



**Fondimpresa**

Avviso 4/2017  
Prima Scadenza

**Piano Formativo**

**AVS/055A/17I**

**“S.I.S.I. FOOD: Smart, Innovative, Skilled, Internationalized Food”**

**CUP G97D18000280008**

Approvato dal CDA di Fondimpresa del 4/07/2018

# **RELAZIONE FINALE**

**Soggetto Attuatore**  
**Cisita Parma S.c. a r.l.**

**Piano Formativo**  
**AVS/055A/171 "S.I.S.I. FOOD: Smart, Innovative, Skilled, Internationalized Food"**  
**Avviso 4/2017 I scadenza - CUP G97D18000280008**

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

1. **Cisita Parma S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto capofila/mandatario dell'ATS
2. **Assoform Romagna S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
3. **Centoform S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
4. **Centro Europeo di Studi Manageriali** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
5. **CIS Scuola per la gestione d'impresa S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
6. **Confindustria Veneto SIAV S.p.A.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
7. **FOR.P.IN S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
8. **Il Sestante Romagna S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
9. **Nuova Didactica S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
10. **SFCU Sistemi Formativi Confindustria Umbria S.c. a r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS
11. **Skillab S.r.l.** - in qualità di soggetto mandante dell'ATS

**I NUMERI DEL PIANO AVS/055A/171 "S.I.S.I. FOOD: Smart, Innovative, Skilled, Internationalized Food"**

APPROVAZIONE FINANZIAMENTO: **4 LUGLIO 2018**

AVVIO PIANO: **26 SETTEMBRE 2018**

TERMINE AZIONI FORMATIVE: **5 LUGLIO 2019**

TERMINE AZIONI NON FORMATIVE: **5 AGOSTO 2019**

N° Aziende coinvolte: 74 (n. aziende beneficiarie finali: **70**)

N° Azioni formative realizzate (valide e concluse): **98**

N° Lavoratori (teste) coinvolti: **363**

N° Lavoratori (teste) formati: **354**

Ore formazione erogate **2159** ore, di cui:

- **2049** ore Corsi Aziendali

- **110** ore Corsi Interaziendali

### **I MEMBRI DEL COMITATO PARITETICO DI PILOTAGGIO**

Il Comitato di Pilotaggio è stato così composto:

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

Ed ha avuto le seguenti funzioni:

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

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

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

### **OBIETTIVI DEL PIANO**

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

- integrazione su 3 tipologie/aree tematiche
- azioni interaziendali: 5% del totale delle ore di formazione
- azioni che prevedono la certificazione delle competenze: n 24 su 100 per un totale di 742 ore (33,86%)
- caratteristiche dei destinatari: a) donne: 44%; b) over 50 anni, sospesi; stranieri (teste): 29%; c) giovani 18-29 anni: 13%
- presenza di lavoratori provenienti da PMI: 76%
- partecipazione di aziende mai beneficiarie: 14%
- finanziamento medio per azienda: 5554,64 €
- coinvolgimento partner

### **SOGGETTO ATTUATORE**

Il Soggetto Attuatore corrisponde al Soggetto Proponente già sopra indicato.

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

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

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

Inoltre, per consentire la certificazione delle competenze acquisite dai partecipanti in alcune azioni formative, sono state attivate delle partnership con l'Università di Parma, la Fondazione ITS Tech&Food ed un Istituto di Istruzione Secondaria Superiore.

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

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

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

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

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

Elisabetta Zini – Cisita Parma scarl – Direttore Generale - Dirigente

- Responsabile didattico:

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

- Responsabile del controllo di gestione e della rendicontazione:

Marco Tomesani – Cisita Parma scarl – Responsabile Amministrativo – Quadro

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

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

- per la macro Area tematica A - Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti - focus processo, il Prof. Roberto Montanari [Dipartimento di Ingegneria e Architettura]
- per la macro Area tematica A - Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti - focus prodotto, la Prof.ssa Elena Giovanna Piera Vittadini [Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco]
- per la macro Area tematica B - Innovazione dell'organizzazione, il Prof. Alberto Petroni [Dipartimento di Ingegneria e Architettura]
- per la macro Area tematica F – Internazionalizzazione, la Prof.ssa Beatrice Luceri [Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali]
- per la macro Area tematica Trasversale - focus filiera/sistema, la Prof.ssa Maria Cecilia Mancini [Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali]

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

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

- 1) Elisabetta Zini (CISITA PARMA scarl)

- 2) Alberto Sacchini (CISITA PARMA scarl)
- 3) Marco Tomesani (CISITA PARMA scarl)
- 4) Silvia Casali (Assoform Romagna Scarl)
- 5) Paolo Falaguasta (For.p.in. scarl)
- 6) Maddalena Fierro (Nuova Didactica scarl)
- 7) Laura Gammelli (SFCU Sistemi Formativi Confindustria Umbria scarl)
- 8) Angela Malagoli (CIS S. Cons. R. L.)
- 9) Federica Marangoni (Il Sestante Romagna srl)
- 10) Patrizia Menchetti (Skillab srl)
- 11) Marilena Mesolella (Centro Europeo di Studi Manageriali)
- 12) Chiara Pancaldi (Centoform srl)
- 13) Manuela Savietto (Confindustria Veneto SIAV S.p.A.)

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

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

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

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

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

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

### **SISTEMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**

I componenti del Soggetto Proponente/Attuatore sono enti di formazione qualificati presso Fondimpresa, accreditati presso le regioni di appartenenza e/o con il proprio Sistema di Gestione per la Qualità certificato secondo la norma UNI EN ISO9001:2008 settore EA37.

Inoltre, tali soggetti hanno una comprovata esperienza nella preparazione, gestione e rendicontazione di attività formative, in particolare sulla formazione continua, ed una consolidata capacità di realizzare piani formativi operando congiuntamente e sinergicamente.

Proprio i numerosi piani formativi finanziati dal Conto di Sistema di Fondimpresa, e già gestiti con successo insieme, hanno consentito di sviluppare buone prassi collaborative ed efficaci metodi per la condivisione delle informazioni e delle decisioni che costituiscono la miglior base sulla quale implementare il sistema di monitoraggio e di valutazione oggetto di questa sezione del formulario.

