la competitività.*

Indicatori di monitoraggio del raggiungimento dell'obiettivo:

1) **Realizzazione attività non formativa "analisi del fabbisogno di innovazione aziendale" prevista per minimo 30 aziende.**

È stato messo a punto uno strumento di rilevamento dei dati e analisi aziendale per capire il grado di conoscenza e di effettiva implementazione del paradigma Industry 4.0 nel settore agroalimentare. Sono stati somministrati n° 30 questionari ed elaborato un report di analisi ed indicazioni di supporto sui temi della competitività e dell'innovazione.

Nelle conclusioni del report emerge che l'analisi attenta delle risposte ha permesso di capire come le aziende italiane operanti nell'ambito agroalimentare, siano fortemente interessate al fenomeno, sempre più dilagante, dell'Industria 4.0 comprendendo e, allo stesso tempo, ritenendo importanti gran parte dei benefici attesi conseguenti all'implementazione dell'Industry 4.0, primi fra tutti l'aumento di produttività, di efficienza, di flessibilità e di competitività, ma anche la possibilità di sviluppare nuovi prodotti e servizi e nuove partnership internazionali per la conquista di nuovi mercati nazionali e internazionali.

Dal punto di vista dell'implementazione di Industry 4.0 emergono delle situazioni contrastanti. Dapprima le aziende si dicono in grado di intraprendere il cammino verso l'implementazione di Industry 4.0, con l'aiuto del territorio in cui operano, ma, dall'altro, le aziende dimostrano una scarsa conoscenza delle tecnologie che costituiscono Industry 4.0 nello specifico, ma ritengono di avere sufficienti conoscenze digitali.

3. Il *Diffondere il valore della formazione finanziata dai fondi interprofessionali*

Indicatori di monitoraggio del raggiungimento dell'obiettivo:

1) Realizzazione di attività di accompagnamento "Predisposizione programmi operativi per la formazione aziendale".

L'attività di predisposizione di programmi operativi di formazione per il personale è stata affidata in delega alla società ***Tecnologie Integrate SRL*** che possiede specifiche competenze nella progettazione di percorsi formativi ed ha coinvolto tutte le aziende beneficiarie del piano. L'obiettivo di tale attività è quello di predisporre modelli esecutivi di attività formative che l'azienda potrà mettere in atto, anche in autonomia, in futuro.

2) Realizzazione di eventi di diffusione dei risultati/promozionali

   Il 5 marzo 2019 si è tenuto a Firenze un evento organizzato da Federalimentari in cui sono stati presentati i risultati del piano.

   Infine sul sito di soluzioni d'impresa è possibile trovare un e-book dove sono stati riportati in maniera dettagliata i risultati del piano AGRFORM.

OBIETTIVI SPECIFICI

Gli obiettivi specifici che discendono dalle finalità generali del Piano, sono direttamente collegati alle attese delle aziende beneficiarie e dei lavoratori coinvolti e alle esigenze di sviluppo e valorizzazione del patrimonio umano delle aziende stesse.

Il Piano intende sostenere la crescita e lo sviluppo organizzativo delle aziende beneficiarie attraverso l'innalzamento delle competenze distintive dei lavoratori correlate ai progetti di sviluppo aziendali.

Il Piano ha sviluppato competenze professionali nei seguenti ambiti di crescita della competitività e produttività aziendali:

1) **Recuperare gap di competenze in ambito di "Qualificazione dei processi produttivi e di prodotti"**, per sviluppare professionalità di tipo tecnico organizzativo.
2) **Recuperare gap di competenze in ambito di "Digitalizzazione dei processi aziendali"** allo scopo di migliorare l'efficienza operativa dell'azienda e gestire in modo ottimale informazioni e documenti.
3) **Recuperare gap di competenze in ambito dell' "Internazionalizzazione"** allo scopo di sviluppare le competenze dei lavoratori per cogliere le opportunità dell'internazionalizzazione, poiché alcune piccole aziende ancora non hanno gli strumenti per mettere in atto azioni per entrare nei mercati internazionali.

Indicatori di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi specifici:

1) Raggiungimento degli obiettivi formativi e dei risultati attesi stabiliti a monte della realizzazione delle singole azioni formative rispetto alle iniziative di sviluppo aziendali, documentabili dal

confronto tra le schede dei fabbisogni formativi (somministrate al referente aziendale all'inizio dell'attività formativa in azienda) e la scheda ex post (somministrata al referente aziendale dopo la chiusura dei percorsi formativi), volto a rilevare la soddisfazione e la valutazione delle competenze e conoscenze acquisite dai partecipanti e il loro impatto rispetto alle attese iniziali. Facendo tale confronto, si evidenzia che sono stati raggiunti appieno i risultati e gli obiettivi formativi stabiliti con le aziende.

2) Realizzazione di:

- ore di formazione in ambito di Digitalizzazione dei processi: in quest'area sono state realizzate il 22,1% delle ore piano a fronte di una previsione pari al 22,9% ;
- ore di formazione in ambito di internazionalizzazione: sono state realizzate il 25,2% delle ore del piano a fronte del 25,8% di ore previste;
- ore di formazione in ambito di Qualificazione dei processi produttivi: sono state realizzate il 52,7% delle ore del piano a fronte del 51,3% di ore previste, con un leggero incremento legato all'ingresso di nuove aziende beneficiarie che avevano l'esigenza di colmare i gap riguardanti le tematiche sulla qualificazione dei processi produttivi.

In totale sono state realizzate **2.127** ore di formazione nelle aree prioritarie dell'Avviso 4/2017, ripartite in valore assoluto secondo quanto riportato nella seguente tabella.

I fabbisogni formativi del piano, e di conseguenza le ore di formazione, sono il risultato delle esigenze formative delle aziende beneficiarie a supporto delle strategie di innovazione e crescita intraprese.

Le aziende hanno confermato, al momento della pianificazione delle attività, le esigenze e i fabbisogni formativi manifestati in fase di progettazione.

Macro Area formativi	%	N. Ore	N. Azioni
Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	52,7%	1.121	49
Internazionalizzazione	25,2%	536	23
Digitalizzazione dei processi aziendali	22,1%	470	16
Totale	**100,0%**	**2.127**	**88**

3) Verifica di un livello medio/alto (media 4, rispetto ad una scala Likert da 1 a 5) di customer satisfaction dei lavoratori e delle aziende beneficiarie evincibile dai questionari somministrati alla chiusura delle corrispondenti azioni formative ai lavoratori ed ex post, a chiusura dei percorsi, ai referenti aziendali/management.

I risultati, visibili nell'apposita sezione della presente relazione, hanno evidenziato un gradimento medio alto dei lavoratori e delle aziende in relazione agli interventi formativi realizzati.

I RISULTATI

Il Piano formativo realizzato ha rispecchiato e rispettato gli obiettivi previsti in fase di progettazione ed inoltre sono state concluse tutte le attività formative e non formative in esso indicate.

Al Progetto hanno partecipato complessivamente n. 64 aziende, due in meno rispetto a quelle che avevano aderito nel momento della presentazione del piano, sono state realizzate n. 88 azioni formative per n. 298 partecipanti. Le ore erogate sono state complessivamente 2.127 da collocare nelle aree prioritarie dell'Avviso 4/2017.

Di seguito la tabella riassuntiva di quanto detto:

N. Aziende beneficiarie	64
N. Azioni formative	88
N. Partecipanti	298
Ore formazioni erogate	2.127
Periodo di realizzazione attività formative	05/04/2018 04/03/2019

Si precisa che, in corso di realizzazione del piano, sono state sostituite quattro aziende beneficiarie con altre tre subentranti, non previste da piano e che altre due, per motivi organizzativi, hanno rinunciato a svolgere le attività previste da piano e non sono state sostituite. Ciò non ha alterato i parametri di piano rientrando nei limiti di ammissibilità previsti dalle Linee Guida riguardanti la gestione e rendicontazione dell'Avviso 4/2017. Le azioni formative insistono essenzialmente sulle aree della "Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti" che sono state funzionali allo sviluppo di competenze professionali necessarie alla realizzazione di progetti semplici che le beneficiarie hanno avviato.

Di seguito una tabella riassuntiva degli obiettivi quantitativi del Piano Formativo

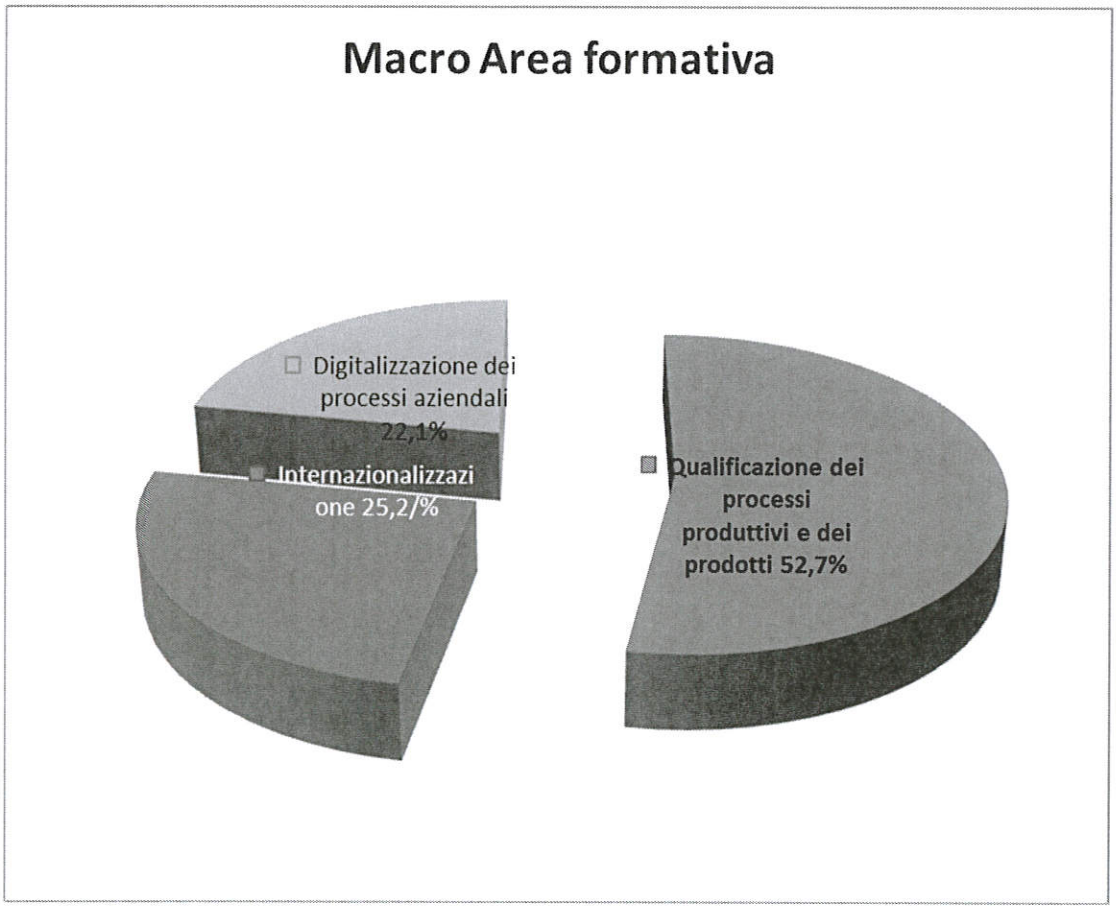
OBIETTIVI QUANTITATIVI del Piano Formativo descritto nel Formulario di presentazione	Obiettivo da piano presentato		Rilevazione a fine Piano	
	%	Numerico	%	Numerico
Totale delle imprese aderenti (codice fiscale) beneficiarie della formazione nel Piano con propri lavoratori	---	66	---	64
Totale delle imprese aderenti (codice fiscale) beneficiarie che non hanno fatto formazione dal 2007	22,7%	15		13
Lavoratori destinatari della formazione ('teste') provenienti da PMI	94,9%	258		277

Totale lavoratori ('teste') di aziende aderenti destinatari della formazione nel Piano	--	277		298
Totale ore di formazione	---	2.128		2.127
Ore di formazione delle azioni che si concludono con la certificazione delle competenze	22,7%	484		480
Ore di formazione delle azioni cui partecipano lavoratori di più aziende in rapporto al totale ore di corso	6,6%	141		160
donne lavoratrici	35,6%	97		115
lavoratori ('teste') con età superiore a 50 anni, lavoratori sospesi	20,2%	55		64
lavoratori giovani con età compresa tra 18 e 29 anni	6,6%	18		37

Per quel che concerne le attività non formative sono state portate avanti in maniera dettagliata e puntuale al fine di diffondere le informazioni e le attività previste dal piano e favorire la condivisione tra le varie aziende partecipanti alle attività formative.

