

**EXP.LOR.A.**

PREPARARE ALL'EXPORT LAVORATORI E ORGANIZZAZIONI DELL'AGROALIMENTARE

AVS/024B/15

**sdi**  
be business

**Fondimpresa**

# RELAZIONE FINALE E RAPPORTO VALUTAZIONE

## EXPLORA

*PREPARARE ALL'EXPORT LAVORATORI E ORGANIZZAZIONI  
DELL'AGROALIMENTARE*

### AVS/024B/15

*AVVISO 5/2015 - AMBITO II SETTORIALE*

cp8

**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**





## Sommario

<b>ABSTRACT</b>	<b>1</b>
<b>IL PIANO FORMATIVO</b>	<b>3</b>
<b>PRIORITA' DI INTERVENTO</b>	<b>4</b>
<b>OBIETTIVI GENERALI</b>	<b>5</b>
<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	<b>8</b>
<b>I RISULTATI</b>	<b>10</b>
<b>METODOLOGIA DIDATTICA</b>	<b>17</b>
<b>LE AZIONI FORMATIVE</b>	<b>20</b>
<b>RILEVAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI</b>	<b>21</b>
<b>ATTIVITA' PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO</b>	<b>23</b>
<b>DIAGNOSI E RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI</b>	<b>23</b>
<b>PREDISPOSIZIONE DI PROGRAMMI OPERATIVI DI FORMAZIONE PER IL PERSONALE</b>	<b>25</b>
<b>PARTENARIATO CON ALTRI PIANI FORMATIVI</b>	<b>26</b>
<b>ATTIVITA' NON FORMATIVE</b>	<b>28</b>
<b>PROGETTAZIONE ATTIVITÀ DEL PIANO</b>	<b>28</b>
<b>PROMOZIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLE AZIONI DEL PIANO</b>	<b>29</b>
<b>INDIVIDUAZIONE, SELEZIONE E ORIENTAMENTO DEI PARTECIPANTI</b>	<b>30</b>
<b>MONITORAGGIO FISICO</b>	<b>32</b>
<b>RAPPORTO DI VALUTAZIONE</b>	<b>33</b>
<b>MONITORAGGIO FINANZIARIO</b>	<b>44</b>
<b>COMITATO DI PILOTAGGIO</b>	<b>45</b>
<b>DIFFUSIONE E TRASFERIMENTO DEI RISULTATI</b>	<b>46</b>
<b>RISORSE COINVOLTE NELLE ATTIVITA' NON FORMATIVE – PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO</b>	<b>48</b>

GS



## ABSTRACT

EXPLORA è un piano formativo che raccoglie le esigenze di aziende del settore agroalimentare operanti nelle regioni Sicilia, Veneto, Campania, Piemonte, Lombardia e Toscana. Il piano si è sviluppato con l'obiettivo di sostenere le aziende beneficiarie e i loro lavoratori in un percorso di apertura verso i mercati globali.

Il comparto agroalimentare rappresenta oggi uno dei pochi settori che registrano una ripresa significativa grazie alla valorizzazione dei prodotti Made in Italy e alla innovazione delle imprese del settore. Negli ultimi anni, infatti, il settore agroalimentare ha avviato un percorso di ristrutturazione dei processi produttivi che ha portato con se anche una riorganizzazione delle risorse umane con una evidente ricaduta sulla competitività delle aziende e sulla loro crescita soprattutto nei mercati esteri.

E' chiaro che la riorganizzazione delle aziende del settore implica necessariamente un adeguamento delle competenze del personale aziendale e talvolta l'acquisizione di nuove competenze prima non richieste dal processo di lavoro applicato.

Il piano, progettato e realizzato sulla base delle esigenze formative manifestate dalle aziende beneficiarie, si è focalizzato nel sostenere aziende e lavoratori in alcuni specifici ambiti tematici,

- supporto all'ingresso nei mercati esteri
- supporto nel passaggio alla digitalizzazione dei processi
- supporto alla riorganizzazione/Innovazione Organizzativa

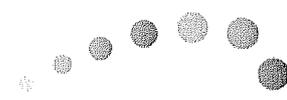
L'idea progettuale è nata dalla preventiva attività di analisi del territorio e dal confronto diretto con le aziende beneficiarie del piano che si occupano in particolare di trasformazione alimentare e attività agricole che hanno messo in evidenza la necessità di esportare all'estero quale strumento di sviluppo e crescita e di inserirsi nel mercato internazionale per potere competere con imprese che operano nei paesi emergenti.

Le aree tematiche individuate sono strettamente connesse alle esigenze delle aziende che vogliono affacciarsi all'estero o rafforzare le proprie quote di mercato oltre frontiera e che presentano la necessità di definire strategie di marketing mirate per creare condizioni favorevoli alla crescita e alla competitività sostenibile delle PMI.



Le aziende che hanno partecipato al piano hanno acquisito la consapevolezza che la formazione è l'unico strumento per rendere implementare e rendere efficaci gli investimenti nel percorso di trasformazione che hanno intrapreso.

*C/S*



## IL PIANO FORMATIVO

Il piano formativo è stato proposto e realizzato da SDI Soluzioni d'impresa SRL, ente di formazione e consulenza aziendale accreditato nella regione Sicilia, che in oltre vent'anni di attività ha maturato esperienze significative nella progettazione e realizzazione di corsi di formazione destinati alle imprese.

Si tratta di un progetto integrato che, all'interno di un quadro logico di riferimento e con un approccio attuativo unitario e coerente, ha messo in campo diverse azioni, formative e non, finalizzate, in generale, alla creazione di condizioni favorevoli alla crescita e alla competitività sostenibile delle PMI; alla promozione e sostegno per lo sviluppo dell'internazionalizzazione; allo sviluppo tecnologico e all'innovazione; al miglioramento della qualità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione; al miglioramento della digitalizzazione, dell'efficienza, della qualità e dei processi lavorativi. Le azioni previste sono state realizzate con l'ausilio di metodi, strumenti e strategie comunicative adeguati che hanno avuto lo scopo di informare, formare, diffondere buone prassi.

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) svolge funzioni di indirizzo e supervisione e verifica che 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 state realizzate azioni volte a promuovere lo sviluppo dell'internazionalizzazione, migliorando l'accesso, l'uso delle tecnologie dell'informazione



e della comunicazione, fornendo gli strumenti per un'organizzazione più efficiente e favorendo la qualità dei processi lavorativi.

L'articolazione del piano formativo ha seguito le indicazioni suggerite dall'avviso 5/2015 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.

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

IL piano EXPLORA si è caratterizzato per più tipologie di interventi caratterizzati da una logica integrata, talune rivolte a direttamente ai lavoratori e alle aziende beneficiarie, che vedono al centro la formazione e le relative attività preparatorie e non formative, altre più ampie estese al sistema imprese del settore agroalimentare.

## **PRIORITA' DI INTERVENTO**

EXPLORA 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 chiamate, attraverso un sistema strutturato di analisi dei fabbisogni e di sviluppo delle imprese allo scopo di individuare i gap di competenze per garantire la crescita e lo sviluppo delle aziende e la loro espansione nel mercato di riferimento.