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

## **FUNZIONE LEARNING**

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

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

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

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

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

**FUNZIONE ACCOUNTABILITY**

		ITEM IDAGATI			
		Organizzazione attività formativa	Qualità docenza	Altri aspetti della didattica	Adeguatezza logistica
<b>SOGGETTI DEL MONITORAGGIO QUALITATIVO</b>	Partecipanti	X	X	X	X
	Docenti	X			X
	Personale del Soggetto Attuatore incaricato sulla didattica		X	X	
	Parti sociali	X	X	X	X
	Responsabili aziendali	X	X	X	X

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Affinchè gli esperti, a cui Fondimpresa affiderà l'incarico, possano effettuare le eventuali verifiche sulla realizzazione delle attività previste nel piano formativo, il Soggetto Attuatore informerà le imprese ed i lavoratori coinvolti nel Piano sulle predette attività di monitoraggio e valutazione di Fondimpresa, acquisendo, ove necessario, il consenso scritto alla partecipazione ad interviste e ad incontri organizzati dal

Fondo, anche in anni successivi alla conclusione del Piano, secondo quanto previsto dal capitolo 5 delle “Linee Guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo”.

Rispetto alle precedenti esperienze di monitoraggio e valutazione dei piani formativi finanziati dal Conto di Sistema di Fondimpresa il Soggetto Attuatore ha deciso inoltre di attivare uno strumento di monitoraggio continuo rispetto alle dimensioni quantitative dell’attività realizzata o in corso di realizzazione che impattano sui sistemi di rating definiti dall’Ente finanziatore.

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

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

Queste stesse rilevazioni saranno sottoposte all’attenzione del Comitato Paritetico di Pilotaggio.

Tutto quanto sopra indicato sarà sinteticamente riepilogato nella relazione finale contestuale alla rendicontazione del piano formativo.

Riguardo ai dispositivi utilizzati per valutare il raggiungimento o meno degli obiettivi specifici e generali di piano, si specifica che:

- 1) la valutazione della numerosità e distribuzione territoriale delle attività che concorrono a realizzare un determinato obiettivo specifico sarà oggetto di monitoraggio progressivo attraverso i tracciati record relativi ed azioni di monitoraggio previste a ad avvio, durante e a conclusione di ogni azione formativa
- 2) la valutazione della varietà degli obiettivi formativi, come proxy del grado di copertura della portata dell’obiettivo specifico da parte delle azioni effettivamente realizzate che lo riguardano, potrà essere valutata come rapporto fra la varietà realizzata e quella prevista dal Piano
- 3) la valutazione della pertinenza e della esaustività dei contenuti fruiti dai partecipanti alle azioni realizzate, rispetto ai piani di sviluppo delle imprese di appartenenza, dovrà essere valutata col rilevamento della customer satisfaction
- 4) la valutazione della congruità dell’organizzazione pedagogica dell’apprendimento dovrà essere valutata con il coinvolgimento dei docenti e a con la rilevazione della customer satisfaction
- 5) il successo formativo da parte dei destinatari partecipanti alle azioni effettivamente realizzate dovrà essere valutato mediante le verifiche di apprendimento quando previste (durata pari o superiore alle 24 ore) e mediante le certificazioni quando previste (in difetto potrà essere valutata attraverso la rilevazione della customer satisfaction sulla funzione d’uso della formazione).

#### **ATTIVITA' REALIZZATE**

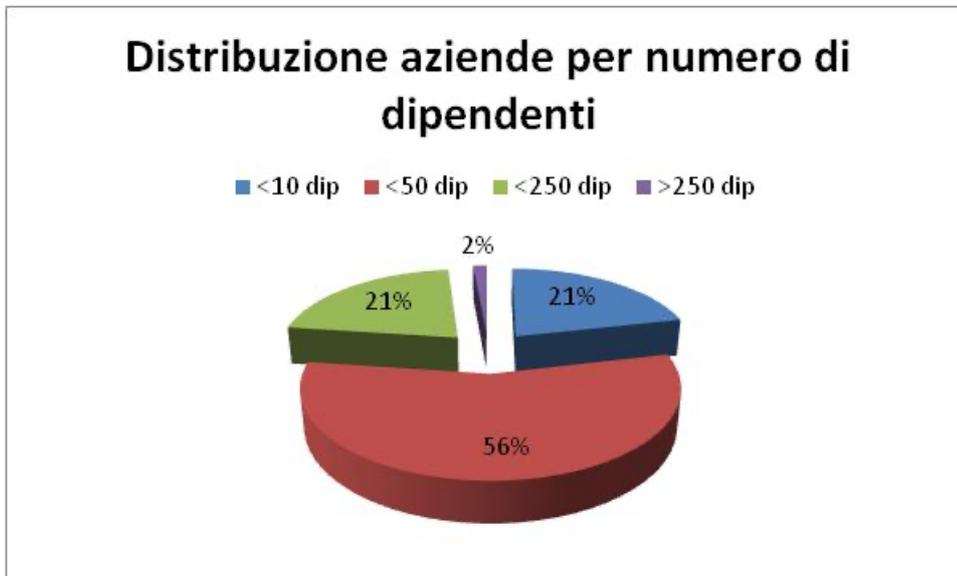
Tutte le attività del piano formativo sono state svolte nel rispetto di quanto previsto dalle linee guida dell’Avviso 4/2017.

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

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

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

Rispetto alla dimensione delle aziende coinvolte (n. 70) il 78,57% di queste sono rappresentate da PMI secondo la definizione comunitaria; il 10% del totale sono Micro imprese e il 30% del totale sono Piccole Imprese.