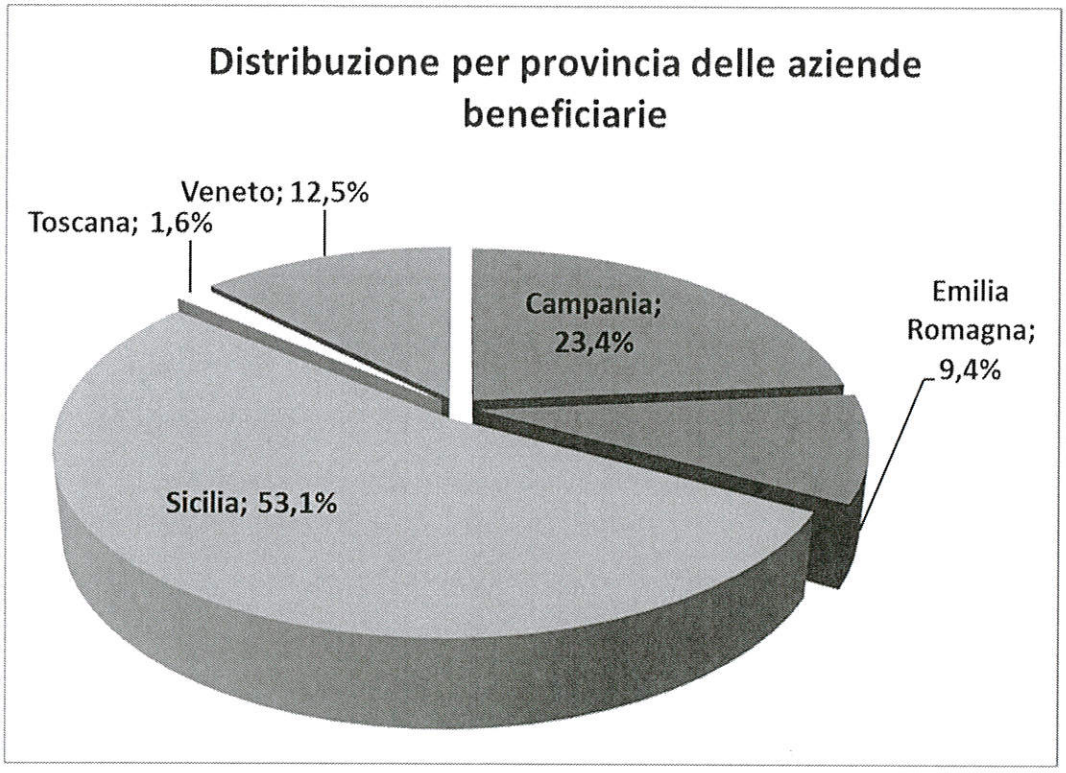
Sono stati adoperati gli strumenti previsti nel piano per poter tarare al meglio i contenuti dei corsi, migliorare gli interventi effettuati al fine di rendere la formazione il più efficace possibile e inerente con gli obiettivi e i risultati condivisi con le singole aziende prima della fase di avvio delle attività.

Una sintesi dei risultati raggiungi con le attività del piano è fornita attraverso i grafici di seguito riportati.



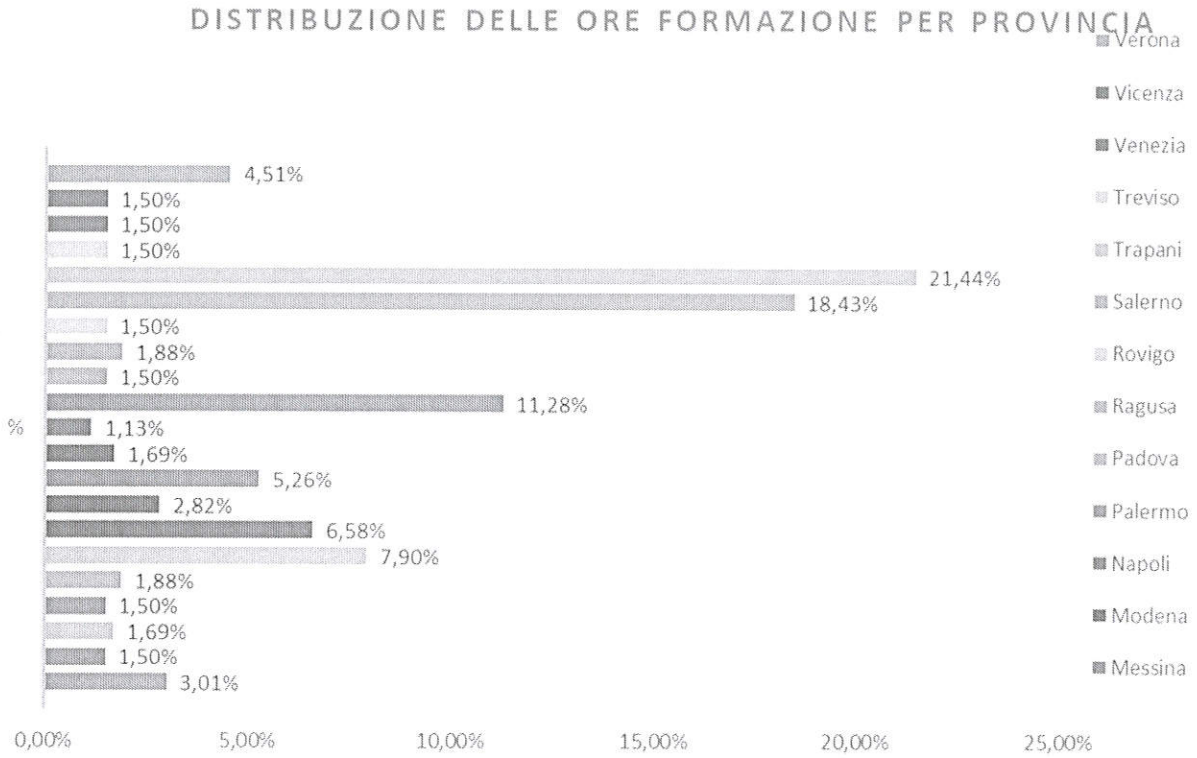
Il 52,7% sul totale delle ore del piano ha riguardato in maggior misura l'area della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti organizzativa, il 22,1% l'area della digitalizzazione dei processi, il 25,2% quella dell'internazionalizzazione. Ciò dimostra che i settori della qualificazione dei processi e dell'internazionalizzazione per le aziende rappresentano un elemento importante in termini di crescita, miglioramento, sviluppo e competitività all'interno del piano AGRIFORM. La qualificazione dei processi e dei prodotti, in particolare, consente di innovare i processi produttivi e di realizzare prodotti di qualità con specifiche tecniche, ciò consente alle aziende di competere con successo all'interno dei mercati di riferimento. Lo stesso si può dire dell'internazionalizzazione, essa rappresenta quel cambiamento necessario e urgente di cui le aziende hanno bisogno per ottenere un vantaggio economico.

Come si vede dal grafico sottostante le regioni maggiormente coinvolte nella formazione sono quelle del SUD ovvero Sicilia e Campania. Ciò a dimostrazione che nelle zone del Sud in cui sono concentrate le piccole e medie imprese agroalimentari vi è un interesse a formare i loro dipendenti per creare le condizioni di un maggiore sviluppo e acquisire un segmento più ampio nei mercati di riferimento.



La tabella sottostante mostra la distribuzione delle ore della formazione per provincia ed evidenzia che le provincie maggiormente interssate alla formazione sono quelle di Trapani, Salerno, a cui seguono Palermo,

Catania, a dimostrazione che le aziende del Sud rispetto a quelle del Nord hanno mostrato maggiore interesse a formare i propri dipendenti.

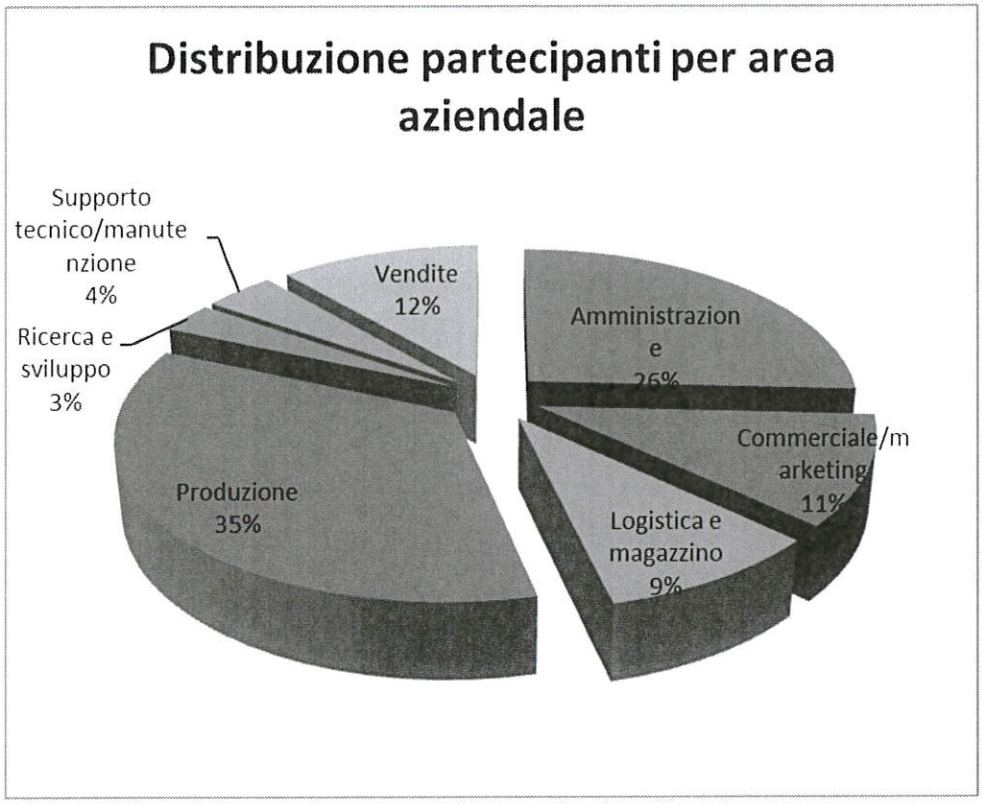


Dalla tabella sottostante si evince la distribuzione del numero di ore e di corsi suddivisi per area tematica a riprova che le aziende beneficiarie hanno preferito colmare le loro competenze nell'ambito della qualificazione dei processi produttivi e dell'internazionalizzazione.