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 (b. Innovazione dell'organizzazione; c. digitalizzazione dei processi aziendali; f. internazionalizzazione)
- 2) Realizzare azioni formative interaziendali per oltre il 10% delle ore totali del piano;

*gs*

- 
- 3) Realizzare la certificazione delle competenze per oltre al 21% delle ore totali del piano;
  - 4) Formare 296 lavoratori tra cui:
    - a) N° 104 donne lavoratrici;
    - b) N° 47 lavoratori della categoria: età superiore a 50 anni, lavoratori sospesi (cassa integrazione, contratti di solidarietà),
    - c) N° 21 lavoratori con età compresa tra i 18 e 29 anni:
  - 5) Realizzate n° 1.628 ore di formazione;
  - 6) Coinvolgere n° 51 aziende

## **OBIETTIVI GENERALI**

Il concept di Piano EXPLORA è stato il “sostegno alle aziende beneficiarie e ai lavoratori nel loro percorso di apertura verso i mercati globali attraverso lo sviluppo di competenze specifiche funzionali alla realizzazione di interventi di sviluppo competitivo negli ambiti INTERNAZIONALIZZAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA”.

Pertanto le attività del piano hanno costituito il punto di partenza nel percorso di miglioramento delle risorse umane partecipanti all’iniziativa, in termini di potenziamento delle loro competenze professionali e trasversali.

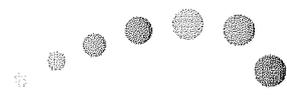
Il potenziamento delle competenze professionali e trasversali delle Risorse Umane coinvolte nel piano ha tracciato nuovi percorsi di sviluppo per tutte le aziende che hanno partecipato al piano ed ha migliorato sensibilmente la loro capacità di stare sul mercato.

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 settore agroalimentare attraverso attività mirate e trasversali di piano (incontri, seminari/webinar) volte allo sviluppo dell’internazionalizzazione.*

Indicatori di monitoraggio del raggiungimento dell’obiettivo:

- 1) **realizzazione di N°2 seminari informativi sul tema dell’internazionalizzazione (anche webinar/seminari su Palermo/Napoli),**



Sono stati realizzati 3 webinar con la partecipazione di professionisti del settore che hanno affrontato 3 tematiche fondamentali con lo scopo di fornire indicazioni su aspetti rilevanti per rafforzare la presenza di un'azienda nei mercati esteri.

In particolare sono stati dati elementi a supporto delle procedure per l'export, delle certificazioni richieste nel settore agroalimentare e delle modalità di registrazione di marchi e brevetti a protezione del prodotto agroalimentare.

**2) definizione e sperimentazione del check-up dell'internazionalizzazione, con coinvolgimento di almeno N°30 aziende dei territori coinvolti;**

L'attività è stata rivolta ad aziende beneficiarie e non con l'obiettivo di:

- a) Fornire informazioni su strumenti tecnici, diversi dalla formazione, che possano aiutare le imprese muoversi verso i mercati esteri,
- b) Offrire una prima assistenza tecnica per la valutazione del potenziale all'export.

**3) Diffusione delle Linee Guida "L'ABC dell'Internazionalizzazione"**

E' stato realizzato un vademecum utile all'azienda per poter muovere i primi passi verso l'export, fornendo le indicazioni per predisporre un piano di export.

*2. Innovare le metodologie formative.*

*Indicatori di monitoraggio del raggiungimento dell'obiettivo:*

**1) realizzazione di n. 3 incontri di partenariato;**

Nel corso del piano i soggetti attuatori hanno avuto modo di confrontarsi su diversi aspetti connessi alla realizzazione delle attività formative del piano e sulle attività a supporto della formazione stessa. A conclusione dei piani è stato realizzato, via Skype, un incontro nel quale ci si è confrontati sulle prassi seguite dai soggetti attuatori nello svolgimento delle attività formative con particolare riferimento alle tematiche dei piani e modalità formative utilizzate, raggiungimento degli obiettivi e difficoltà connesse e certificazione delle competenze.

**2) Definizione delle linee guida "Metodologie formative e modelli di certificazione delle competenze"**

Il soggetto attuatore ha sperimentato la procedura condivisa con il Comitato Paritetico di Pilotaggio e applicata per le azioni previste nel piano e condivisa con i partner di progetto

3. *Diffonderei risultati del piano.*

*Indicatori di monitoraggio del raggiungimento dell'obiettivo: ...*

- 1) Realizzazione e diffusione di 1.000 copie del libro/pubblicazione finale "Formare per esportare il made in Italy".**

È stato realizzato un seminario a chiusura delle attività del piano, con la collaborazione di Federalimentare, per diffondere a livello nazionale i risultati del piano.

E' stata realizzata una pubblicazione condivisa con tutti i piani settoriali agroalimentari finanziati da Fondimpresa sull'avviso 5/2015, pubblicato sul portale di Federalimentare e distribuito alle aziende beneficiarie di tutti i piani.





## 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 collegati alle esigenze di sviluppo e valorizzazione del patrimonio umano delle aziende stesse.

Gli obiettivi specifici definiti sono direttamente connessi alle attese delle aziende beneficiarie in termini di competenze da acquisire o gap da colmare.

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

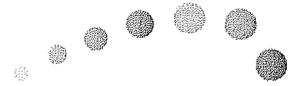
**Digitalizzazione dei processi aziendali** per migliorare i processi attraverso una gestione ottimale delle informazioni e dei documenti e l'utilizzo ottimale di soluzioni tecnologiche specifiche in relazione alle esigenze di sviluppo individuate.

**Internazionalizzazione**, per lo sviluppo di competenze specifiche in grado di mettere le imprese in condizioni di saper cogliere la domanda internazionale. Le aziende siciliane hanno compreso che la capacità di esportare rappresenta la discriminante tra le aziende che sono sopravvissute alla crisi, magari comprimendo la loro performance, e quelle che invece seguitano a confrontarsi con le difficoltà del mercato interno. Sono state consolidate competenze in ambito:

- Marketing internazionale per una migliore promozione dei prodotti in contesti diversi dal mercato interno;
- Fiscalità internazionale, le procedure e strategie doganali;
- Organizzazione delle reti di vendita;
- Lingue, in particolare della lingua inglese, che veicola affari e trattative nei mercati esteri.

**Innovazione organizzativa**, per migliorare l'efficienza interna attraverso interventi volti al miglioramento organizzativo interno.

- Explora ha lavorato sulla sfera del "Saper essere" dei beneficiari, cioè sulla capacità di comprendere il contesto in cui si opera, di gestire le interazioni con gli altri, di adottare i comportamenti appropriati, di eseguire performance lavorative che coniugano in maniera equilibrata il sapere e il saper fare. Si tratta di competenze necessarie per avviare un qualsiasi progetto di innovazione e di cambiamento in azienda.



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 riscontro tra le schede dei fabbisogni formativi (somministrata 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 un confronto fra le schede dei fabbisogni formativi, compilate prima dell'avvio delle attività formative, e le schede ex post, compilate dai referenti aziendali, a conclusione delle attività realizzate, si evidenzia che sono stati raggiunti a pieno 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 55,8% delle ore piano a fronte di una previsione pari al 51% con un leggero incremento legato all'ingresso di nuove aziende beneficiarie.
- ore di formazione in ambito di internazionalizzazione: sono state realizzate il 28,5% delle ore piano con uno scostamento minimo del 3,5% rispetto agli obiettivi iniziali dovuto alla rimodulazione di alcune delle azioni formative previste.
- ore di formazione in ambito di Innovazione organizzativa: sono state realizzate il 15,7% delle ore del piano a fronte del 17% di ore previste.

3) Realizzazione, alla fine delle attività formative, delle iniziative di sviluppo aziendali in area Internazionalizzazione, digitalizzazione, innovazione e informatizzazione dei processi, innovazione organizzativa, monitorate nella fase ex-post di valutazione.

In totale sono state realizzate 1628 ore di formazione nelle aree prioritarie dell'Avviso 5/2015, 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 crescita intraprese.