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

- ⇒ **101 azioni**
- ⇒ **per un totale di 2151 ore di formazione**
- ⇒ **con il coinvolgimento di 363 partecipanti formati**
- ⇒ **la realizzazione di percorsi interaziendali per un totale di 110 ore**
- ⇒ **Ore corso con certificazione 742**
- ⇒ **Ore corso con metodologie tradizionali 1534**
- ⇒ **Ore corso con metodologie innovative 617**

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:**  
**101 azioni formative**, per un numero totale di **2151 ore di formazione** e **363 partecipanti coinvolti**, individuati tra aziende iscritte a Fondimpresa.

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

Dimensione	N°	%
<b>PI</b>	28	40,00 %
<b>MI</b>	28	40,00 %
<b>GI</b>	14	20,00 %
	70	100,00 %

Le azioni formative sono state realizzate dalla data di avvio del 26 settembre 2018 alla data di termine del 5 luglio 2019.

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

### ATTIVITÀ PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

<p><b>I. Analisi della domanda</b></p>	<p>L'analisi della domanda è stata effettuata a partire dalla ricostruzione, mediante analisi organizzativa, di due indicatori:</p> <p>a) della leva prescelta da ciascuna azienda nella ricerca di un vantaggio competitivo e nel fronteggiamento della concorrenza;</p> <p>b) del grado di propensione a perseguire due fondamentali direttrici di sviluppo, ovvero l'internazionalizzazione e l'innovazione di prodotto/servizio.</p> <p>A tal fine è stata predisposta una scheda semi-strutturata che è stata sottoposta a tutte le aziende potenzialmente interessate ad aderire al Piano. I dati ricavati sono poi stati oggetto di interpretazione e discussione ai fini di focalizzare i rispettivi piani di sviluppo competitivo delle imprese coinvolte, nonché fondamentali per assegnare una finalità principale ai piani di sviluppo medesimi.</p>
--	--

	<p><b>1. Obiettivi</b>          Individuare, in base agli indicatori di forza/debolezza strutturale, le caratteristiche di posizionamento competitivo delle aziende che aderiscono al Piano e focalizzarne lo specifico piano di sviluppo in base alla strategia competitiva emergente (leva utilizzata per il conseguimento del vantaggio competitivo e direttrici di sviluppo perseguite verso l'internazionalizzazione dei mercati e/o l'innovazione di prodotto/servizio).</p> <p><b>2. Articolazione, programma e metodologia di realizzazione</b>          La metodologia generale utilizzata è stata principalmente la seguente:          1) Analisi in modalità "desk" dei fattori di scenario:         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricerche realizzate periodicamente dall'ufficio studi del Sistema Confindustria (locale, regionale e nazionale) e dalle parti sociali;</li> <li>• 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;</li> <li>• Analisi dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della provincia di Parma;</li> <li>• Focus Group con alcuni stakeholder (scuole, Università e parti sociali) e testimoni privilegiati (aziende leader) sulla struttura imprenditoriale e produttiva dell'Emilia-Romagna;</li> </ul>         2) Compilazione con modalità "field" della parte anagrafica del questionario aziendale (scheda semi-strutturata di analisi organizzativa), allo scopo di identificare gli indicatori di forza/debolezza strutturale (trend di fatturato, ovvero disponibilità/scarsità della domanda e trend degli investimenti, ovvero disponibilità/scarsità di risorse), le leve per la ricerca del vantaggio competitivo, le direttrici di sviluppo;</p> <p>3) Elaborazione dei dati raccolti (piani di sviluppo).          I dati raccolti sono stati analizzati con le parti sociali, il CTS (docenti universitari con esperienze particolarmente significative del mondo aziendale) e il coordinamento didattico del piano.          Per quanto riguarda, invece, la somministrazione del questionario aziendale si è privilegiato l'incontro individuale presso ogni singola azienda coinvolta precedute da e-mail, incontri preliminari e telefonate.</p> <p><b>3. Durata</b>          Il programma delle attività realizzate è stato avviato in luglio 2017 e si è concluso a ottobre 2017.</p> <p><b>4. Profilo delle risorse coinvolte</b>          Direzione del progetto, progettisti ed esperti in analisi organizzativa, membri del CTS, funzionari delle parti sociali, partner istituzionali, partner del progetto.</p> <p><b>5. Prodotti</b>          Relazione di contesto economico.          Dati aziendali ricavati dalla somministrazione della scheda semi-strutturata.          Primo report sull'analisi organizzativa delle aziende coinvolte con mappatura dei seguenti aspetti:          (a) descrittivo minimo dell'attività economica prevalente e della collocazione in filiera;          (b) indicatori di forza / debolezza strutturale, come proxy identificativa del posizionamento aziendale;          (c) grado di propensione ad agire sulle direttrici di sviluppo dell'internazionalizzazione e dell'innovazione;          (d) leva prescelta per la ricerca del vantaggio competitivo, come proxy</p>
--	--