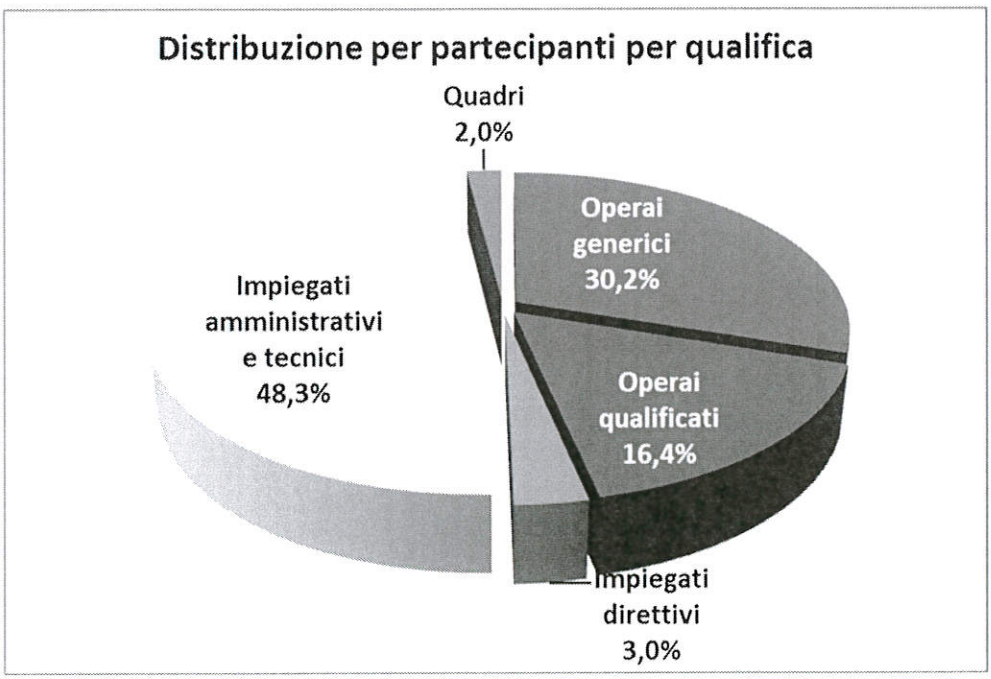
Macro Area Formazione	Tematica formativa	N. Azioni	N. Ore
Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	Allungare la vita commerciale dei prodotti alimentari	4	72
	Come contenere i rischi di produzione nell'azienda agroalimentare per mantenere le prestazioni del processo produttivo	16	367
	Controllo dei costi di produzione	1	28
	Etichettatura alimentare e gestione degli allergeni	1	8
	La gestione della qualità nel processo di conservazione dei prodotti	3	72
	La gestione della qualità nel processo produttivo	10	232
	La Norma UNI EN ISO 9001:2015	1	18
	Pianificazione e Programmazione della produzione	2	32
	Qualità e sicurezza nel processo di confezionamento di alimenti	2	72
	Tecniche di conservazione del prodotto	1	32

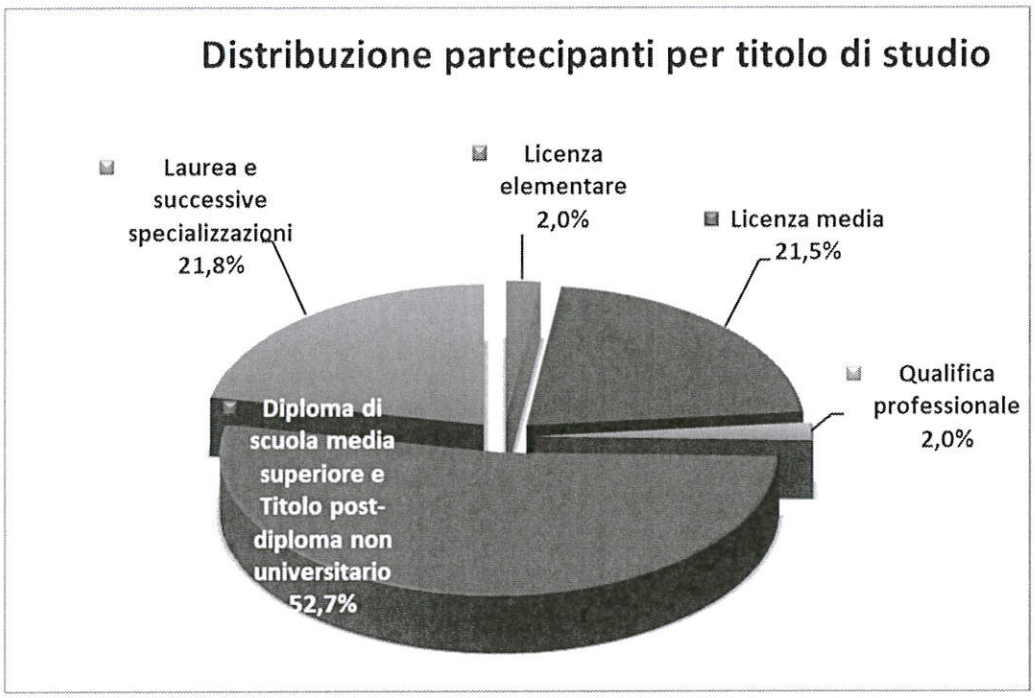
	Tecniche di produzione nel settore della carne	1	12
	Tecniche di programmazione e controllo della produzione	5	96
	Tecniche e approcci per la Food Defence	2	80
Digitalizzazione dei processi aziendali	CRM per la gestione delle relazioni con il cliente	1	18
	Informatizzazione del sistema di gestione della privacy (Adeguamento obbligatorio al nuovo Regolamento UE 2016/679)	1	16
	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	7	248
	Sistemi informativi ed informatici per la gestione d'impresa	5	130
	Sistemi informativi ed informatici per la gestione delle vendite	1	40
	Strategie commerciali innovative attraverso il web	1	18
Internazionalizzazione	Certificazioni di prodotto - processo	1	24
	Certificazioni di prodotto - processo per l'export: IFS	1	36
	Certificazioni di prodotto - processo per l'export: IFS-BRC	7	148
	Certificazioni di prodotto - processo per l'export: kosher	1	48
	Certificazioni di prodotto - processo per l'export: kosher/halal	1	40
	Innovazione delle vendite per lo sviluppo dei mercati	8	120
	Lingue per l'export: inglese	2	64
	Marketing Internazionale del Made In Italy	2	56
		88	**2.127,0(**

Dal grafico sottostante si può notare che i dipendenti maggiormente coinvolti nella formazione sono quelli che si trovano nei settori produttivi, siano essi impiegati o operai. Ciò dimostra che, anche nella formazione, si cerca di investire sempre di più nei settori produttivi che sono quelli che a tutt'oggi rappresentano i fattori di miglioramento economico e allo stesso tempo più redditizi per un'azienda. Segue poi il settore dell'amministrazione, quello delle vendite, quello commerciale e marketing, la logistica, il magazzino, supporto tecnico e manutenzione e infine ricerca e sviluppo.

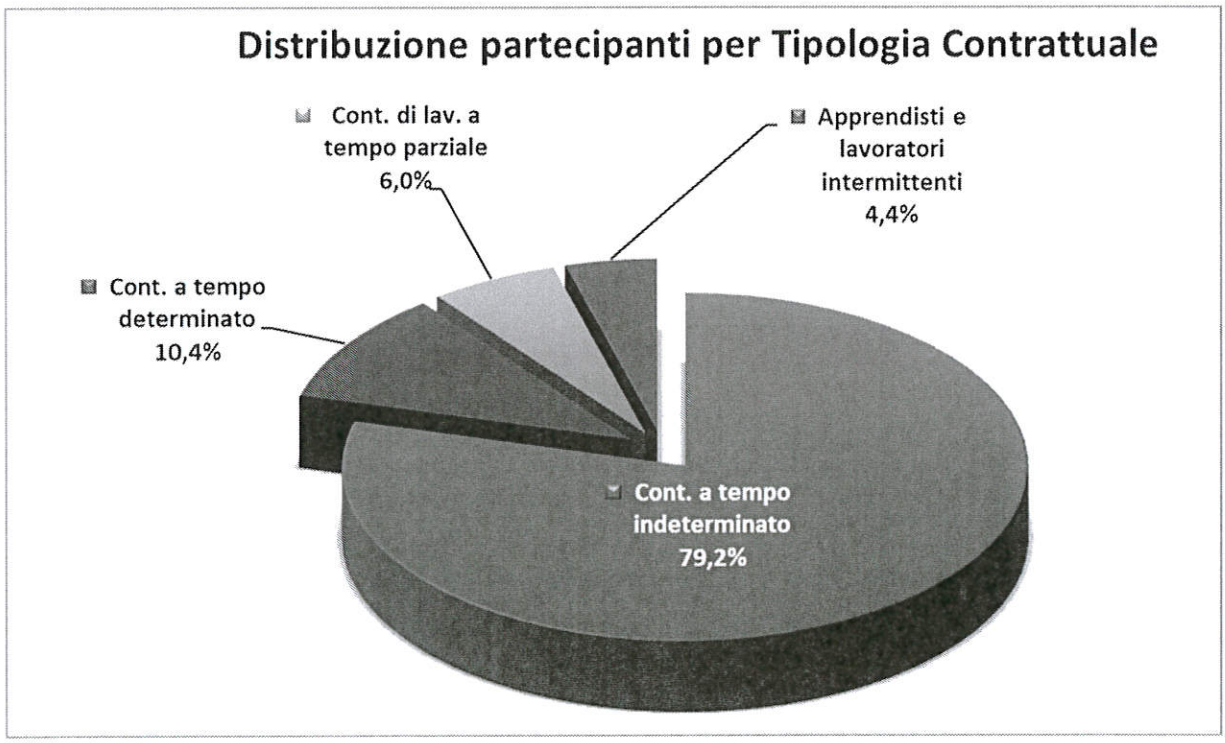


Il grafico successivo mostra, in relazione a quanto detto sopra, che i soggetti maggiormente coinvolti nella formazione sono gli impiegati a cui seguono con una percentuale di differenza minima gli operai, siano essi generici o qualificati. Questo dimostra che vi è un interesse da parte delle aziende di tenere sempre aggiornati i loro dipendenti in funzione ai ruoli che ricoprono al loro interno per migliorare la loro efficacia ed efficienza al fine di diventare sempre più competitive ed ottenere un maggiore profitto.





I partecipanti al corso posseggono un livello di scolarizzazione medio-alto, di fatti la maggior parte possiede un diploma, una buona percentuale la laurea e gli altri hanno la licenza media o una qualifica professionale. I partecipanti ai singoli corsi scelti dalle aziende all'interno delle aule erano tra loro ben amalgamati, sia dal punto di vista del tipo di lavoro svolto sia da quello del livello di conoscenza, ciò ha permesso di facilitare il processo di apprendimento.

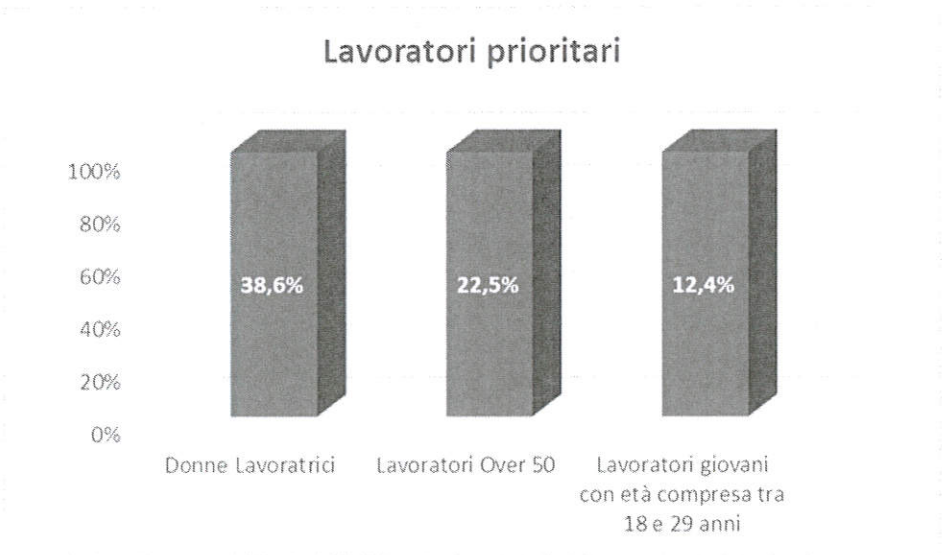


Il 79% dei partecipanti al piano possiede un contratto a tempo indeterminato, seguono poi coloro che hanno un contratto a tempo determinato, quelli che hanno un contratto parziale e gli apprendisti.

I risultati del Piano formativo sono una conferma dell'importanza strategica che la formazione continua assume per le aziende che perseguono i seguenti obiettivi: aumentare la produttività, essere più competitivi all'interno dei mercati di riferimento, acquisire nuovi spazi di mercato, ed investire nell'innovazione. Lo sviluppo della persona e la competitività delle imprese sono strettamente legati alla loro capacità di promuovere e avviare processi di innovazione, capacità che si raggiunge solo attraverso percorsi formativi volti all'aggiornamento e alla qualificazione professionale.

La formazione fornisce strumenti conoscitivi in grado di mantenere standard elevati di qualità ma contribuisce anche a mantenere elevato il grado di motivazione dei dipendenti che sentono, in maniera tangibile, di far parte di un progetto comune per il quale il loro contributo è indispensabile ed è richiesto dagli stessi datori di lavoro.

La tabella seguente mostra che il 38,6% dei dipendenti sono donne, il 22,5% sono over 50 e i giovani con età compresa tra i 18 e i 29 anni sono il 12,4%. Si tratta dei lavoratori dichiarati prioritari alla presentazione del piano, si precisa che i numeri raggiunti sono superiori a quelli dichiarati in sede di presentazione del piano.