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

gs



<b>Macro Area formativi</b>	<b>% da progetto</b>	<b>% a consuntivo</b>	<b>N. Ore</b>
Digitalizzazione dei processi	51%	55,8%	908
Innovazione organizzativa	17%	15,7%	256
Internazionalizzazione	32%	28,5%	464
<b>Totale</b>			<b>1628</b>

4) Verifica di un medio/alto (media 4, rispetto ad una scala Likert da 1 a 5) del livello 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 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, completando tutte le attività formative e non formative in esso indicate.

Al Progetto hanno partecipato complessivamente n. 56 aziende, 5 in più rispetto a quelle indicate in fase di progettazione, e sono state realizzate n. 69 azioni formative per n. 350 partecipanti. Le ore erogate sono state complessivamente 1628 da collocare nelle aree prioritarie dell'Avviso 5/2015.

In breve, le azioni formative di tipo specialistico correlate a progetti di crescita aziendale insistono essenzialmente sulle aree della "digitalizzazione dei processi aziendali" a conferma di una domanda di innovazione sistemica che le aziende siciliane cominciano a lanciare. Le azioni formative dell'area "Digitalizzazione dei processi aziendali" sono state finalizzate allo sviluppo di competenze professionali necessarie alla realizzazione di progetti semplici che le beneficiarie hanno avviato, tra cui l'introduzione di un sistema di digitalizzazione dei documenti passivi per consentirne la fruizione anche in modalità web oppure lo sviluppo e la gestione digitalizzata dei processi di gestione documentale, elaborazione delle informazioni di vendita, amministrazione, produzione e logistica.

*CS*



Le azioni formative dell'area tematica "Innovazione tecnologica di prodotto e di processo" sono state funzionali alla revisione dei processi o reingegnerizzazione dei processi interni al fine di migliorare le prestazioni ed ottimizzare i costi aziendali.

Un altro tema che ha interessato le aziende siciliane è quello dell'internazionalizzazione, a conferma del fatto che la ripresa del settore è avvenuta principalmente attraverso l'ingresso in nuovi mercati, grazie anche alle innovazioni e ristrutturazioni dei processi interni.

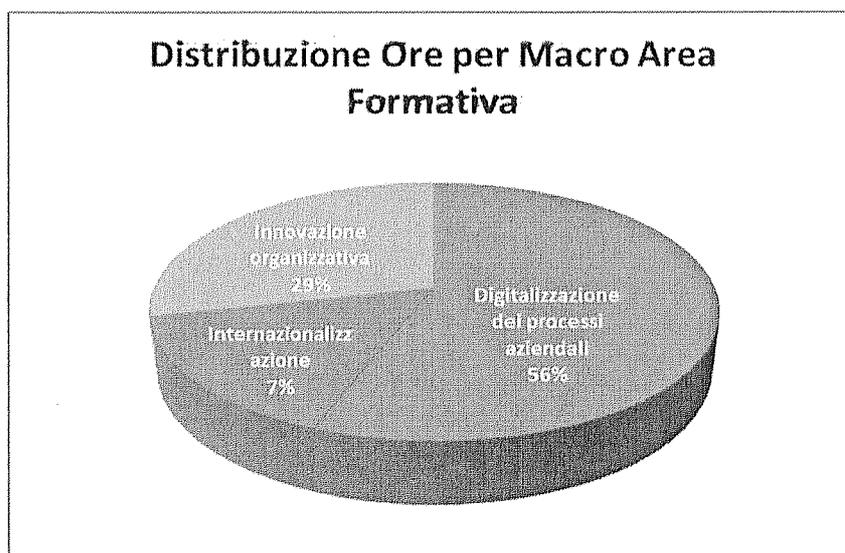
Di seguito una tabella riassuntiva degli obiettivi quantitativi del Piano Formativo.

OBIETTIVI QUANTITATIVI del Piano Formativo descritto nel Formulario di presentazione	Obiettivo da piano presentato	Obiettivo da piano presentato Valore Numerico	Rilevazione a consuntivo piano
	%		Valore Numerico
Totale delle imprese aderenti (codice fiscale) beneficiarie della formazione nel Piano con propri lavoratori	51	51	56
Lavoratori destinatari della formazione ('teste') provenienti da PMI	96,28%	285	323
Totale lavoratori ('teste') di aziende aderenti destinatari della formazione nel Piano	296	296	350
Totale ore di formazione	1628	1628	1628
Ore di formazione delle azioni che si concludono con la certificazione delle competenze	22,50%	36	366
Ore di formazione delle azioni cui partecipano lavoratori di più aziende in rapporto al totale ore di corso	12,50%	203	204
donne lavoratrici	35,10%	104	150
lavoratori ('teste') con età superiore a 50 anni, lavoratori sospesi	15,90%	47	79
lavoratori giovani con età compresa tra 18 e 29 anni	7,10%	21	21

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 di formazione.

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 predisposti con le singole aziende prima della fase di avvio delle attività.

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

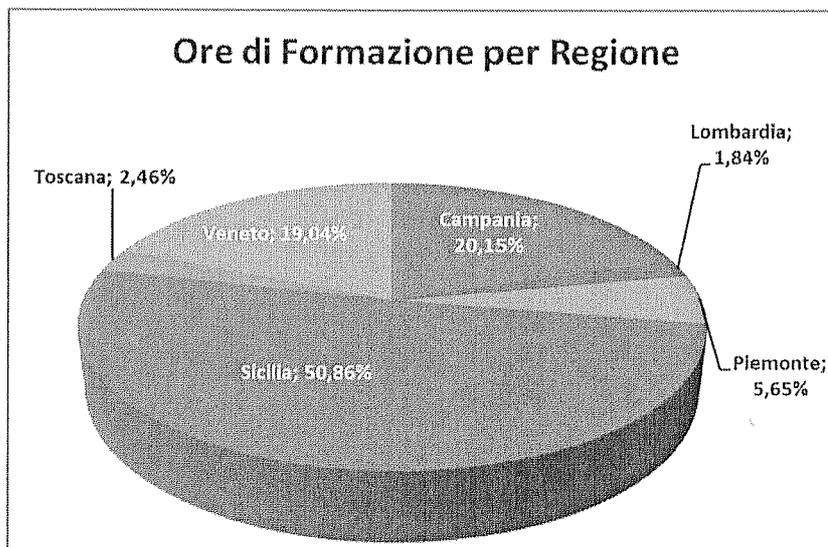


Il 56% sul totale delle ore del piano ha riguardato in maggior misura l'area della digitalizzazione dei processi industriali, il 29% quella dell'innovazione tecnologica e il 7% quella dell'internazionalizzazione. Ciò dimostra che vi è sempre di più una tendenza delle imprese ad ottenere una maggiore efficienza dei processi per diventare più competitivi nel mercato di appartenenza ed ottenere maggiori margini di profitto. Le aziende infatti cercano di avviare sempre di più strategie digitali per avere successo e prosperare nel mercato di riferimento.