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

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

<b>professionale dei lavoratori</b>	<p>- l'organizzazione dell'apprendimento (metodologie didattiche funzionali agli obiettivi, durate delle singole azioni, etc.)</p> <p>- le modalità di verifica e di certificazione degli esiti, coerenti con gli obiettivi e i contesti di apprendimento</p> <p>- Livello della formazione erogata (base, avanzato, specialistico).</p> <p>Tali dati sono poi confluiti nella progettazione esecutiva per il 100% delle ore previste.</p> <p><b>3. Durata</b> L'attività è stata realizzata a agosto/settembre 2017.</p> <p><b>4. Profilo delle risorse coinvolte</b> 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.</p> <p>Alle risorse descritte sono da sommare le risorse che ogni azienda ha messo a disposizione sia in termini di personale interno, sia in termini di consulenti ed esperti esterni (si specifica che i costi di queste ultime risorse rimangono in capo alle singole aziende).</p> <p><b>5. Ricadute attese sull'efficacia del programma</b> Attraverso maggiore consapevolezza del ruolo che può avere la formazione nel colmare i gap di competenza esistenti ai fini dell'attuazione del piano di sviluppo competitivo delle aziende coinvolte, si presume una maggiore efficacia della attività formative programmate ai fini del conseguimento degli obiettivi generali e specifici del Piano.</p> <p><b>6. Indicatori di risultato</b> Per tutte le aziende beneficiarie sono state stese tracce di percorsi formativi coerenti con le aree tematiche dell'Avviso e gli obiettivi generali e specifici di Piano, valutando il praticabile e coerente inserimento nel Piano dei possibili progetti.</p>
<b>IV. Partenariati con altri piani formativi finanziati da Fondimpresa nell'ambito dell'Avviso</b>	<p><b>1. Obiettivi</b> Il soggetto attuatore ha attivato un partenariato con altri piani per la condivisione, il coordinamento, lo scambio e l'integrazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) delle metodologie e dei modelli di formazione continua utilizzati nell'ambito dei rispettivi programmi;</li> <li>2) degli obiettivi, delle metodologie, dei contenuti e dei risultati delle attività di accompagnamento;</li> <li>3) degli strumenti e delle tecniche per la governance efficiente del Piano formativo.</li> </ol> <p>Successivamente all'approvazione del Piano saranno dettagliatamente descritti i vari livelli di intervento.</p> <p><b>2. Modalità di attuazione:</b> incontri di condivisione su alcune comuni metodologie e prassi formative, scambio di buone prassi formative.</p> <p><b>3. Durata</b> A valere sull'intero periodo di validità del Piano.</p> <p><b>4. Risorse impegnate:</b> Direttore del Piano formativo, Responsabile didattico del Piano formativo, progettisti e coordinatori senior del soggetto attuatore e dei partner coinvolti nel presente Piano formativo.</p> <p><b>5. Ricadute attese sull'efficacia del programma</b> Il partenariato concorre allo sviluppo della qualità progettuale e</p>

	<p>realizzativa attraverso la condivisione di comuni prassi formative e lo sviluppo di un sistema di monitoraggio continuo.</p> <p><b>6. Indicatori di risultato:</b> n. 3 incontri seminariali.</p> <p>Sono stati realizzati accordi di partenariato con i seguenti piani formativi: AGRI.FORM: Guidare alla competitività aziende e lavoratori del settore agroalimentare - Proponente: costituenda ATS SDI Soluzioni d'Impresa Srl (Capofila) - Centoform Srl</p>																																								
<p><b>V. Definizione di metodologie e modelli di formazione, di coordinamento, integrazione, scambio e condivisione delle esperienze fra gruppi e sistemi di imprese</b></p>	<p><b>1. Obiettivi</b> Elaborazione di modelli/protocolli di relazione per facilitare la confrontabilità e la standardizzazione a scopo di riuso fra le attività formative previste dal Piano: a) classificate all'interno di una matrice che incrocia obiettivi specifici di apprendimento (come profilati a seguito di programmazione operativa) e comune filiera di appartenenza delle imprese aderenti; b) catalogate in base al livello (base, specialistico, avanzato) in funzione del contributo atteso (intervento operativo, regolazione/controllo e indirizzo innovativo dei processi lavorativi di riferimento) dal sapere professionale, acquisito con la formazione, a compimento del piano di sviluppo. Si prevede la classificazione delle attività formative all'interno di una matrice che incrocia obiettivi specifici di apprendimento e filiera di appartenenza delle imprese aderenti, i cui fattori critici di successo siano riconducibili ad uno stesso obiettivo specifico. Il dispositivo consente di realizzare analisi sui trend emergenti di fabbisogni di competenze e formazione, distinti per settore/filiera produttiva, che possono costituire materiale da restituire alle imprese beneficiarie del Piano. I modelli sono altresì capitalizzabili per realizzare le attività di valutazione a cura del soggetto attuatore previste dal cap. 5 Linee guida alla gestione-rendicontazione del Piano (Allegato 9), nello specifico per evidenziare metodi, modelli, strumenti e procedure replicabili in altri interventi (standardizzazione a scopo di riuso).</p> <p><b>2. Modalità di attuazione</b> a) Elaborazione di una matrice di varietà a doppia entrata che incrocia le filiere/ambiti produttivi di appartenenza delle imprese aderenti al Piano con gli obiettivi specifici di apprendimento. Definizione del potenziale di trasferibilità e di riproducibilità delle esperienze in base alle affinità fra le diverse imprese in termini di obiettivo formativo specifico e filiera di appartenenza. b) elaborazione di una matrice di varietà a doppia entrata che incrocia il livello della formazione con il contributo atteso sul compimento del piano di sviluppo aziendale.</p> <p>Standardizzazione delle informazioni utili a descrivere l'esperienza formativa anche in prospettiva di trasferimento e riuso - ESEMPI DI DISPOSITIVI DI CONFRONTABILITA'</p> <table border="1" data-bbox="416 1800 1406 2045"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="416 1800 794 1854" rowspan="2">Matrice n. 1</th> <th colspan="6" data-bbox="794 1800 1406 1854">Obiettivi specifici di apprendimento</th> </tr> <tr> <th data-bbox="794 1854 884 1888">A1</th> <th data-bbox="884 1854 971 1888">A2</th> <th data-bbox="971 1854 1059 1888">A3</th> <th data-bbox="1059 1854 1147 1888">B1</th> <th data-bbox="1147 1854 1235 1888">B2</th> <th data-bbox="1235 1854 1323 1888">F1</th> <th data-bbox="1323 1854 1406 1888">F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="416 1888 504 2045" rowspan="3">Filiera di appartenenza</td> <td data-bbox="504 1888 794 1955">Carne e prodotti a base di carne</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 1955 794 2022">Latte/trasformazione casearia</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="504 2022 794 2045">Pasta e prodotti da</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	Matrice n. 1		Obiettivi specifici di apprendimento						A1	A2	A3	B1	B2	F1	F2	Filiera di appartenenza	Carne e prodotti a base di carne								Latte/trasformazione casearia								Pasta e prodotti da							
Matrice n. 1				Obiettivi specifici di apprendimento																																					
		A1	A2	A3	B1	B2	F1	F2																																	
Filiera di appartenenza	Carne e prodotti a base di carne																																								
	Latte/trasformazione casearia																																								
	Pasta e prodotti da																																								

	forno							
	Prodotti ortofrutticoli freschi e conservati							
	Vino e bevande alcoliche							
	Olio							
	....							