METODOLOGIA DIDATTICA

I Piani formativi realizzati da SDI Soluzioni d'impresa si caratterizzano per l'utilizzazione di un metodo di lavoro - Metodo SDI© - messo a punto dalla stessa azienda e frutto di anni di

esperienza, che si fonda sulla *formazione-intervento* e, per alcuni aspetti si avvicina alla formazione psicosociologica moderna, parte cioè dal momento in cui le organizzazioni devono confrontarsi con i cambiamenti imposti dai processi locali e globali di rinnovamento ed innovazione, che prevedono un riassestamento dell'assetto psico-sociale e strutturale che prende vita dalla dinamica organizzativa. Tale metodologia prevede un processo circolare di analisi preliminare della realtà organizzativa, che prende avvio dall'analisi dei fabbisogni formativi, e prosegue verso la realizzazione dell'intervento attraverso la messa in situazione dei partecipanti all'evento formativo (gli attori sociali della realtà organizzativa). Si tratta quindi di un intervento formativo negoziato e condiviso in ogni passaggio con le parti dell'organizzazione, attraverso un processo sistematico e circolare collegato direttamente ai fabbisogni reali riscontrati.

La formazione-intervento può essere definita, dunque, come un processo di apprendimento che porta un gruppo di persone a condividere presupposti, contenuti, modalità e soluzioni di cambiamento e movimento in un'organizzazione. Il cambiamento è finalizzato a un miglioramento e il movimento è condizione del suo perpetuarsi e del suo sviluppo. Con la formazione-intervento prende cioè il via un processo con cui un gruppo sempre più largo, mettendo in gioco le proprie competenze, valori e anche pregiudizi e affrontando assieme un problema complesso finisce per condividere le modalità utilizzate per giungere a soluzioni progettuali.

Il metodo formativo applicato ha un approccio ciclico ed è suddiviso in quattro fasi:

- orientamento;
- analisi dei fabbisogni dei destinatari;
- erogazione;
- misurazione dei risultati.

Prima dell'avvio delle attività del Piano è stato sviluppato un processo di analisi dei fabbisogni formativi che, in termini strategici, rappresenta un passaggio fondamentale per l'implementazione di un progetto formativo all'interno di un'organizzazione in quanto permette di accedere ai bisogni dell'individuo e dell'organizzazione stessa.

Le attività formative progettate sono state integrate da attività preparatorie e di accompagnamento, nonché da attività non formative.

L'orientamento individuale dei partecipanti (n. 298 schede di orientamento), la valutazione delle competenze ed, infine, il monitoraggio delle attività, sono state attività che sinergicamente hanno contribuito agli ottimi risultati del piano formativo.

Gli ambiti formativi di riferimento del piano hanno richiesto un particolare impegno nella realizzazione dei corsi che, a seconda delle esigenze aziendali, hanno avuto l'obiettivo di far acquisire o migliorare le competenze possedute dai partecipati, di sensibilizzare i lavoratori a specifici comportamenti e procedure o, ancora, di attivare nuove modalità di lavoro. Tutto ciò ha richiesto un dialogo continuo con le aziende beneficiarie e un'accurata selezione dei docenti che sono stati scelti, non solo in base alle competenze possedute, ma anche per l'esperienza e la capacità dimostrate nel trasferire conoscenze, competenze e abilità ai partecipanti.

La capacità di coinvolgimento dei partecipanti, da parte del docente, attraverso l'applicazione dei contenuti affrontati in aula al vissuto lavorativo dei partecipanti, ha certamente migliorato l'efficacia della formazione effettuata.

Le risultanze emerse dalla realizzazione di tutte le azioni formative confermano l'incidenza positiva che queste ultime hanno sia nei confronti dei dipendenti che hanno fruito dell'intervento formativo, sia nei confronti dell'organizzazione aziendale. Le azioni formative hanno arricchito le competenze professionali dei beneficiari sia da un punto di vista dell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, sia sul lato motivazionale, agendo sugli stili di lavoro e sviluppando la necessaria consapevolezza dell'importanza di cavalcare il cambiamento che passa attraverso l'aggiornamento delle competenze delle risorse umane e dei processi aziendali.

La formazione in aula è stata alternata al Coaching e al Training on the job intesi come supporto e integrazione alle lezioni frontali.

A tal proposito, oltre al materiale di approfondimento delle singole azioni, sono stati consegnati ai partecipanti alle attività formative altri supporti didattici in formato cartaceo o elettronico.

Al fine di realizzare gli obiettivi previsti in ogni programma formativo i docenti, in fase di avvio del corso, hanno discusso e condiviso tali obiettivi con i partecipanti e per rendere più efficace ed efficiente l'azione formativa, li hanno coinvolti in attività pratiche individuali e di gruppo sviluppando una partecipazione attiva e consapevole.

LE AZIONI FORMATIVE

Le azioni formative sono state organizzate secondo una pianificazione derivata dall'analisi dei fabbisogni formativi e del contesto territoriale di riferimento e inserite opportunamente nelle seguenti aree tematiche:

1. *Qualificazione dei processi e dei prodotti*
2. *Digitalizzazione dei processi*
3. *Internazionalizzazione*

In percentuale sono stati realizzati interventi formativi volti a sviluppare *competenze* in ambito di digitalizzazione dei processi per il 22,1% del totale ore piano, *competenze* nelle tematiche riguardanti l'internazionalizzazione pari al 25,2%, *competenze riguardanti* la qualificazione dei processi/prodotti per il 52,7%.

Gli obiettivi formativi degli interventi realizzati sono frutto di un lavoro di indagine condotto sulle aziende aderenti, caratterizzate da province e dimensioni diverse, ma accomunate dalla consapevolezza che lo sviluppo della competitività è quindi correlato al rafforzamento del prodotto e ciò avviene in particolare secondo tre principali direzioni:

1) **innovare il processo e le tecniche di produzione;**
2) **migliorare l'efficienza organizzativa attraverso la digitalizzazione di sistema**;
3) **sapere cogliere la domanda internazionale.**

RILEVAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI

La verifica dei risultati dell'attività formativa è, insieme all'analisi dei fabbisogni, parte integrante del processo formativo. L'efficacia formativa è il risultato del confronto fra gli obiettivi attesi e i risultati ottenuti, oggetto di valutazione è il miglioramento delle competenze, abilità, capacità avutosi a seguito del progetto formativo.

Sono stati utilizzati questionari di valutazione delle conoscenze pregresse e delle conoscenze acquisite che, insieme ad altri indicatori forniti dai docenti (numerosità dell'aula, livello di attenzione e partecipazione dell'aula, grado di apprendimento finale raggiunto e livello di raggiungimento degli obiettivi etc.) hanno delineato il quadro relativo all'efficacia/efficienza dell'intervento formativo sia in relazione ai singoli partecipanti, sia in relazione al gruppo d'aula.

La metodologia utilizzata da SDI fa si che si stabilisca un rapporto tra apprendimento e azione (post formazione) meno rigido, rispetto alle metodologie tradizionali, ma più complesso poiché tende non a fare "imparare a cambiare" ma a fare "imparare cambiando". Il momento dell'apprendimento diventa, dunque, momento di trasformazione dell'azione e l'azione stessa un fatto di apprendimento (imparare facendo).

In questa maniera, i risultati diretti della formazione (quelli cioè verificabili subito dopo la fine delle attività formative) sono più evidenti e comprendono anche alcuni aspetti che, tradizionalmente, possono essere misurati nel medio e lungo termine e cioè la capacità di trasferimento del know-how acquisito sul posto di lavoro in tempi più brevi con una positiva ricaduta sull'intera organizzazione aziendale.

I risultati raggiunti, relativi alla realizzazione delle azioni formative previste dal Piano, sono stati evidenziati dai docenti nelle relazioni redatte a conclusione degli interventi e restituiscono un quadro di livello alto di attuazione degli obiettivi previsti. Sono state certificate n. 14 azioni formative, per un totale di 480 ore, come si evince dalla tabella sotto riportata.

Tali certificazioni sono state eseguite nelle seguenti forme, corrispondenti a quanto condiviso tra le parti, nel Piano e nella/e Progettazione/i approvata/e dal Comitato:

il Soggetto Attuatore ha effettuato la certificazione delle competenze attraverso il rilascio di un dossier di attestazione delle competenze verificate, secondo la modalità di certificazione di tipo A (Dispositivi certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore). Si tratta di Dispositivi di certificazione che SDI, in quanto realizzatore della formazione, rilasciata ai partecipanti, che non hanno un riconoscimento formale da parte di terzi. Nel rilascio delle certificazioni si è fatto riferimento alle figure professionali classificate nei quadri regionali dei profili professionali. I contenuti del documento tracciano le informazioni necessarie a ricostruire l'azione formativa, la valutazione degli apprendimenti individuali e la valutazione delle competenze in esito del partecipante, pertanto il documento funge da attestazione delle competenze con evidenza dei risultati di apprendimento.

La valutazione dell'apprendimento si è svolta a chiusura del percorso utilizzando un test a risposta multipla.

ID	Beneficiaria	Titolo azione formativa	Ore corso	n. partecipanti con frequenza superiore al 70%	n. partecipanti che hanno ottenuto la certificazione	Partecipanti che hanno ottenuto la certificazione (%)	Tipologia certificazione delle competenze	Modalità di certificazione	Metodologia utilizzata	Documento rilasciato
1763230	Agrumi-Gel Srl	Qualità e sicurezza nel processo di confezionamento di alimenti	36	4	4	100,00%	Certificazioni rilasciate dal realizzatore o dal fondo	Secondo condivisione Parti sociali	Test di apprendimento scritto	Documento di validazione
1763237	La Campagnola Srl	Tecniche di conservazione del prodotto	32	5	5	100,00%				
1763612	Molino Rachello Srl	Marketing Internazionale del Made In Italy	32	5	5	100,00%				
1763225	Caseificio La Cilentana Societa' Cooperativa	La gestione della qualità nel processo produttivo	24	7	7	100,00%				
1763227	Il Nutrimento Srl	Qualità e sicurezza nel processo di confezionamento di alimenti	36	5	5	100,00%				
1763083	Sosalt Spa	Come contenere i rischi di produzione nell'azienda agroalimentare per mantenere le prestazioni del processo produttivo	40	5	5	100,00%				
1763114	Casa Buratti Srl	La gestione della qualità nel processo di conservazione dei prodotti	24	5	5	100,00%				
1763133	Diano Casearia Spa	La gestione della qualità nel processo produttivo	40	5	5	100,00%				
1763306	Cantina Sociale Primavera Soc. Coop.A Rl	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	40	4	4	100,00%				
1763428	Agri.In Srl-Coop. Agriblea	Certificazioni di prodotto - processo per l'export: IFS-BRC	40	6	6	100,00%				
1763313	Zappala' Spa	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	32	4	4	100,00%				
1763315	Dolfin Spa	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	32	5	5	100,00%				
1763413	Aci Verde Soc. Coop-Mondo Verde Soc.Coop.	Sistemi informativi ed informatici per la gestione delle vendite	40	5	5	100,00%				
1763608	F.Lli Contorno Spa	Lingue per l'export: inglese	32	5	5	100,00%				

Le azioni formative con rilascio di certificazione sono state sottoposte a verifica da parte del CPP che ha verificato i requisiti dell'ente di rilascio delle certificazioni e i test finali di verifica degli apprendimenti.

ATTIVITA' PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO

AGRIFORM nasce da un'analisi del territorio e da una preliminare indagine dei fabbisogni formativi che ha evidenziato le necessità formative delle aziende beneficiarie. Lo sviluppo operativo del Piano ha previsto la realizzazione di attività preparatorie e di accompagnamento che hanno assunto il ruolo di attività che hanno integrato e supportato la definizione dei progetti di sviluppo.
Le attività di seguito descritte, da un lato propedeutiche alla progettazione degli interventi formativi e dall'altro di supporto alla realizzazione degli stessi, sono state portate avanti durante tutta la fase di realizzazione del progetto e, nel complesso, hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi di piano.

DIAGNOSI E RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Questa fase del progetto ha avuto la finalità di aggiornare e approfondire l'analisi dei fabbisogni svolta nella fase preliminare di definizione del piano stesso. Se in origine, infatti, essa ha avuto il compito di fare emergere le esigenze di massima delle aziende aderenti esplicitate, poi, nelle attività formative progettate e realizzate all'interno del Piano, l'analisi dei fabbisogni assume un ruolo e una valenza più ampia e completa perché mirata ad approfondire i gap di competenze specifici, già evidenziati nella fase di analisi della domanda per ogni singola azienda, consentendo all'azienda, al lavoratore e, non ultimo, all'attuatore del Piano di costruire e progettare percorsi di sviluppo mirati ad un riposizionamento della stessa azienda nel mercato del lavoro.
Il fabbisogno formativo ha una duplice natura, esso può essere esplicito e quindi immediatamente traducibile in obiettivo formativo o latente e richiedere un'analisi dei processi critici e delle competenze ad essi correlate.
La rilevazione all'interno del Piano AGRIFORM è stata effettuata attraverso diversi step:

- ***Analisi del contesto organizzativo*** dell'azienda di riferimento per assumere informazioni dettagliate sulla stessa e definire le competenze da sviluppare per singole aziende;
- ***Valutazione dei fabbisogni formativi*** per avere una descrizione dettagliata dei processi di lavoro e determinare con puntualità i gap di competenze attesi in riferimento al fabbisogno

reale riscontrato. Questa fase è importantissima poiché definisce ulteriormente le azioni formative adattandole alle peculiarità di ciascun contesto.