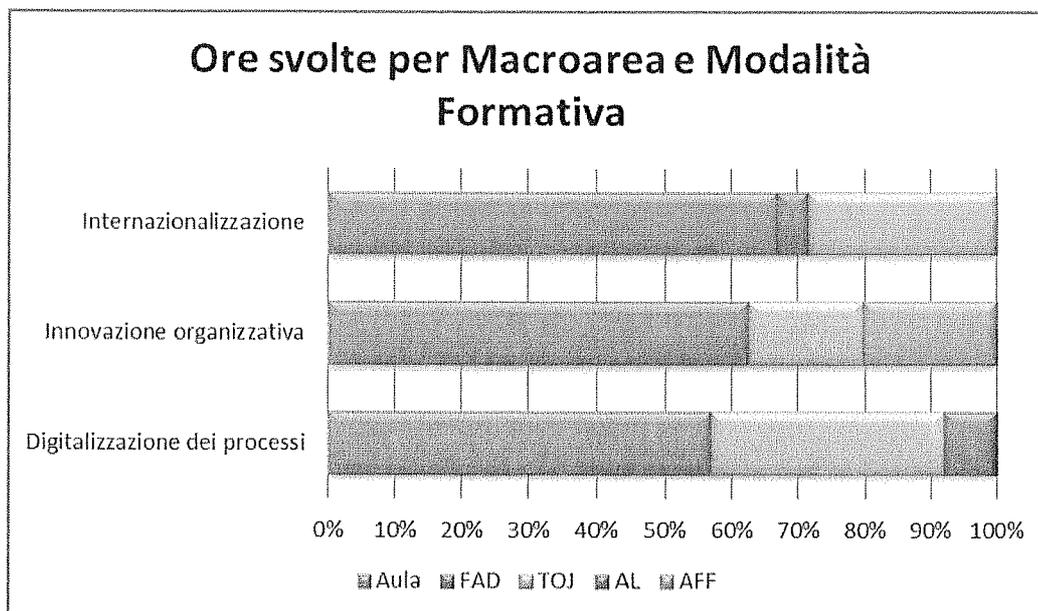
L'innovazione organizzativa rappresenta un altro elemento importante in termini di cambiamento organizzativo e miglioramento per lo sviluppo delle aziende. L'innovazione organizzativa rappresenta quel cambiamento necessario e urgente di cui le aziende hanno bisogno per ottenere un miglioramento produttivo e un vantaggio economico.

Altro aspetto importante da sottolineare è la necessità delle aziende di aprirsi ai mercati esteri in cui trovare uno sbocco per i loro prodotti, poiché per certi aspetti i mercati locali per alcune aziende sono troppo competitivi e in questo momento storico in cui si fatica ad uscire dalla crisi che ha colpito qualche anno fa l'Italia, l'estero sembra uno sbocco naturale in cui alcune aziende possono allocare i loro prodotti.

Come si vede dal grafico sottostante la regione maggiormente coinvolte nelle attività formative sono la Sicilia e la Campania, le due regioni meridionali che rispetto alle altre regioni del Nord coinvolte nel piano si trovano indietro in termini di sviluppo. Altra regione in cui sono presenti molte aziende di successo è il Veneto e per ottenere un maggiore vantaggio competitivo all'interno del mercato di riferimento investono sempre di più in attività formative.



Dal grafico sottostante si evince che in tutte e tre le aree tematiche del piano le aziende preferiscono come modalità formativa quella classica ovvero le attività d'aula a cui vengono affiancate poi il training on the job, l'affiancamento, l'action learning e la formazione a distanza. Si precisa che da parte delle aziende, da qualche anno, c'è sempre una maggiore richiesta di formazione per affiancamento che rappresenta per molti la forma di esperienza di apprendimento tra le più efficaci. Si impara vedendo fare ma soprattutto provando e mettendo in pratica. L'efficacia dell'apprendimento dipende dall'esperto: molto competente, certo, nella materia, ma anche ottimo didatta, capace di entrare in empatia con il discente e di saper affrontare subito e bene qualsiasi problema possa porsi.



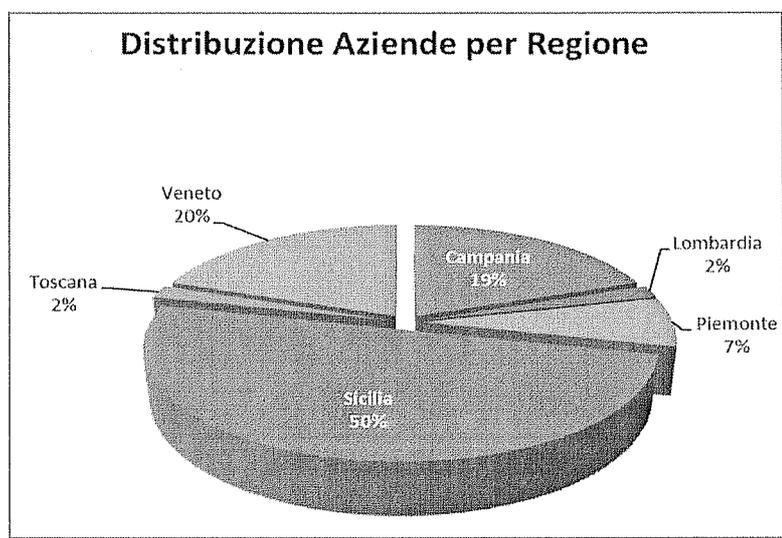
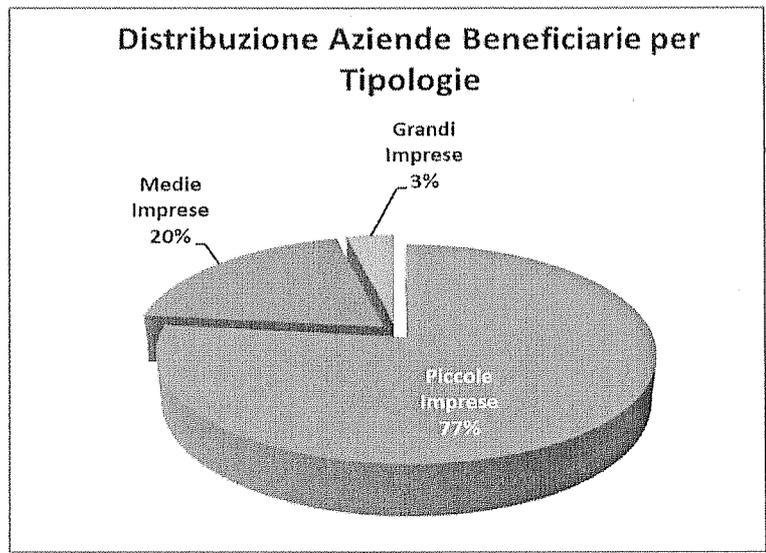
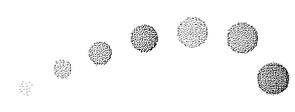
Macro Area Formazione	Tematica formativa	N. Ore
Digitalizzazione dei processi aziendali	Business Intelligence per la prevenzione dei rischi potenziali nei processi produttivi	32
	CRM per la gestione delle vendite e del cliente	24
	Digitalizzazione e gestione elettronica delle informazioni e dei dati	136
	Digitalizzazione integrata dei sistemi di gestione aziendale	140
	Digitalizzazione integrata dei sistemi di gestione aziendale	16
	Digitalizzazione integrata dei sistemi di gestione aziendale (Qualità- ISO 22000 – Igiene e Sicurezza alimentare – Sistemi di gestione di prodotto/processo)	30
	La comunicazione innovativa per la filiera agroalimentare	32
	La comunicazione innovativa per la filiera agroalimentare	104
	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	216
	Sistemi informativi e informatici per la gestione di impresa	178
Internazionalizzazione	Aprirsi ai mercati kosher -halal	32
	Enoturismo ed accoglienza interculturale	24
	Lingue per l'export (inglese)	126
	Marketing internazionale del Made in Italy	130
	Organizzazione aziendale per l'export	48
	Partecipazione alle fiere internazionali	32
	Tecniche del commercio internazionale	24
	Trasporti e Dogane	48
Innovazione organizzativa	Gestione del cambiamento organizzativo	140
	Innovazione nei processi contabili	12
	Innovazione organizzata delle vendite	48
	Innovazione organizzativa dei processi gestionali	56