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

**3. Durata**  
Attività realizzata a agosto/ottobre 2017

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

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

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

## OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI

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

a) supportare le **imprese** il cui piano di sviluppo, a causa di condizioni di **debolezza strutturale** nell'attuale posizionamento competitivo (micro o piccola dimensione, trend di fatturato in diminuzione e realizzato quasi totalmente sul mercato nazionale, con scarsa disponibilità di risorse per investimento), è focalizzato sul perseguimento di strategie prevalentemente difensive (riduzione dei costi con quota molto bassa di fatturato derivante dalla vendita di nuovi prodotti o servizi), in cui il **fattore chiave di competitività è individuato nel consolidamento della quota di mercato posseduta** e per le quali il **fattore critico di successo nell'attuazione della strategia è rappresentato dalla ricerca di ritorni adeguati**, che consentano di creare valore senza pregiudicare la qualità e la sicurezza del prodotto, nella prospettiva del superamento delle condizioni di debolezza strutturale;

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

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

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

<b>Posizionamento impresa</b>	<b>Piano e strategia di sviluppo nell'attuale scenario</b>	<b>Fattore critico di successo</b>	<b>Obiettivi della formazione richiesta in relazione alle aree tematiche dell'avviso</b>
Debolezza	Difesa e consolidamento della quota di mercato	Ricerca di ritorni adeguati senza pregiudizio della qualità e della sicurezza del prodotto	Qualificazione del processo orientata alla riduzione degli sprechi e alla salvaguardia della qualità e della sicurezza alimentare  Innovazione organizzativa orientata all'analisi e al controllo dei rischi sul prodotto e al controllo e contenimento dei costi produttivi e commerciali

Dinamismo	Allargamento della gamma dei prodotti e sviluppo di marchio proprio	Riduzione della dipendenza dal potere contrattuale della distribuzione	Qualificazione del prodotto e del packaging orientata all'approfondimento e all'allargamento della gamma  Innovazione organizzativa orientata alla flessibilità produttiva, allo sviluppo del marchio e delle pratiche commerciali e di distribuzione
Crescita	Sviluppo estero	Entrata nella distribuzione organizzata estera	Qualificazione del processo e/o del prodotto orientata alla certificazione e ai requisiti richiesti per l'esportazione  Pianificazione strategica di marketing per l'ingresso in nuovi mercati esteri  Gestione del commercio internazionale

### OBIETTIVI QUALITATIVI FONDAMENTALI

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

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

L'obiettivo generale si articola nei seguenti obiettivi specifici:

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

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

L'obiettivo generale si articola nei seguenti obiettivi specifici:

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

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

L'obiettivo generale si articola nei seguenti obiettivi specifici:

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

Quale parte integrante del più complessivo dispositivo per il monitoraggio e la valutazione delle attività e delle azioni del piano (attività non formative) del piano sono stati definiti gli **indicatori per il monitoraggio e la verifica del raggiungimento degli obiettivi generali e specifici**. In particolare, stante la riconducibilità

elettiva delle singole azioni agli obiettivi specifici del piano (come evidenziato al punto 3.2.3), si assume che per **monitorare e valutare il raggiungimento di ciascun Obiettivo specifico (componente una serie di obiettivi specifici)**, si assumono i seguenti indicatori:

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

		AP*	AR**	AP	AR										
REGIONI		A1		A2		A3		B1		B2		F1		F2	
	Emilia Romagna														
	Lazio														
	Piemonte														
	Umbria														
	Veneto														

\* AP Attività previste

\*\* AR Attività realizzate

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

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

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

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

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

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

#### AZIONI REALIZZATE

ID	TITOLO	ORE CORSO	N. PART.	TERRITORIO	CERTIFIC.
1876474	Lean production: efficienza e competitività'	32,00	2	Rimini	SI
1876477	Monitoraggio ed indicatori di performance (KPI)	16,00	5	Perugia	NO
1876478	Processi affidati all'esterno e valutazione fornitori	8,00	5	Perugia	NO
1876481	Lean Production	16,00	5	Perugia	NO
1876482	SMED - Riduzione dei tempi di attrezzaggio	8,00	5	Perugia	NO

1876498	Innovazione in area produzione	32,00	4	Verona	NO
1876499	Riorganizzazione dei processi produttivi	32,00	4	Torino	NO
1876504	HACCP oltre la norma: analisi critica della sicurezza agroalimentare	8,00	4	Reggio Emilia	NO
1876505	Innovazione in area produzione	8,00	4	Reggio Emilia	NO
1876507	Innovazione in area produzione	23,00	4	Piacenza	NO
1876510	Innovazione in area produzione	32,00	2	Verona	NO
1876512	Packaging Alimentare	32,00	5	Latina	NO
1876514	Innovazione di prodotto	32,00	5	Latina	NO
1876515	Qualita' dei prodotti	32,00	6	Latina	NO
1876516	Innovazione di prodotto	8,00	5	Latina	NO
1876525	Qualita' dei prodotti	16,00	4	Parma	NO
1876536	Packaging Alimentare	8,00	3	Reggio Emilia	NO
1876543	Qualita' dei prodotti	32,00	4	Rimini	SI
1876547	Innovazione di prodotto	15,00	2	Reggio Emilia	NO
1876572	Packaging Alimentare	16,00	3	Reggio Emilia	NO
1876584	Qualita' dei prodotti	32,00	5	Latina	NO
1876591	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	2	Verona	NO
1876595	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	4	Verona	NO
1876597	Standard internazionali di certificazione	32,00	6	Parma	SI
1876598	Standard internazionali di certificazione	32,00	2	Parma	SI
1876600	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	30,00	2	Verona	NO
1876601	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	5	Latina	NO
1876602	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	24,00	5	Latina	NO
1876604	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	8,00	3	Reggio Emilia	NO
1876606	Standard internazionali di certificazione	24,00	4	Parma	SI
1876607	Standard internazionali di certificazione	32,00	2	Parma	SI
1876608	Standard internazionali di certificazione	32,00	4	Parma	SI
1876615	Standard internazionali di certificazione	32,00	6	Parma	SI
1876616	Standard internazionali di certificazione	32,00	2	Parma	SI
1876624	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	4	Torino	NO
1876625	Standard internazionali di certificazione	32,00	2	Parma	SI
1876627	Standard internazionali di certificazione	32,00	2	Parma	SI
1876628	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	3	Reggio Emilia	SI
1876630	Sistema integrato qualita' sicurezza e ambiente	16,00	4	Parma	NO
1876631	Standard internazionali di certificazione	32,00	6	Parma	SI
1876632	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32,00	4	Torino	NO
1876633	Analisi dei dati per il controllo e	32,00	4	Parma	SI