Esiti dell'attività:

64 schede aziendali

64 aziende coinvolte

Si precisa che la formazione è stata realizzata nelle tre aree previste da piano ovvero Digitalizzazione dei processi aziendali, Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Internazionalizzazione.

È interessante sottolineare come la formazione continua possa rappresentare per le aziende la chiave di volta per progredire e come la stessa azienda possa diventare il luogo ideale per far crescere le persone. La percentuale più alta di ore di formazione realizzate all'interno del Piano ha riguardato le competenze relative alla qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti e l'internazionalizzazione. Ciò è fondamentale per il business aziendale, e implica, da parte dell'impresa mettere in atto processi correttivi più adatti, a livello organizzativo, per risolvere i problemi, liberandola da procedure farraginose e caotiche.

AGRIFORM ha senz'altro contribuito, nel rispetto delle indicazioni contenute nell'Avviso di riferimento, ad innescare nelle aziende beneficiarie del comparto agroalimentare percorsi di crescita attraverso la realizzazione di interventi formativi, atti a creare le condizioni per l'innovazione dei processi e il miglioramento competitivo sui processi, sui prodotti e sulle scelte di mercato.

PREDISPOSIZIONE DI PROGRAMMI OPERATIVI DI FORMAZIONE PER IL PERSONALE

L'attività di predisposizione di programmi operativi di formazione per il personale è stata affidata in delega alla società ***Tecnologie Integrate SRL*** che possiede specifiche competenze nella progettazione di percorsi formativi ed ha coinvolto tutte le aziende beneficiarie del piano. L'obiettivo di tale attività è quello di predisporre modelli esecutivi di attività formative che l'azienda potrà mettere in atto, anche in autonomia, in futuro. Il processo di pianificazione della formazione nasce dall'esigenza di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'organizzazione per la realizzazione degli obiettivi strategici, a supporto di processi di

cambiamento, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali e collettive di ogni persona nell'ambito del proprio lavoro.

Il Piano della formazione, consente di definire tematiche, tempi e modi di erogazione realmente necessari alla crescita e valorizzazione professionale aziendale e personale.

La definizione delle procedure per l'identificazione e la realizzazione del piano formativo ha avuto lo scopo di fornire indicazioni, prassi, metodologie e strumenti operativi per rendere più mirato ed efficace il processo di pianificazione della formazione aziendale. Il piano operativo, predisposto all'inizio di ogni anno solare, racchiude l'elenco delle attività formative che si intendono realizzare nell'arco dello stesso anno; esso sarà aggiornato ogni qualvolta si presenterà una nuova esigenza o interverranno variazioni organizzative o di processo a seguito delle quali si rende necessario effettuare altri interventi di formazione.

Le aziende beneficiarie del piano, con la collaborazione di Tecnologie Integrate e SDI Soluzioni d'impresa, hanno compilato la scheda di pianificazione di dettaglio delle attività formative per l'anno 2018/2019 in cui sono state inserite le attività da realizzare, gli obiettivi, i destinatari e il settore aziendale coinvolto, il periodo, il numero di ore e i risultati che si vogliono raggiungere per ogni attività.

L'attività proposta ha incontrato il gradimento delle imprese poiché ha consentito loro di sperimentarsi nell'analizzare, con grande attenzione e con strumenti adeguati, lo stato dell'arte della propria organizzazione evidenziandone i punti di forza e di debolezza e di cimentarsi nella progettazione e pianificazione di interventi di sviluppo delle risorse umane finalizzati alla loro formazione e valorizzazione, coinvolgimento nel lavoro e nei processi di organizzazione e/o riorganizzazione.

La prestazione professionale di Tecnologie Integrate è stata costantemente monitorata dai responsabili interni del Piano Formativo attraverso riunioni e report periodici.

PARTENARIATO CON ALTRI PIANI FORMATIVI

L'obiettivo dell'attività è stato quello di condividere le diverse esperienze e consolidare le buone prassi acquisite tra i soggetti attuatori dei differenti piani formativi finanziati da Fondimpresa.

Il partenariato costituisce, infatti, un ulteriore passo avanti, nell'ambito di una collaborazione avviata già da alcuni anni, all'interno delle attività previste dai piani finanziati da Fondimpresa, con

lo scopo di creare occasioni di scambio di best practices relativamente a metodologie e modelli di formazione continua utilizzati nei rispettivi piani, modalità e strumenti di coordinamento e governance, modelli di gestione dei piani, problematiche connesse al networking tra aziende.

Trattandosi di uno spazio di confronto aperto su tutte le problematiche che attengono alla realizzazione delle azioni formative e trasversali del progetto e alla loro reale incidenza sulle aziende beneficiarie, gli Enti impegnati in questa attività si sono misurati su metodologie e modelli di formazione continua utilizzati nei rispettivi piani e sperimentazione di modelli di certificazione delle competenze.

Il confronto è avvenuto su:

1) Condivisione di modalità e strumenti di coordinamento e di governance
2) Divulgazione delle buone pratiche di progetto, attraverso la presentazione dei risultati conseguiti e dei casi di eccellenza delle aziende coinvolte.
3) Scambio di esperienze (attività, metodi) nell'ambito dell'attività di Diffusione dei risultati.

ATTIVITA' NON FORMATIVE

Le attività non formative, costituite da una serie di azioni trasversali integrate con le altre attività del piano, possono essere così elencate: progettazione, promozione, individuazione e selezione e orientamento partecipanti, monitoraggio e valutazione, diffusione e trasferimento dei risultati.

PROGETTAZIONE ATTIVITÀ DEL PIANO

In questa fase del Piano è stata realizzata la progettazione esecutiva delle azioni formative e delle altre attività del Piano in relazione alle progettazioni di periodo previste dal Piano e sottoposte, di volta in volta, alla validazione e approvazione del CPP.

La progettazione esecutiva ha previsto diversi step fra i quali:

- la definizione delle modalità, dei luoghi e degli strumenti specifici di promozione mirata all'intervento.
- La definizione e la composizione delle classi, nonché l'individuazione delle sedi logistiche e della ripartizione aziendale e settoriale dei gruppi.

- La calendarizzazione di massima delle attività progettuali.
- La predisposizione della documentazione per la raccolta delle informazioni fisiche, didattiche, finanziarie e della cadenza periodica delle osservazioni per il monitoraggio.

La progettazione delle attività del Piano ha previsto anche il coinvolgimento del Comitato Tecnico Scientifico (CTS) che sovraintende e valida le metodologie formative e le metodologie delle attività non formative, preparatorie e di accompagnamento.

Si precisa che qualche attività prevista nel piano AGRIFORM è stata modificata sia per quanto attiene alle aziende inserite in sede di progettazione sia in termini di azioni formative vere e proprie. Tutte le variazioni sono state presentate al CPP e al CTS ed accompagnate da una relazione tecnica in cui SDI Soluzioni d'Impresa ha spiegato in modo dettagliato i motivi che hanno portato a tali variazioni.

Gli esiti dell'attività

Sono state realizzate :

- n. 6 progettazioni di periodo
- n. 1 riunione di verifica delle attività a conclusione del piano e verifica della certificazione delle competenze.
- N. 88 azioni formative progettate
- N. 88 calendari didattici (n. ore, n. partecipanti, sedi e metodologie opportune).

Le attività non formative attinenti le azioni svolte e quelle previste nelle precedenti progettazioni di periodo.

TABELLA RIASSUNTIVA PROGETTAZIONI DI PERIODO

PdP	Periodo di riferimento		Assemblea del CPP
I	05/04/2018	15/06/2018	27/03/2018
II	16/06/2018	31/07/2018	04/06/2018
III	01/08/2018	31/10/2018	17/07/2018
IV	01/11/2018	31/12/2018	15/10/2018
V	01/01/2019	31/01/2019	10/12/2018
VI	01/02/2019	04/03/2019	23/01/2019

PROMOZIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLE AZIONI DEL PIANO

L'attività di promozione e comunicazione ha avuto quale finalità prioritaria la massima visibilità, diffusione e condivisione delle informazioni e delle conoscenze relativamente ai servizi e alle attività del piano.

In funzione degli obiettivi prioritari del progetto sono state adottate le strategie comunicative più efficaci per centrare il target di riferimento, informare le aziende sulle diverse tipologie di corsi che era possibile realizzare sul piano AGRIFORM e far conoscere il valore della risorsa Fondimpresa quale possibilità di attuare interventi di formazione continua.

Il Piano è stato promosso attraverso una brochure distribuita alle aziende del territorio coinvolto nelle attività formative e da una serie di iniziative collegate quali ad esempio: scheda di progetto con l'indicazione di tutti i corsi disponibili sul Piano, penne e carpette personalizzate con il logo del piano e distribuite ai partecipanti del piano.

Il sito di progetto ha rappresentato una scatola che, durante tutta la fase di realizzazione del piano, è stata riempita di contenuti attraverso articoli, testimonianze aziendali, news dedicati al leitmotiv del piano. Esso ha voluto rappresentare anche un punto di contatto fra ente attuatore e aziende beneficiarie e per questo è stato costruito come una vera e propria intranet di progetto che ha permesso ad ogni partecipante di avere sempre a disposizione tutte le informazioni (calendari, news etc.) materiali (dispense, approfondimenti, materiale informativo di supporto multimediale e scaricabile).
Una Newsletter inviata alle aziende aderenti e non al piano allo scopo di sensibilizzarle sull'utilità della formazione finanziata ed informarle sui temi del piano.

INDIVIDUAZIONE, SELEZIONE E ORIENTAMENTO DEI PARTECIPANTI

L'attività di orientamento, ossia la verifica delle potenzialità in ingresso dei candidati alla frequenza dell'azione formativa, è stata realizzata per ogni corso.
Questa fase ha avuto la finalità di definire a monte il profilo dell'aula costituita (gruppo in apprendimento) per comprenderne motivazione personale, storia professionale, gap di competenze, aspettative.

Gli esiti prodotti ci hanno consentito di diversificare le azioni formative adottando strategie comunicative e modelli di trasferimento di conoscenze e competenze adeguati al gruppo di riferimento.

La formazione erogata è stata focalizzata sui soggetti che apprendono e, quindi, sui loro processi per stimolare e sostenere la costruzione di conoscenze, abilità, motivazioni e atteggiamenti.

L'attività, strettamente connessa con la predisposizione di programmi operativi di formazione per il personale e con la diagnosi e la rilevazione dei fabbisogni formativi, ha previsto la somministrazione *sul campo* di una scheda apposita per la rilevazione di alcune informazioni di base utili alla definizione del gruppo in apprendimento:

- aree e ruoli coinvolti
- ambito formativo condiviso
- conoscenze già acquisite nella tematica individuata
- livello di competenze possedute ante formazione
- risultati attesi dopo la formazione

Il questionario è strutturato secondo la scala di Lickert a 5 modalità, nella scala il punteggio 1 indica un minimo grado di adeguatezza/soddisfazione per l'aspetto valutato e il punteggio 5 indica invece il massimo grado di soddisfazione.

Risultati

Sono stati analizzati i dati prodotti, riportiamo di seguito quelli che riteniamo più significativi per la profilazione dei gruppi d'aula.

"Esperienze che hanno contribuito allo sviluppo delle competenze professionali possedute tra quelle elencate":

- esperienza sul campo
- formazione scolastica
- autoformazione
- corsi di formazione aziendale
- partecipazione a gruppi di lavoro
- esperienze extraprofessionali

L'esperienza sul campo risulta essere uno degli elementi fondanti delle competenze attualmente possedute dagli intervistati.

La formazione scolastica ha contribuito ma in misura minore poiché i beneficiari delle azioni formative svolgono attività lavorative spesso non direttamente correlate al titolo di studio conseguito.

L'autoformazione ha un suo peso e riguarda essenzialmente quella fascia di persone che possiede un titolo di studio medio-alto e che ricopre ruoli lavorativi in ambito amministrativi e/o direzionali.