**Totale**

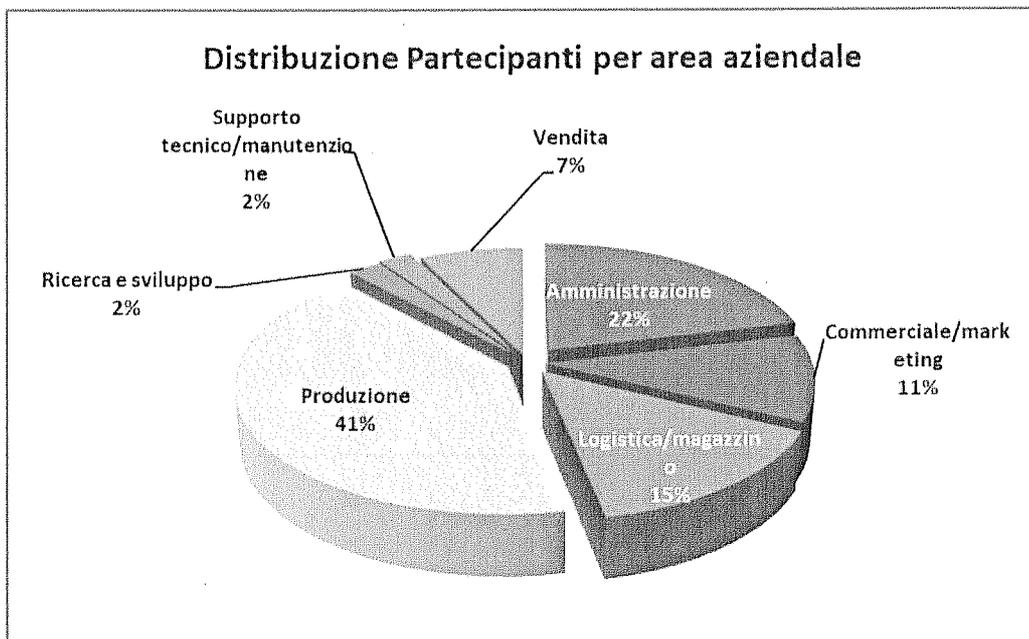
**1628**

Come si evince dal grafico sottostante le aziende beneficiarie del piano sono in maggior misura piccole imprese. Ciò a dimostrazione che c'è da parte di queste un interesse a mantenere il segmento di mercato che hanno all'interno del settore di riferimento e la necessità di migliorare per non perdere ciò che hanno acquisito con il passare del tempo. Il fatto che alcune vogliano inserirsi nel mercato estero dimostra che è sempre vivo il desiderio di acquisire nuovi spazi per diventare più competitivi e ottenere nuovi segmenti di mercato. Lo stesso fenomeno è presente anche nelle medie imprese ed in minor misura nelle grandi che hanno già dei loro spazi anche all'estero e che cercano di mantenere.

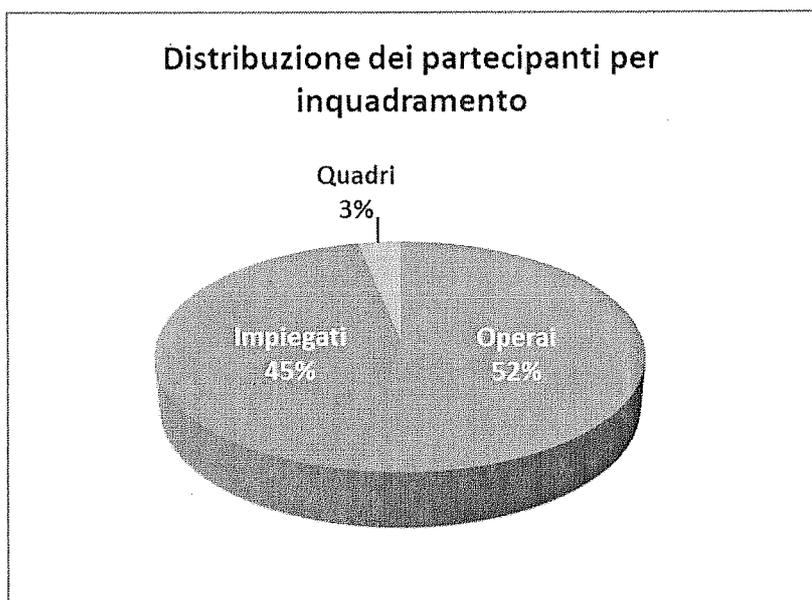
Come già detto precedentemente queste aziende si trovano in maggior misura in Sicilia, Campania e poi segue il Veneto.



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 redditizia possibile per un'azienda. Segue poi il settore dell'amministrazione, la logistica e il magazzino e la parte commerciale.



Il grafico successivo mostra, in relazione a quanto detto sopra, che i soggetti maggiormente coinvolti nella formazione sono gli operai e gli impiegati. 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 competitivi ed ottenere un maggiore profitto.



I risultati del Piano formativo sono una conferma dell'importanza strategica che la formazione continua assume per le aziende che perseguono progetti di sviluppo e innovazione e che investono nel "cambiamento" attraverso la formazione/informazione delle proprie risorse umane, strumento principale di successo per la crescita dell'azienda stessa. Essa è sinonimo di *evoluzione continua*

98



poiché non soltanto fornisce strumenti conoscitivi in grado di mantenere standard elevati di qualità ma contribuisce 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.

## 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 riassetto 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 oltre che le soluzioni stesse.

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

- orientamento e 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. 350 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 di quest'ultima sia nei confronti dei dipendenti che hanno fruito dell'intervento formativo, sia nei confronti dell'organizzazione aziendale. Essa ha 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 per contrastare la crisi e rimanere sul mercato del lavoro.

Il cambiamento passa attraverso la parola "formazione" ma anche, se non soprattutto, attraverso la parola "continua". Tale parola evidenzia e rafforza il concetto che il cambiamento si costruisce nel tempo in coerenza con una strategia aziendale chiara e una pianificazione efficace, così come delineato dal Piano Formativo Explora.



La formazione in aula è stata alternata al Training on the job, inteso come supporto e integrazione alle lezioni frontali e utilizzato a supporto delle azioni formative più specificatamente tecnico-organizzative.

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 per sviluppare una partecipazione attiva e consapevole.

Inoltre, tenendo conto di tutti i fattori che attengono all'educazione degli adulti, i formatori hanno avuto cura di alcuni aspetti fondamentali del gruppo in apprendimento e dei singoli partecipanti, in particolare sono stati presi in considerazione:

- la necessità di sapere perché occorra apprendere qualcosa e a cosa possa servire;
- il ruolo dell'esperienza precedente al momento formativo (che a volte può essere anche negativa e portatrice di pregiudizi);
- la disponibilità ad apprendere ciò di cui hanno bisogno per far fronte efficacemente alle situazioni derivanti dai ruoli lavorativi svolti;
- il desiderio di una maggiore soddisfazione nel lavoro, l'auto-stima, la qualità della vita.

CS



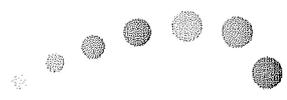
## LE AZIONI FORMATIVE

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. *Innovazione dell'organizzazione;*
2. *Digitalizzazione dei processi aziendali;*
3. *Internazionalizzazione.*

In percentuale sono stati realizzati interventi formativi volti a sviluppare *competenze* in ambito di digitalizzazione dei processi aziendali per il 56% del totale ore piano, *competenze* nelle tematiche riguardanti l'innovazione organizzativa pari al 29%, *competenze riguardanti* l'internazionalizzazione per il 7%.