	contenimento dei costi				
1876634	La Risk Analysis	16,00	4	Reggio Emilia	NO
1876635	Modello di gestione e organizzazione 231	16,00	4	Modena	NO
1876636	Analisi dei dati per il controllo e contenimento dei costi	20,00	4	Piacenza	NO
1876637	Legislazione alimentare: tracciabilita' ed etichettatura	8,00	4	Parma	NO
1876640	La dematerializzazione dei documenti aziendali	32,00	4	Verona	NO
1876641	Benessere organizzativo	32,00	6	Reggio Emilia	SI
1876643	Organizzazione strategica delle risorse umane	32,00	3	Ravenna	SI
1876644	Legislazione alimentare: tracciabilita' ed etichettatura	8,00	3	Reggio Emilia	NO
1876649	Ottimizzare i rapporti con i clienti e i fornitori	16,00	2	Parma	NO
1876650	Ottimizzare i rapporti con i clienti e i fornitori	16,00	2	Parma	NO
1876652	Valorizzazione del servizio post vendita: customer satisfaction	30,00	4	Torino	NO
1876654	L'universo lean alla base dell'innovazione	12,00	4	Piacenza	NO
1876656	CRM: strategia di relazione con il mercato	16,00	4	Ferrara	NO
1876657	La dematerializzazione dei documenti aziendali	16,00	4	Ferrara	NO
1876658	Customer care	8,00	4	Parma	NO
1876659	Come ottimizzare la funzione acquisti e gestire i processi di fornitura	8,00	4	Parma	NO
1876660	Ottimizzazione dei processi di sviluppo progettuale tramite PDM	24,00	7	Perugia	NO
1876661	Supply Chain Management	24,00	7	Perugia	NO
1876662	CRM: strategia di relazione con il mercato	22,00	7	Perugia	NO
1876664	Team working/team building nelle organizzazioni orientate all'innovazione	8,00	2	Piacenza	NO
1876665	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	24,00	4	Parma	SI
1876667	Focus Paese Obiettivo: occasioni di business, barriere agli scambi, specifici aspetti doganali, peculiarita' legali e fiscali	12,00	2	Parma	NO
1876668	Internazionalizzare attraverso l'e-commerce	16,00	5	Perugia	NO
1876669	Il piano di promo-comunicazione per l'internazionalizzazione	12,00	3	Perugia	NO
1876672	Lingua straniera: tedesco	22,00	3	Modena	NO
1876673	Lingua straniera: inglese	42,00	3	Modena	NO
1876674	Lingua straniera: tedesco	32,00	4	Modena	NO
1876675	Logistica internazionale e tecniche doganali - Focus sul nuovo codice doganale dell'unione europea	8,00	5	Perugia	NO
1876676	Logistica internazionale e tecniche doganali - Focus sul nuovo codice doganale dell'unione europea	12,00	2	Perugia	NO
1876677	Lingua straniera: inglese	32,00	4	Modena	NO

1876678	Lingua inglese	16,00	4	Torino	NO
1876679	Lingua inglese	16,00	4	Torino	NO
1876681	Business English	30,00	4	Forli Cesena	SI
1876683	HACCP oltre la norma: analisi critica della sicurezza agroalimentare	16,00	4	Parma	NO
1876684	HACCP oltre la norma: analisi critica della sicurezza agroalimentare	16,00	2	Parma	NO
1876685	HACCP oltre la norma: analisi critica della sicurezza agroalimentare	8,00	4	Parma	NO
1876686	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	4	Parma	SI
1876687	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	4	Parma	SI
1876689	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	16,00	4	Parma	NO
1876692	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	23,00	4	Parma	NO
1876694	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	8,00	4	Parma	NO
1876696	Analisi dei dati per il controllo e contenimento dei costi	24,00	4	Parma	SI
1876698	Gestione degli aspetti fiscali nei rapporti con l'estero	16,00	2	Parma	NO
1876701	Business English	20,00	4	Parma	NO
1876702	Business English	20,00	4	Parma	NO
1876709	CRM: strategia di relazione con il mercato	24,00	8	Perugia	NO
1876711	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	32,00	4	Ravenna	SI
1876720	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	22,00	4	Modena	NO
1876722	Lingua straniera: inglese	24,00	4	Modena	NO
2001146	Bilancio IAS	16,00	2	Reggio Emilia	NO
2001150	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	16,00	2	Reggio Emilia	NO
2001156	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	32,00	4	Ravenna	SI
2081199	Riorganizzazione dei processi produttivi	8,00	3	Reggio Emilia	NO
1935322	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32,00	4	Ferrara	SI
1935324	Lingua straniera: inglese	16,00	4	Modena	NO
1935325	Lingua straniera: inglese	16,00	4	Modena	NO