I corsi di formazione aziendale contribuiscono, con una buona percentuale, al consolidamento delle competenze possedute.

La partecipazione a gruppi di lavoro è un aspetto di complemento della formazione complessiva e riguarda, anche in questo caso, soltanto quelle fasce di lavoratori che svolgono ruoli lavorativi che necessitano di collaborazione (operativa e non).

Le esperienze extra professionali sono ritenute parte del bagaglio culturale utile al mantenimento/accrescimento delle competenze ma non risultano essere sostanziali.

MONITORAGGIO FISICO

È stato effettuato un monitoraggio fisico dell'attuazione delle azioni formative, esso ci ha fornito un quadro completo rispetto a: avanzamento dei corsi, numero di dipendenti in formazione, obiettivi realizzati e/o eventuali scostamenti. Quest'attività ci ha consentito di misurare, di volta in volta, i dati previsionali con i dati effettivi e intervenire, ove necessario, per ricondurre la realizzazione del Piano agli obiettivi fissati in sede di progettazione.

Gli strumenti utilizzati:

- File "Gestione piano" in cui vengono indicate le aziende beneficiarie, le azioni da realizzare in termini di ore, i destinatari coinvolti nella formazione con il numero di ore di formazione seguita;
- Registri d'aula, di coaching e/o training on the job, affiancamento.

Piattaforma Fondimpresa in cui vengono riportati i calendari dei corsi e i rispettivi partecipanti con il numero di ore di formazione effettuata.

RAPPORTO DI VALUTAZIONE

Ogni progetto può essere considerato come una *serie di attività volte a produrre processi di cambiamento.* Esso contiene finalità e obiettivi definiti, un insieme di presupposti specifici e un sistema di monitoraggio, un sistema cioè di verifica e valutazione dei risultati ottenuti.

Tale sistema, attraverso degli indicatori precisi, tende a facilitare il processo di gestione e contribuisce al trasferimento dei risultati e dei benefici ottenuti.

In particolare il monitoraggio verifica la corretta corrispondenza tra obiettivi dichiarati e risultati raggiunti, anche in termini di gestione delle risorse finanziarie consentendo di migliorare il processo decisionale e promuovere una maggiore efficienza.

Il sistema di monitoraggio utilizzato dalla SDI si compone di modelli, strumenti e procedure, ampiamente sperimentati nell'ambito di più iniziative formative complesse e aggiornati e personalizzati in relazione alle specificità dei progetti a cui sono applicati.

Esso tende a:

- controllare i processi di programmazione e di attuazione dell'iniziativa progettuale;
- monitorare l'evoluzione finanziaria e fisica delle azioni formative;
- individuare difficoltà di attuazione che richiedono l'adozione di correttivi qualitativi e metodologici;
- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e analizzare le cause di eventuali scostamenti.

Metodologia

I canali di rilevazione previsti e utilizzati sono:

1. Riunioni del comitato paritetico di Pilotaggio (CPP);
2. Strumenti cartacei (feedback form) e i test di valutazione dell'apprendimento;
3. Strumenti di monitoraggio finanziario;
4. Questionari di valutazione sull'attività del tutor e dei docenti;
5. Piattaforma Fondimpresa (valido strumento di monitoraggio, in itinere, delle attività svolte);
6. Scheda datore di lavoro;
7. Focus group
8. Rapporto finale di monitoraggio

9. Rapporti intermedi di monitoraggio

10. Documenti a supporto della certificazione delle competenze per le azioni in cui è prevista

Nello specifico:

1. Il comitato paritetico di pilotaggio ha svolto attività di valutazione e monitoraggio durante tutta la durata del piano, sia attraverso riunioni periodiche sia con gli strumenti informatici forniti dall'ente attuatore.

   Nel dettaglio:

   - ha verificato la coerenza delle azioni progettuali con il piano condiviso e finanziato;
   - ha validato l'attività di progettazione esecutiva delle azioni formative;
   - ha supervisionato e monitorato l'esecuzione di tutte le fasi del Piano.

2. I feedback form, attraverso una serie di indicatori relativi all'area organizzativa e all'area didattica, hanno prodotto le informazioni necessarie per una valutazione complessiva dell'indice di gradimento e di soddisfazione dei partecipanti rispetto alle azioni formative realizzate. Inoltre a conclusione di tutte le attività formative sono stati somministrati ai partecipanti i test di valutazione dell'apprendimento per valutare quanto appreso durante la formazione.

3. La piattaforma Fondimpresa ha rappresentato uno strumento valido per il monitoraggio, in itinere, delle attività svolte.

4. Il file di monitoraggio finanziario elaborato serve a controllare, in itinere, il budget finanziario di progetto.

5. I questionari di valutazione del tutor e del docente hanno restituito il quadro relativo allo stato dell'arte di ogni singola azione formativa in relazione all'attività svolta, ciascuno per la sua competenza, in aula.

6. Il questionario di valutazione del datore di lavoro ci ha fornito un feedback per misurare e valutare il gradimento dell'azione formativa in termini di progettazione, durata, metodologia, qualità della docenza, impatto sull'azienda. Riteniamo questa una delle fasi più importanti che l'azione di monitoraggio produce, poiché ci restituisce *l'effetto* risultante *dall'azione effettuata* fornendoci, di volta in volta, spunti di riflessione e

miglioramento rispetto al processo organizzativo e gestionale che implica ogni azione formativa.

7. Il Focus group ha permesso alle parti sociali, alcuni referenti aziendali e i destinatari della formazione di discutere e confrontarsi su metodologie, contenuti e criticità emerse durante la realizzazione del piano. In data 18 giugno 2019 si è svolto con i componenti del comitato di pilotaggio del piano il focus group.

   Durante l'incontro, in particolare, è emerso che:

   a) gli obiettivi presentati nel formulario e i risultati attesi sono stati raggiunti;

   b) l'analisi dei fabbisogni effettuata in fase di progettazione sia adeguata alle finalità e agli obiettivi del piano;

   c) le azioni formative realizzate sono state coerenti con la progettazione esecutiva effettuata in fase di progettazione del piano, in termini di obiettivi, contenuti, modalità formative e ore di formazione erogate.

8 Il Rapporto finale di monitoraggio che si presenta a conclusione di piano e in cui vengono riportate in maniera dettagliata le attività formative e non, previste dal piano realizzate dall'ente attuatore.

9 Le Relazioni intermedie di monitoraggio si presentano periodicamente per dare contezza al fondo delle attività formative e non realizzate sino a quel momento.

10 Il Soggetto Attuatore ha effettuato la certificazione delle competenze attraverso il rilascio di un dossier di attestazione delle competenze verificate, secondo le seguenti modalità:

1) certificazione di tipo A (Dispositivi certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore). Nel rilascio delle certificazioni si è fatto riferimento alle figure professionali classificate nei quadri regionali dei profili professionali. I contenuti del documento tracciano le informazioni necessarie a ricostruire l'azione formativa, la valutazione degli apprendimenti individuali e la valutazione delle competenze in esito del partecipante, pertanto il documento funge da attestazione delle competenze con evidenza dei risultati di apprendimento. La valutazione dell'apprendimento si è svolta a chiusura del percorso utilizzando un test a risposta multipla.

Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio delle attività del piano (feedback form, schede di valutazione docente, tutor, datore di lavoro, questionari somministrati a più stakeholders

dell'azione formativa) hanno fornito i dati necessari per una analisi puntuale delle attività svolte, ne hanno evidenziato i punti di debolezza e i punti di forza ed hanno fornito gli input necessari per attivare i possibili processi di miglioramento.

Esponiamo di seguito alcuni dati forniti dai partecipanti attraverso il questionario di gradimento a loro proposto alla fine dell'attività didattica.

Il questionario indaga i diversi aspetti del corso sia dal punto di vista della didattica sia dal punto di vista dell'organizzazione e della logistica.

Per quanto riguarda gli aspetti didattici sono stati prese in considerazione le seguenti aree:

- Attività di docenza. Per la valutazione di tali attività si è fatto riferimento alla padronanza degli argomenti da parte del docente, alla sua capacità espositiva e al livello di interesse e motivazione che suscita nei partecipanti e all'efficacia dei casi presentati in aula.
- Didattica.
- Attività di tutoring in riferimento al supporto nella fruizione del materiale didattico e alla gestione d'aula.

Per quanto riguarda gli aspetti logistici sono state prese in considerazione tre aree:

- Aspetti funzionali allo svolgimento del corso (quali adeguatezza delle attrezzature, dell'aula, etc. etc.).
- Gestione degli aspetti temporali dell'organizzazione corsuale in riferimento alla durata e alla calendarizzazione.
- Attività di tutoring in riferimento all'accoglienza dei partecipanti all'inizio del percorso formativo e sulla capacità di gestione d'aula.

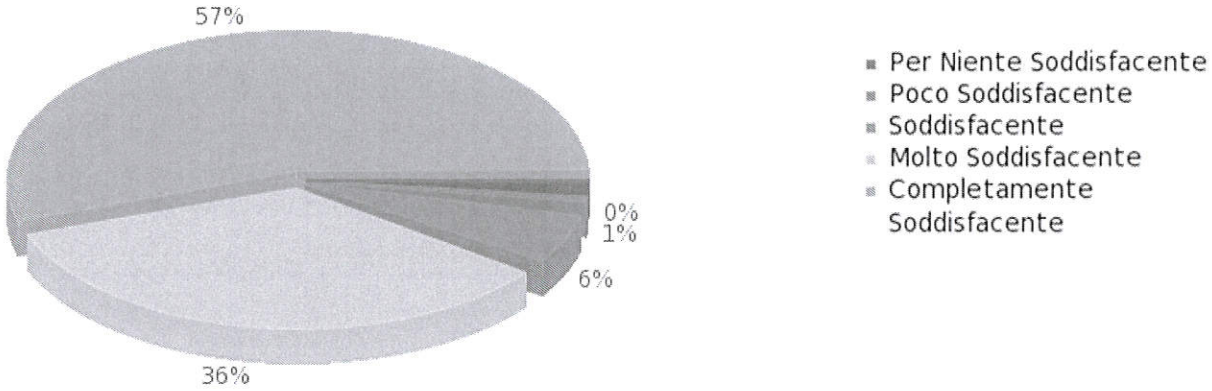
Nella parte finale viene richiesto al partecipante di analizzare il corso frequentato nella sua globalità e di fornire informazioni sulla rispondenza fra aspettative e risultati ottenuti.

Il questionario è strutturato secondo la scala di Lickert (tecnica utilizzata per la misura dell'*atteggiamento*) a 5 modalità, nella scala il punteggio 1 indica un minimo grado di adeguatezza/soddisfazione per l'aspetto valutato e il punteggio 5 indica invece il massimo grado di soddisfazione.

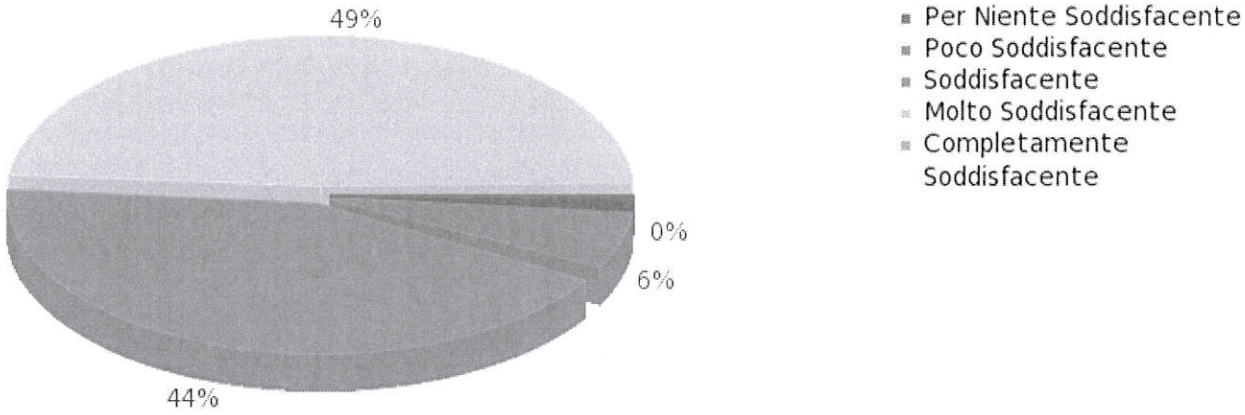
Esponiamo di seguito i dati che riteniamo più significativi ai fini della valutazione delle attività formative realizzate.