Gli obiettivi formativi degli interventi realizzati sono frutto di un lavoro di indagine condotto sulle 56 aziende aderenti, caratterizzate da settori, aree geografiche e dimensioni diverse, ma accomunate dalla consapevolezza che la ripresa dalla crisi è fortemente correlata ad "investimenti" sulle risorse negli ambiti più volte richiamati dalle aziende stesse e dalle linee di programmazione strategica europea e territoriale.



## 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 realizzatosi a seguito del progetto formativo.

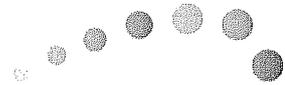
Sono stati utilizzati questionari di valutazione delle conoscenze pregresse e delle conoscenze acquisite che, insieme ad altri indicatori forniti dai docenti (numerosità dell'aula, livello di attenzione e partecipazione dell'aula, grado di apprendimento finale raggiunto e livello di raggiungimento degli 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 dalla SDI, illustrata nel paragrafo precedente, fa sì 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. All'interno del Piano sono state certificate n. 12 azioni formative, per un totale di 363 ore di corso, le certificazioni delle competenze 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, in riferimento al piano Explora ha effettuato la certificazione delle competenze attraverso il rilascio di attestati, 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.



Trattandosi di un Piano settoriale multiregionale si è fatto riferimento alla situazione normativa della Regione in cui si svolge l'azione formativa (territorio azienda aderente al Piano). Dato che i destinatari (aziende e addetti) coinvolti nelle azioni formative sono localizzati in regioni diverse si è fatto riferimento al repertorio di figure/profili professionali adottato nel territorio di riferimento. Al termine delle valutazioni dossier individuale, a cura del soggetto attuatore del Piano SDI Soluzioni d'Impresa S.r.l. I contenuti del dossier tracciano e mettono in trasparenza/evidenza le informazioni necessarie a ricostruire l'azione formativa, la valutazione degli apprendimenti individuali e la valutazione delle competenze in esito del partecipante. Pertanto il dossier funge da dichiarazione delle competenze con evidenza dei risultati di apprendimento. La valutazione oggettiva delle competenze possedute dai partecipanti in ingresso è stata effettuata al primo incontro formale con i partecipanti ed effettuata attraverso la somministrazione di un test a risposta multipla all'avvio dei percorsi formativi. La valutazione dell'apprendimento a fine percorso è stata effettuata a fine percorso utilizzando un test a risposta multipla.

ID azione	Titolo	Ore totali azione	N. ore Certificat e	Partecip. Effettivi	Partecip. con certificazioni	% Partecipanti con certificazioni	Modalità di verifica delle competenze	Forme di certificazione
1294148	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	32	32	7	7	100%	Completamento del 75% delle ore di formazione previste e superamento del test di verifica dell'apprendimento	Certificazione di tipo A (Dispositivi certificazioni rilasciati dall'organismo realizzatore)
1294203	Marketing internazionale del Made in Italy	24	24	7	7	100%		
1294257	Enoturismo ed accoglienza interculturale	24	24	6	6	100%		
1294277	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	32	32	6	6	100%		
1294296	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	32	32	5	5	100%		
1294329	Reingegnerizzazione dei processi e ICT per l'azienda del settore agroalimentare	32	32	6	5	83%		
1294355	Digitalizzazione e gestione elettronica delle informazioni e dei dati	32	32	14	14	100%		
1294718	Sistemi informativi e informatici per la gestione di impresa	32	32	7	7	100%		
1294772	Sistemi informativi e informatici per la gestione di impresa	30	30	5	5	100%		
1294780	Business Intelligence per la prevenzione dei rischi potenziali nei processi produttivi	32	32	6	6	100%		
1294783	Sistemi informativi e informatici per la gestione di impresa	40	40	13	4	31%		
1294785	Sistemi informativi e informatici per la gestione di impresa	24	24	5	5	100%		
		<b>366</b>	<b>366</b>	Di cui 3 non rendicontate				

Si precisa che delle 366 ore ne verranno rendicontate solo 363.

Le azioni formative con rilascio di certificazione sono state sottoposte alla 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

Explora nasce da un'analisi del territorio e da una preliminare indagine dei fabbisogni formativi che ha evidenziato le necessità formative delle aziende beneficiarie che sono costituite in misura maggiore da imprese di trasformazione alimentare e in minor misura da quelle che si occupano . 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 di produzione agricola.

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'impresa, al lavoratore e, non ultimo, all'attuatore del Piano di costruire e progettare percorsi di sviluppo mirati ad un riposizionamento della stessa impresa 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 Explora è stata effettuata attraverso diversi step:

- **Analisi del contesto organizzativo** dell'azienda di riferimento per assumere informazioni dettagliate sulle aziende 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 attese in riferimento al

CS



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

**Esiti dell'attività:**

**56 schede aziendali**

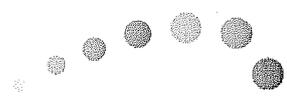
**56 aziende coinvolte**

Si precisa che la formazione è stata realizzata nelle tre aree previste da piano ovvero Digitalizzazione dei processi aziendali, Innovazione tecnologica e 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. Non a caso la percentuale più alta di ore di formazione realizzate all'interno del Piano ha riguardato le competenze relative alle digitalizzazione dei processi aziendali. Digitalizzare le attività aziendali significa riprogettare e gestire in modo integrato e collaborativo i processi interni ed esterni all'azienda, attraverso la condivisione delle logiche di gestione di ciascun processo e delle principali informazioni che lo caratterizzano (in forma elettronica strutturata elaborabile). 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, librandola da procedure farraginose e caotiche. Uscire dalla crisi significa innanzitutto affrontare con consapevolezza le evoluzioni e i potenziali rischi del futuro e non più un mero differenziale competitivo di breve-medio termine per muoversi in modo più efficiente in un contesto noto. Investire nella digitalizzazione permette alle aziende di passare da organizzazioni "chiuse" a imprese "aperte" in grado di creare vantaggi competitivi nell'integrazione e nella collaborazione, sia con clienti e fornitori sia – in alcuni casi – con i "competitor".

Expolra ha senz'altro contribuito, nel rispetto delle indicazioni contenute nell'Avviso di riferimento, a sostenere le aziende beneficiarie nella direzione di un possibile sviluppo attraverso una puntuale analisi dei fabbisogni per l'individuazione dei gap di competenze, attraverso la realizzazione di interventi formativi conformi alle esigenze manifestate, attraverso tutti i mezzi e gli strumenti utilizzati (convegni, seminari, webinar) per arricchire ulteriormente il patrimonio di informazioni necessarie per fronteggiare e reagire alla crisi economica che, nelle Regioni del Sud d'Italia ha avuto un impatto ancora più forte rispetto al resto della nazione.





## 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 punto di partenza è stata la definizione degli obiettivi formativi che possono essere identificati in relazione alla vision strategica dell'impresa, in relazione ad esigenze specifiche (criticità relative ai processi di lavoro), in relazione all'assolvimento di adempimenti previsti dalla normativa vigente per ogni settore aziendale di appartenenza. Una volta stabiliti gli obiettivi, a medio e lungo termine, sono stati attivati tutti i passaggi successivi necessari alla costruzione del piano vero e proprio e si è proceduto all'individuazione dell'area/ruolo aziendale da formare, all'individuazione dei livelli di competenze attese a completamento della formazione, alla definizione degli strumenti di misurazione dell'efficacia, efficienza della formazione.