**PROSPETTO AZIENDE/PARTECIPANTI**

ID	CODICE FISCALE	MATRICOLA INPS	DENOMINAZIONE	PROV.	LAVORATORI COINVOLTI	ORE (hh:mm)
268336	BGNSVT61L08L120W	AG00005376	Abagnale Salvatore Azienda Agricola	LT	4	104:00
268314	02558560591	AG00005354	ABC Ortaggi di Abagnate Salvatore e C. S.S. Agricola	LT	6	156:00
263385	02474980360	5010403030	Acetaia Borgo Castello S.r.l.	MO	4	90:00
99786	03154680361	5009016212	Acetaia Giuseppe Cremonini S.r.l.	MO	5	192:00
17978	01858700360	5005566162	Acetificio Carandini Emilio S.p.A.	MO	8	116:00
20751	02257630349	5604178643	Agugiaro & Figna Molini S.p.A.	PR	2	32:00
206530	00225610237	9000347296	Aldegheri S.r.l.	VR	4	128:00
17938	00867550360	5004690215	Alis S.r.l.	MO	4	118:00
292758	03410510238	9008847345	Antico Frantoio Dalla Fina S.n.c. di Burati & C.	VR	2	64:00
157403	00412230237	9001642277	Azienda Vinicola Farina S.r.l.	VR	4	128:00
20591	01773270341	5602929737	Bedogni Egidio S.p.A.	PR	4	128:00
215336	01336570393	6603465550	Boschi Servizi S.r.l.	RA	1	64:00
75208	00736770348	5600336140	Campus S.r.l.	PR	10	128:30
155599	01501400343	5602181773	Capanna Alberto S.p.A.	PR	6	192:00
20299	00415110345	5600015805	Carra Mangimi S.p.A.	PR	4	92:00
298138	02060490345	5604370683	Casa Graziano S.a.s. di Casa Graziano & C.	PR	2	64:00
65297	01366600516	4009740013	Casa Oilio Sperlonga S.p.A.	LT	5	160:00
55973	04443400017	8117213847	Caseificio Pugliese F.lli Radicci S.p.A.	TO	5	152:00
210336	00319640231	9004419025	Castellani Michele & Figli S.r.l.	VR	2	60:00
294020	CRVMNL87C17E472T	AG00006598	Cervellin Manuel	LT	5	146:00
23051	00621790351	6800008745	Consorzio del Formaggio Parmigiano Reggiano	RE	13	359:00
268300	01689810594	AG00005340	Coop Agricola Vodice Soc. Coop.	LT	4	128:00
50225	01485990541	5804618396	Costa d'Oro S.p.A.	PG	28	359:00
268313	02401820598	AG00005353	Daniele Marangoni & C. Società Semplice Agricola	LT	7	224:00
23244	01428610354	6803039458	Dolciaria Val d'Enza S.p.A.	RE	6	95:30
53713	02403740349	5604635669	Eli Prosciutti S.p.A.	PR	5	128:00

267341	04134100231	9011516416	Emac S.r.l.	VR	4	128:00
139154	02118500400	3205170448	Emmefood S.r.l.	RN	4	128:00
100847	00442310488	5605101778	Enrico Giotti S.p.A. - Beveradge	PR	8	134:30
107387	00444060396	6601546172	Euro Company S.r.l. SB	RA	4	116:00
292057	00749730354	6803701849	Europi S.r.l.	RE	4	96:00
20424	00145840344	5600665769	F.Ili Galloni S.p.A.	PR	8	188:00
108589	03769950407	3213396337	Ghigi 1870 S.p.A.	RN	4	124:00
9146	00051700383	2900571389	GIANNI NEGRINI S.R.L.	FE	4	128:00
203188	02381170543	5806376546	Giuliano Tartufi S.r.l.	PG	9	108:00
23073	00132490350	6800493633	Grissin Bon S.p.A.	RE	4	93:00
252696	02282900543	5808331493	Gruppo Alimentare Valtiberino S.p.A.	PG	1	24:00
192951	02646140018	8118246972	Guido Gobino S.r.l.	TO	4	108:30
26378	04685370019	8122363564	Industria Cono Artic S.r.l.	TO	4	124:30
20490	01683810343	5602732243	Italgrou Alimentari S.r.l.	PR	4	120:00
215233	04283950378	5603571218	La Badia S.r.l.	PR	2	32:00
61360	02249740347	5604417768	Leporati Prosciutti Langhirano S.p.A.	PR	2	64:00
109481	01078310354	6802761349	Methodo Chemicals S.r.l.	RE	13	153:30
282980	03403210366	5010255035	MG – Modengelo S.r.l	MO	5	72:00
21349	01659710543	5806083981	Mignini & Petrini S.p.A.	PG	5	110:00
215334	00361060395	6601084702	Molino Boschi S.r.l.	RA	4	192:00
17641	00282950369	5000176229	Monari Federzoni S.p.A.	MO	4	116:00
20508	00945170348	5603091169	Montali Prosciutti S.r.l.	PR	4	128:00
78654	03614850729	8138170127	Morando S.p.A.	TO	10	158:00
21820	00802420158	6101771241	Musetti S.p.A.	PC	13	232:00
10996	01491110407	3206491087	Olitalia S.r.l.	FC	7	206:00
84085	00146060389	2900400463	Pastificio Andalini S.p.A.	FE	6	152:00
283435	00767040348	5601640718	Prosciuttificio M.P. S.r.l.	PR	6	192:00
72055	00252080346	5601053587	Prosciuttificio S. Giacomo S.r.l.	PR	5	128:00
291794	00571830348	5601670216	Prosciuttificio San Domenico S.p.A.	PR	2	64:00
79766	00217560341	5600960648	Prosciuttificio San Michele S.r.l.	PR	4	96:00
21785	00717320337	6101111689	Rebecchi Fratelli Valtrebbia S.r.l.	PC	6	108:00
76345	00520220013	8110969774	Rugger S.p.A.	TO	4	128:00
91151	00163750342	5600584044	Salumificio Aurora S.r.l.	PR	5	120:00
291793	00176400349	5600444939	Salumificio F.Ili Moretti Di Moretti Marco & C. S.n.c.	PR	2	64:00

228987	00250740347	5601159355	Salumificio San Paolo S.r.l.	PR	2	64:00
50242	01570220515	5806222894	Salumificio Umbro S.r.l.	PG	1	24:00
50238	01410440513	5805282394	Salumificio Valtiberino S.r.l.	PG	6	137:30
71538	00224320234	9000830376	Santa Sofia S.r.l.	VR	2	60:00
23394	01846760351	6804215437	Sensient Food Colors Italy S.r.l.	RE	3	92:00
322358	05302680482	5606245026	Solida S.p.A. - Collecchio (PR)	PR	3	88:00
130861	00565790342	5601663841	Stagionatura Montefiore S.r.l.	PR	4	128:00
84818	02160850364	5005616076	Toschi Vignola S.r.l.	MO	4	94:00
273048	00730140340	5601574044	Ugo Annoni S.p.A. Industrie Alimentari	PR	6	192:00
61414	02554550547	5807064697	Urbani Tartufi S.r.l.	PG	8	327:00

### MODALITÀ DI VERIFICA DELLE COMPETENZE

Il piano formativo prevedeva azioni con certificazione delle competenze per un totale di 476 ore, pari al 21,72 % del monte ore complessivo di 2191.