Area docenza

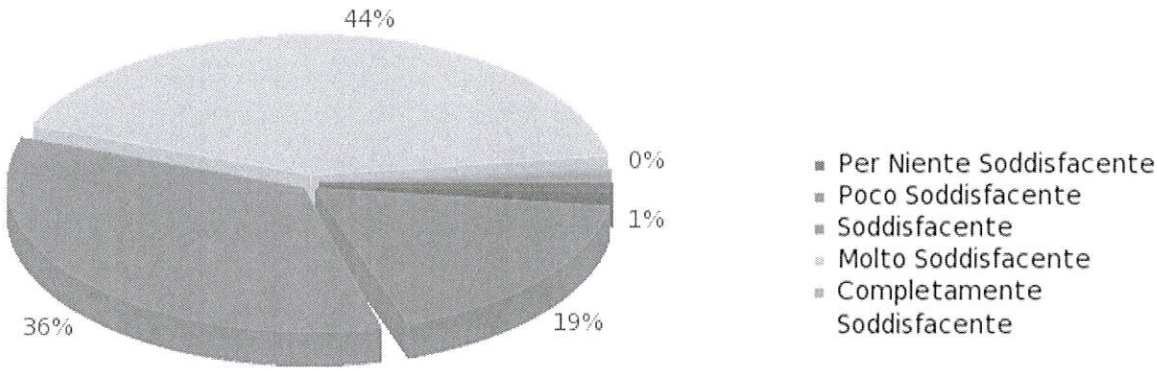
- *Chiarezza espositiva del docente*



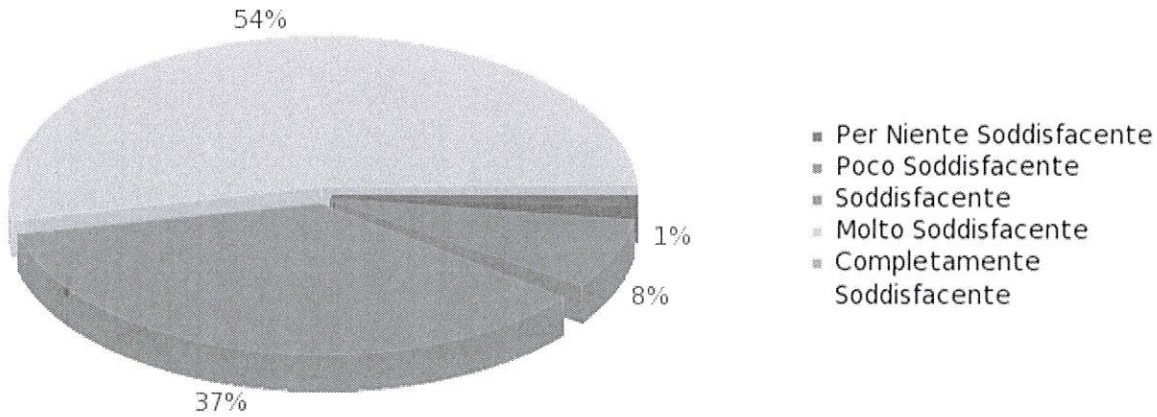
- *Interesse e motivazione che il docente suscita nei partecipanti*



- *Tempo dedicato ad esercitazioni, esempi, applicazioni, analisi dei casi*

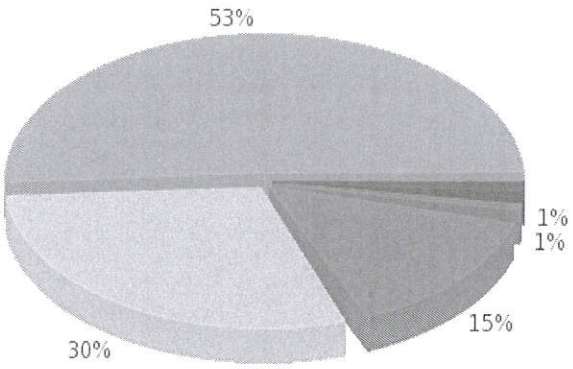


- *La padronanza dei contenuti da parte del docente*



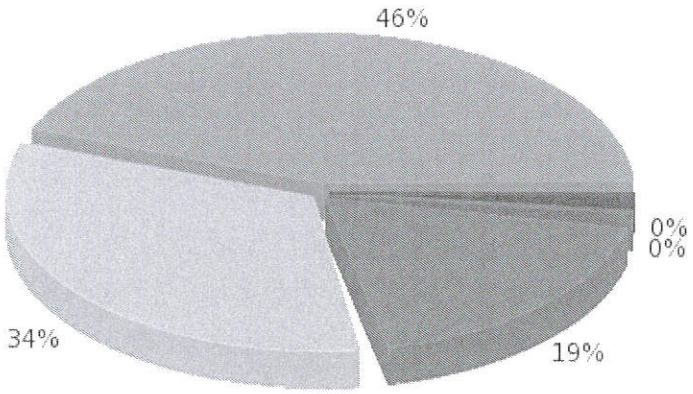
Area didattica

- *Congruità e adeguatezza dei materiali distribuiti e dei sussidi didattici utilizzati*



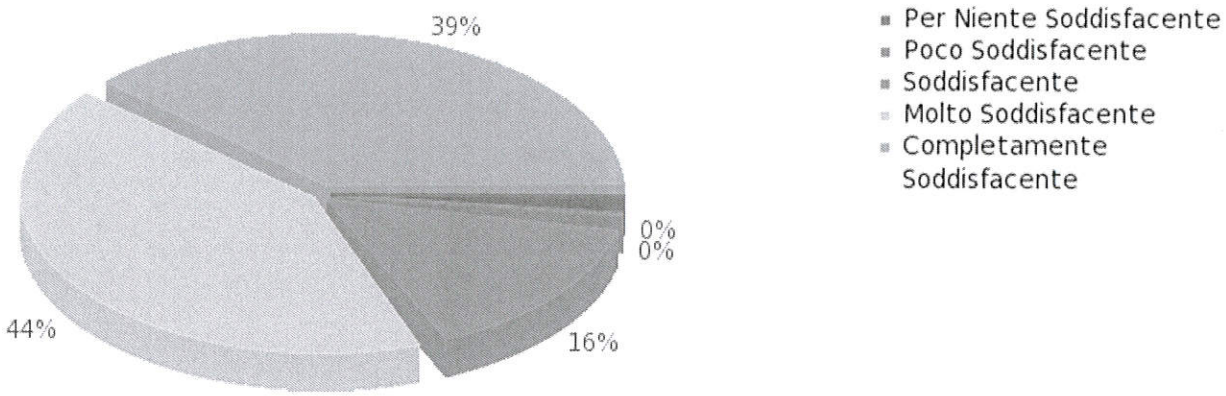
- Per Niente Soddisfacente
- Poco Soddisfacente
- Soddisfacente
- Molto Soddisfacente
- Completamente Soddisfacente

- *Metodologie utilizzate*

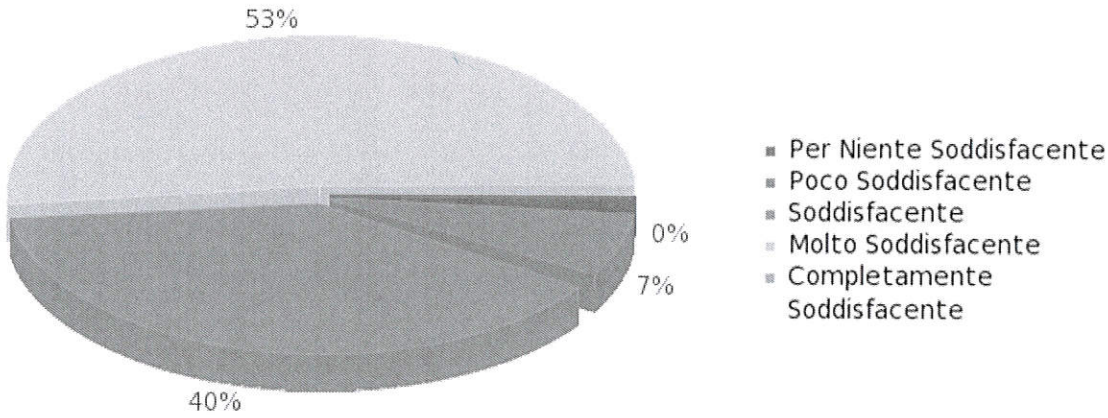


- Per Niente Soddisfacente
- Poco Soddisfacente
- Soddisfacente
- Molto Soddisfacente
- Completamente Soddisfacente

- *Giornate e orari di formazione*



- *Clima d'aula (interazione tra i partecipanti, coesione del gruppo, partecipazione in aula)*



Come si evince dai grafici, il livello di soddisfazione si colloca su una fascia alta.

I risultati promuovono il metodo utilizzato (formazione intervento), la scelta dei docenti, l'adeguatezza di linguaggi e strumenti utilizzati in relazione agli ambienti di apprendimento specifici, allestiti sulla base dei dati forniti dalla fase di orientamento preliminare alla formazione vera e propria.

Gli elevati livelli di soddisfazione registrati sia per quanto concerne l'area dei contenuti, sia per quanto attiene alle metodologie utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi didattici specifici, testimoniano il pieno raggiungimento di uno degli obiettivi primari del Piano e cioè la creazione di percorsi didattici multi modali e multi canali finalizzati all'acquisizione di conoscenze e abilità a 360° da parte dei beneficiari.

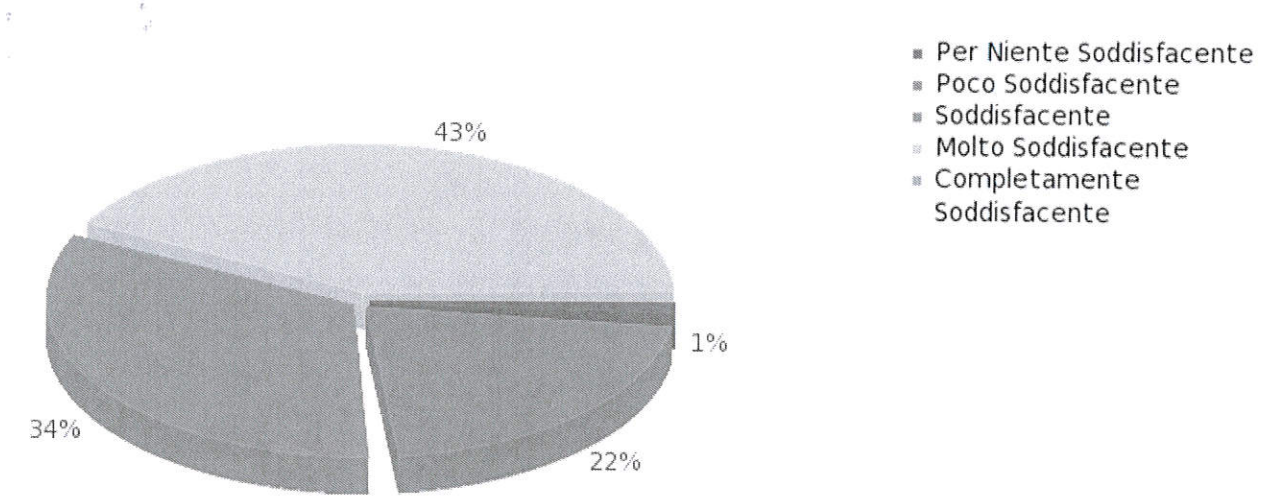
Altro aspetto preso in considerazione è quello relativo all'attività di tutoraggio. Il Tutor ricopre, infatti, un ruolo fondamentale nel dispositivo formativo in quanto concorre, insieme al docente, al raggiungimento degli obiettivi facendo da collettore fra le esigenze di tipo didattico e quelle di tipo organizzativo.

Per questo aspetto sono state prese in considerazione tre dimensioni.