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 2017 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.

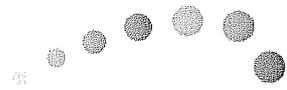
Sono stati attivati 2 diversi partenariati

I soggetti attuatori coinvolti in questa attività sono stati :

1. SDI Soluzioni d'impresa Srl
2. RICONVERSIDER

1. SOGES
2. TECFOR TECNOLOGIA E FORMAZIONE
3. SDI Soluzioni d'Impresa Srl

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 sia sul tema delle



metodologie formative e sulla loro innovazione e sulla relativa efficacia. In questi incontri si sono anche approfonditi oltre agli aspetti formativi anche quelli relativi alle attività preparatorie e di accompagnamento.

Altre attività propedeutiche e di accompagnamento alla realizzazione della formazione –  
“Supporto Tecnico all'internazionalizzazione”

Questa tipologia di attività è stata sviluppata in coordinamento con il Consorzio Arca e l'Università di Catania per tutta la durata del piano al fine di accompagnare le aziende verso percorsi utili volti a valutare l'orientamento delle aziende all'export. L'azione è stata finalizzata a fornire informazioni su strumenti tecnici e opportunità finanziarie, diversi dalla formazione, che possano aiutare le imprese ad investire sui mercati esteri. Si è voluto sensibilizzare le imprese del settore agroalimentare ad aprirsi a nuovi mercati, offrendo un'assistenza tecnica per progettare l'internazionalizzazione, a partire dall'analisi dei punti di forza e debolezza interni.

Di seguito le attività realizzate dai professionisti coinvolti nell'attività:

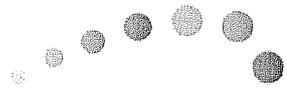
1) **Sono stati realizzati 3 webinar** con la partecipazione di professionisti del settore che hanno affrontato 3 tematiche fondamentali con lo scopo di fornire indicazioni su aspetti rilevanti per rafforzare la presenza di un'azienda nei mercati esteri. Sono stati presentati elementi a supporto delle procedure per l'export, delle certificazioni richieste nel settore agroalimentare e delle modalità di registrazione di marchi e brevetti a protezione del prodotto agroalimentare.

2) **È stato definito e sperimentato il check-up dell'internazionalizzazione, con il coinvolgimento di N°30 aziende dei territori coinvolti;**

L'attività è stata rivolta ad aziende beneficiarie e non con l'obiettivo di: fornire informazioni su strumenti tecnici, diversi dalla formazione, che possano aiutare le imprese muoversi verso i mercati esteri. Offrire una prima assistenza tecnica per la valutazione del potenziale all'export.

3) **Sono state diffuse le Linee Guida “L'ABC dell'Internazionalizzazione”**

E' stato realizzato un vademecum utile all'azienda per poter muovere i primi passi verso l'export, fornendo le indicazioni per predisporre un piano di export.



## 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, 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 sovrintende e valida le metodologie formative e le metodologie delle attività non formative, preparatorie e di accompagnamento.

Si precisa che qualche attività previste nel piano Explora sono state modificate 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 che in cui SDI Soluzioni d'Impresa ha spiegato in modo dettagliato i motivi che hanno portato a tali esigue variazioni.

*ES*

### Gli esiti dell'attività

Sono state realizzate :

- n. 8 progettazioni di periodo
- n. 1 riunione di verifica delle attività a conclusione del piano e verifica della certificazione delle competenze.
- N. 69 azioni formative progettate
- N. 69 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	16/05/2016	30/09/2016	02/05/2016
II	01/10/2016	30/11/2016	22/9/2016
III	Rimodulazione		10/10/2016
IV	01/12/2016	15/01/2017	23/11/2016
V	16/01/2016	15/02/2016	11/01/2017
VI	16/02/2016	17/03/2016	10/02/2017
VII	18/03/2016	18/04/2016	09/03/2017

### 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 Explora e far conoscere il valore della risorsa Fondimpresa quale possibilità di attuare interventi di formazione continua in tempi brevi avvalendosi delle risorse





finanziarie disponibili sul Conto aziendale e/o dando la propria adesione ai Piani formativi finanziati dal Conto di sistema.

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 dal logo adottato per il piano in questione 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 per l'avvio di un proficuo scambio "culturale" sul tema 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.

Explora è stato presentato, inoltre, durante un Convegno dal titolo "Nuovi finanziamenti per i conti formazione Fondimpresa, anche per le aziende nuove aderenti" che si è tenuto il 21 giugno 2016 presso Confindustria Palermo, a cui hanno partecipato anche alcuni illustri esponenti di Fondimpresa e Confindustria Palermo. All'incontro hanno partecipato i dipendenti di aziende siciliane aderenti e non allo stesso piano. Durante l'incontro è stato affrontato il tema dell'internazionalizzazione uno dei principali driver di sviluppo del settore agroalimentare.

## 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.

gjs



La formazione è stata dunque 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 i 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 direzionale.

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.

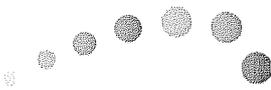
## MONITORAGGIO FISICO

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 fad e/o training on the job;

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 integrato 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);
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.

Nello specifico:



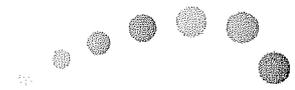


1. Il comitato paritetico di pilotaggio ha svolto attività di valutazione e monitoraggio durante tutta la durata del piano, sia attraverso riunioni periodiche sia con gli strumenti informatici forniti dall'ente attuatore.

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.
  3. La piattaforma Fondimpresa ha rappresentato uno strumento valido per il monitoraggio, in itinere, delle attività svolte.
  4. Il file di monitoraggio finanziario elaborati controllano, 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.

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 state 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.

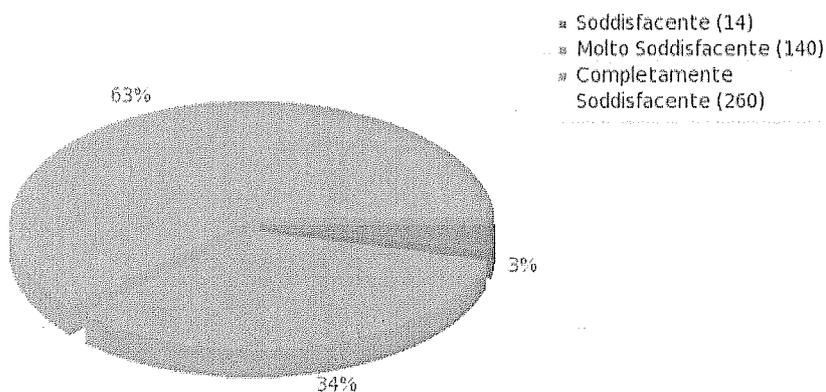
Il questionario è strutturato secondo la scala di Lickert (tecnica utilizzata per la misura dell'*atteggiamento*) a 5 modalità, nella scala il punteggio 1 indica un minimo grado di adeguatezza/soddisfazione per l'aspetto valutato e il punteggio 5 indica invece il massimo grado di soddisfazione.