A consuntivo sono state certificate competenze acquisite dai partecipanti in relazione a n. **24 azioni formative** del piano, per un totale di **742 ore** di corso, corrispondenti al **33,86 %** delle ore di formazione del piano.

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

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

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

### VERIFICA DELL'APPRENDIMENTO

Le operazioni di verifica dell'apprendimento dei partecipanti sono state svolte su tutte le azioni formative di durata superiore a 24 ore, hanno riguardato n° **39** azioni formative del Piano, per un totale di **1252** ore di corso (corrispondenti al 57,14 % delle ore di formazione del piano) e sono state eseguite nelle seguenti forme, corrispondenti a quanto condiviso tra le parti, nel Piano e nelle Progettazioni approvate dal Comitato:

ID	TITOLO	ORE CORSO	N. PART.	MODALITA' VERIFICA	% PARTEC. SUPERATO VERIFICA
1876474	Lean production: efficienza e competitività'	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876498	Innovazione in area produzione	32	4	Colloquio valutazione	di 100%

				strutturato	
1876499	Riorganizzazione dei processi produttivi	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876510	Innovazione in area produzione	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876512	Packaging Alimentare	32	5	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876514	Innovazione di prodotto	32	5	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876515	Qualita' dei prodotti	32	6	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876543	Qualita' dei prodotti	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876584	Qualita' dei prodotti	32	5	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876591	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876595	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876597	Standard internazionali di certificazione	32	6	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876598	Standard internazionali di certificazione	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876600	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	30	2	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876601	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	5	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876607	Standard internazionali di certificazione	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876608	Standard internazionali di certificazione	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876615	Standard internazionali di certificazione	32	6	Colloquio valutazione strutturato	di 100%

1876616	Standard internazionali di certificazione	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876624	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876625	Standard internazionali di certificazione	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876627	Standard internazionali di certificazione	32	2	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876628	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	3	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876631	Standard internazionali di certificazione	32	6	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876632	Contabilita' industriale e controllo di gestione	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876633	Analisi dei dati per il controllo e contenimento dei costi	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876640	La dematerializzazione dei documenti aziendali	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876641	Benessere organizzativo	32	6	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876643	Organizzazione strategica delle risorse umane	32	3	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876652	Valorizzazione del servizio post vendita: customer satisfaction	30	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876673	Lingua straniera: inglese	42	3	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876674	Lingua straniera: tedesco	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876677	Lingua straniera: inglese	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876681	Business English	30	4	Colloquio valutazione strutturato	di	100%
1876686	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Colloquio valutazione	di	100%

				strutturato	
1876687	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1876711	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
1935322	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%
2001156	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	32	4	Colloquio valutazione strutturato	di 100%

### CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Le operazioni di certificazione delle competenze acquisite dai partecipanti in relazione a n° 24 azioni formative del Piano, per un totale di 742 ore di corso, sono state eseguite nelle seguenti forme:

ID	TITOLO	ORE CORSO	N. PART.	MODALITA' CERTIFICAZIONE COMPETENZE	% LAVORATORI CERTIFICATI
1876474	Lean production: efficienza e competitivita'	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876543	Qualita' dei prodotti	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876597	Standard internazionali di certificazione	32	6	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876598	Standard internazionali di certificazione	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876606	Standard internazionali di certificazione	24	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876607	Standard internazionali di certificazione	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876608	Standard internazionali di certificazione	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876615	Standard internazionali di certificazione	32	6	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876616	Standard internazionali di certificazione	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876625	Standard internazionali di certificazione	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876627	Standard internazionali di certificazione	32	2	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876628	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	3	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876631	Standard internazionali di certificazione	32	6	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876633	Analisi dei dati per il controllo e contenimento	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%

	dei costi				
1876641	Benessere organizzativo	32	6	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876643	Organizzazione strategica delle risorse umane	32	3	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876665	La costruzione e lo sviluppo del piano di comunicazione/marketing	24	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876681	Business English	30	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876686	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876687	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876696	Analisi dei dati per il controllo e contenimento dei costi	24	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1876711	L'ottimizzazione del magazzino, dal layout alla gestione scorte	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
2001156	HACCP: la valutazione qualitativa di rischi e pericoli	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%
1935322	Sicurezza Alimentare: standard BRC, IFS, ISO 22000	32	4	SRFC Scheda Capacità e Conoscenza	100%

### AZIONI FORMATIVE

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

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

Tale progettazione di dettaglio è stata definita per 2191 ore nelle seguenti aree tematiche del piano:

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

Si riporta il riepilogo delle azioni formative per area tematica:

AREA TEMATICA	N. AZIONI FORMATIVE
---------------	---------------------

<b>A. QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI</b>	53
<b>B. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</b>	29
<b>F. INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	16

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

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

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

**Area tematica B - Area tematica dell'innovazione organizzativa:**

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

**Area tematica F - Area tematica internazionalizzazione:**

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

Le azioni formative sono state realizzate dalla data di avvio del 26 settembre 2018 alla data di termine del 5 luglio 2019.

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

1. Prima PP - dal 26/09/2018 al 14/12/2018
2. Seconda PP - dal 15/12/2018 al 05/07/2019

**Numero Totale Aziende Beneficiarie 70**

**Numero Lavoratori Coinvolti 363**

Parma, 9 settembre 2019

Il Referente del Piano  
Dott.ssa Elisabetta Zini