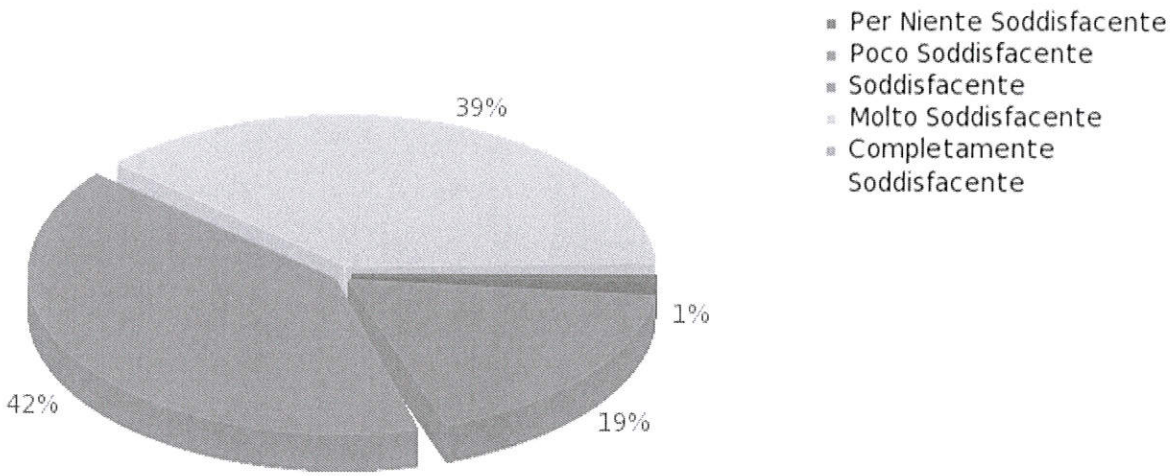
1. accoglienza dei partecipanti all'inizio del corso;
2. assistenza ai partecipanti (didattica, organizzativa);
3. gestione degli adempimenti burocratici del corso.

In riferimento a questo aspetto, è stato registrato un livello di soddisfazione medio. Come si evince dal grafico che si riferisce all'item *"Accoglienza partecipanti"*, la presenza del tutor ha contribuito alla positiva crescita del gruppo, attraverso l'instaurarsi di una relazione mirata alla costruzione di un ambiente formativo sereno e proattivo.

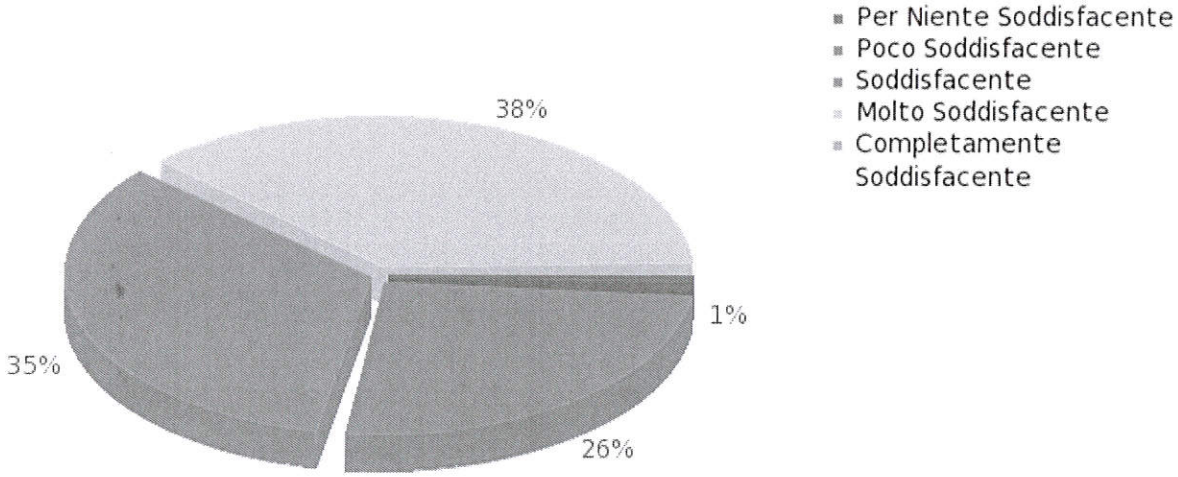
- *Accoglienza dei partecipanti all'inizio del percorso formativo*



- *Assistenza ai partecipanti*



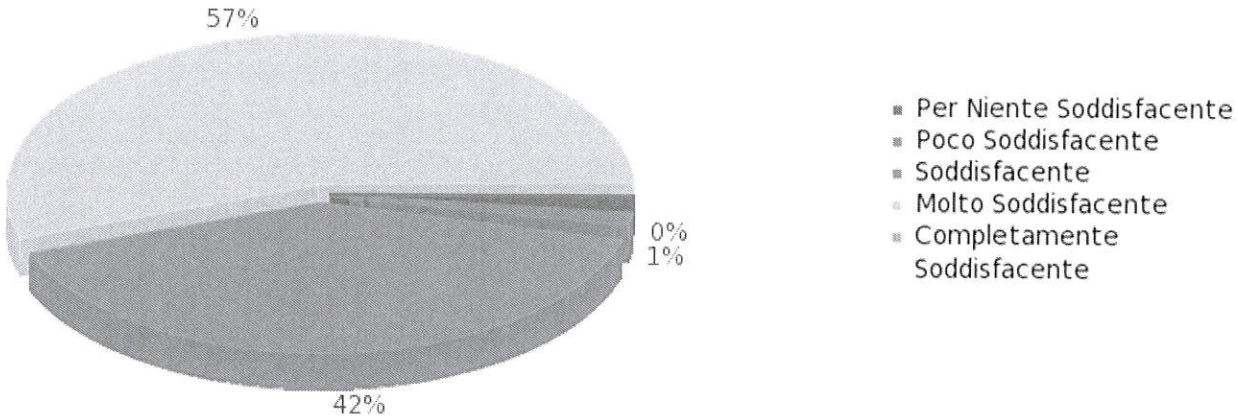
- *Gestione degli adempimenti burocratici del corso*



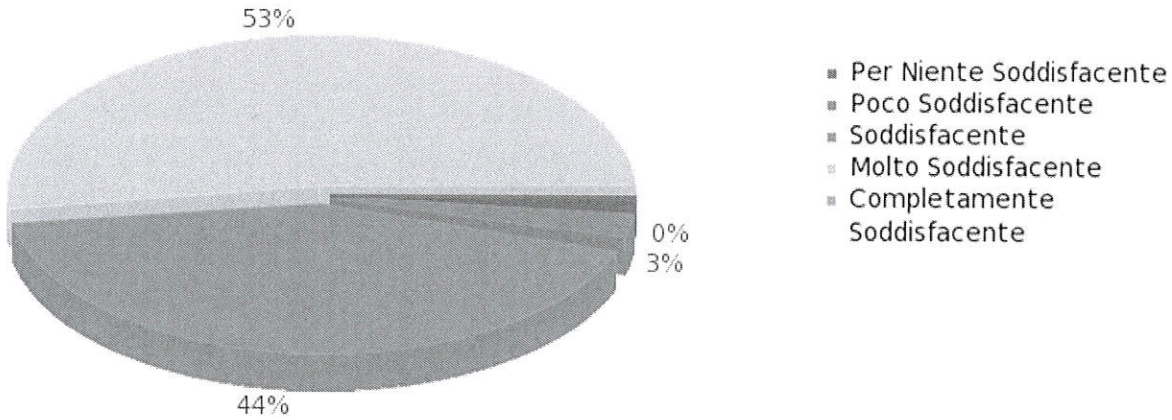
In generale, le attività di tutoring sono state apprezzate dai partecipanti sia per gli aspetti inerenti agli adempimenti formali e all'organizzazione, sia per gli aspetti relazionali che hanno orientato positivamente lo svolgersi delle attività d'aula.

I due grafici successivi mostrano che i partecipanti hanno ritenuto, a fine attività, che gli obiettivi enunciati sono stati raggiunti e hanno valutato molto positivamente la partecipazione all'azione formativa.

- *In che misura ritiene siano stati raggiunti gli obiettivi del corso*



Come valuta, nella sua globalità, l'esperienza realizzata con la partecipazione al corso?



I docenti scelti da SDI per le attività formative hanno completamente soddisfatto i partecipanti ai corsi per quanto riguarda il livello di approfondimento degli argomenti trattati e degli obiettivi raggiunti.

I risultati promuovono il metodo utilizzato (formazione intervento), la scelta dei docenti, l'adeguatezza di linguaggi e strumenti utilizzati in relazione agli ambienti di apprendimento

specifici, allestiti sulla base dei dati forniti dalla fase di orientamento preliminare alla formazione vera e propria.

L'ente attuatore è riuscito a rispondere alle esigenze manifestate dall'azienda prima dell'avvio del corso ed inoltre le attività di coordinamento portate avanti dall'ente attuatore tra azienda, docenti scelti e partecipanti al corso risultano essere efficaci ed efficienti.

MONITORAGGIO FINANZIARIO

Il monitoraggio finanziario può essere definito come un processo di rilevazione sistematica dei dati afferenti alle spese sostenute dal soggetto attuatore per la realizzazione del piano finanziato.

Pertanto, esso rappresenta lo strumento attraverso il quale si tengono sotto osservazione:

- il grado di avanzamento finanziario;
- il rispetto dei parametri stabili da Fondimpresa per le singole voci di budget;
- le variazioni/scostamenti delle voci di budget in relazione al budget approvato

Al fine di garantire un efficace e costante controllo sulle risorse impegnate o impegnabili, sono state attivate le opportune procedure di controllo e monitoraggio sull'utilizzo delle risorse disponibili.

In particolare, con l'ausilio di strumenti informatici, sono state costantemente controllate le seguenti voci di budget:

- Costi di docenza
- Costi del personale interno
- Costi di gestione
- Costi per forniture
- Costi per attività in delega

Il monitoraggio del flusso finanziario ci ha permesso di ottemperare con puntualità agli adempimenti previsti da Fondimpresa per la rendicontazione delle spese sostenute per la realizzazione del Piano Formativo.

COMITATO DI PILOTAGGIO

Il Comitato di Pilotaggio ha supervisionato e validato i piani operativi presentati nelle progettazioni di periodo.

Esso ha avuto compiti di:

1. Validare e approvare le progettazioni di periodo e le eventuali modifiche del Piano in corso d'opera.
2. Rilevare e attestare le modalità di verifica e certificazione delle competenze acquisite.
3. Assicurare l'assenza nel Piano di formazione in produzione e di attività di formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.
4. Assicurare la realizzazione di azioni formative direttamente connesse a progetti o iniziative delle aziende beneficiarie nelle aree tematiche prioritarie dell'Avviso.

Il Comitato di pilotaggio ha, inoltre, controllato e vigliato sulla corretta esecuzione delle azioni formative verificando che esse fossero realizzate in accordo con quanto presentato nelle varie sessioni di lavoro e si è riunito in seduta per la validazione della certificazione delle competenze.

DIFFUSIONE E TRASFERIMENTO DEI RISULTATI

L'attività di diffusione e trasferimento dei risultati ha avuto come obiettivo di promuovere e diffondere il valore della formazione intervento e i risultati ottenuti con le attività formative previste dal piano. Giorno 5 marzo 2019 a Firenze si è tenuto un convegno a Firenze dal titolo "Il lavoro certificato nell'export alimentare" in cui sono stati presentati i risultati del piano e i dati di un'indagine promossa nell'ambito dei piani dell'avvio 4/2017 nata dalla volontà di promuovere e diffondere l'eccellenza di modelli concreti, di valori e stimoli innovativi, indispensabili a rendere la formazione, accompagnata dalle competenze della forza lavoro, l'elemento competitivo per eccellenza.

Dall'analisi dei dati raccolti è emerso che è stato superato ormai il momento di crisi in cui versavano le aziende agroalimentari e che queste si trovano di fronte ad un panorama modificato rispetto agli anni precedenti ovvero si ha:

- una riduzione dei consumi interni ed una loro progressiva modificazione (prodotti bio, salutisti, etnici ecc);
- una crescita della domanda dai mercati internazionali (Cina, Russia, Sud America) oltre quelli consueti (UE, USA) e la necessità di rispondere a gusti profondamente diversi;
- l'introduzione di nuove tecnologie 4.0 che hanno modificato le caratteristiche aziendali e di filiera.

A tal punto, le aziende agroalimentari devono avviare percorsi di innovazione di prodotto, di processo, di organizzazione e di mercato nel quale la formazione continua diventa strategica per sostenere tali processi.

Un altro aspetto emerso dall'indagine riguarda l'importanza della rapidità nei "tempi" di realizzazione delle iniziative messe in atto da Fondimpresa, a tal fine la tempestività e la realizzazione delle attività formative è fondamentale per l'efficace raggiungimento dei suddetti obiettivi.

Fondimpresa rappresenta per le imprese uno strumento da privilegiare per la formazione continua ed efficace che deve utilizzare evolute metodologie che integrano con laboratori esperienziali e simulazioni, coaching, eventi a forte ricaduta emotiva per apprendere in tempi brevi le nuove competenze legate alle emozioni e alle relazioni richieste dai continui cambiamenti.

Gabriella Lotti