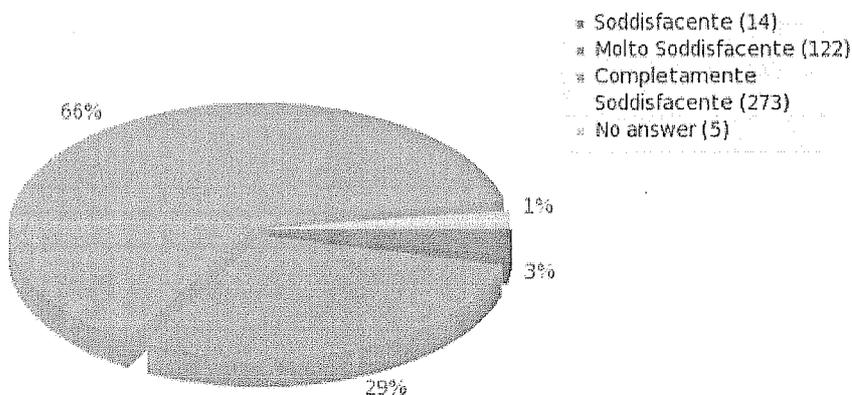
Esponiamo di seguito i dati che riteniamo più significativi ai fini della valutazione delle attività formative realizzate.

**Area docenza**

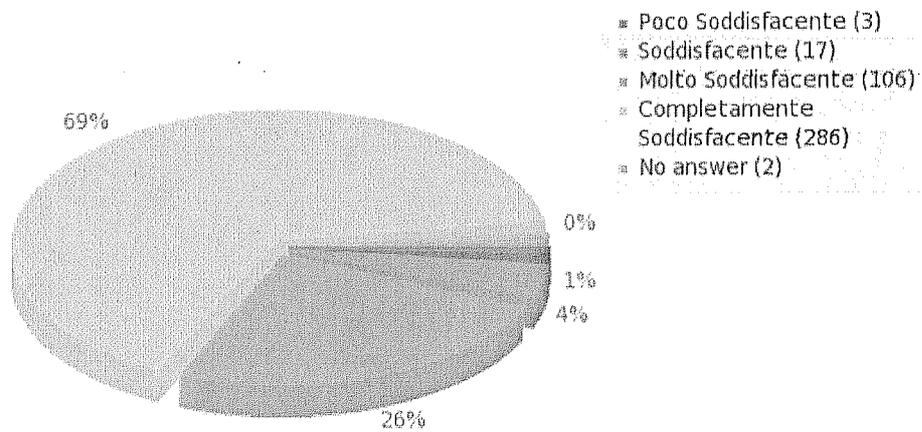
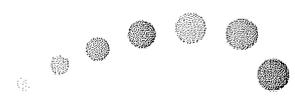
- *Chiarezza espositiva del docente*



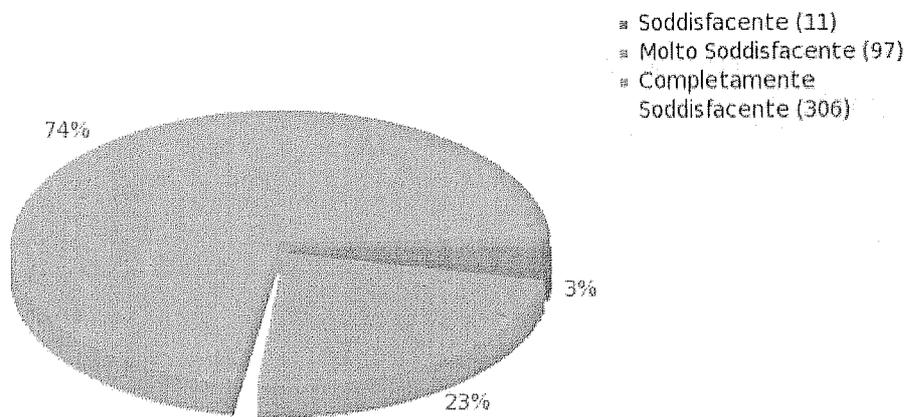
- *Interesse e motivazione che il docente suscita nei partecipanti*



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

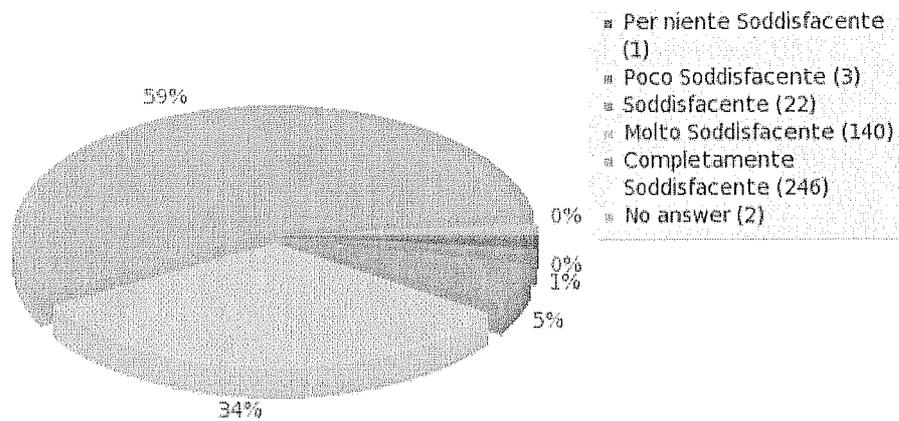


- *La padronanza dei contenuti da parte del docente*



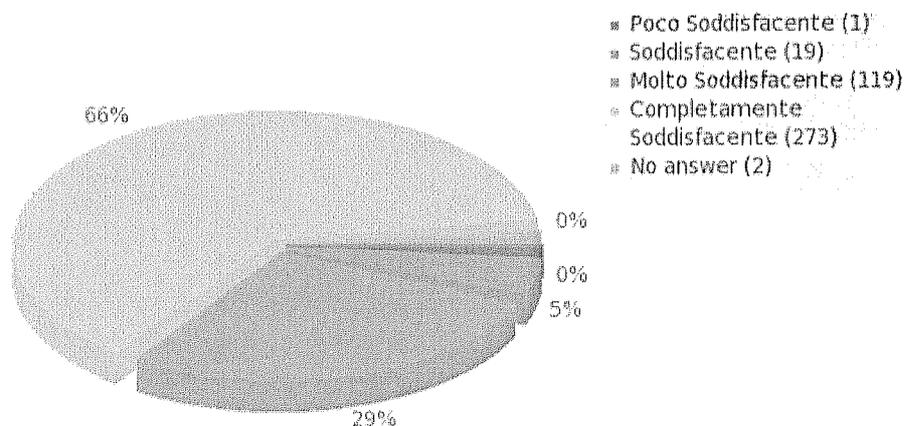
### **Area didattica**

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

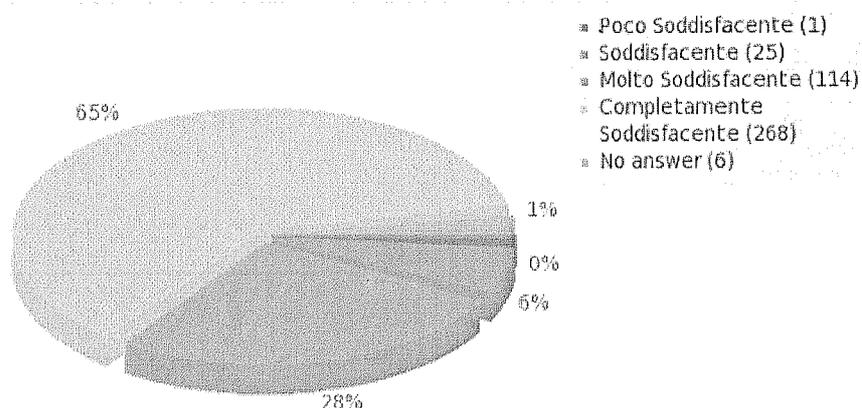


*CIS*

- *Contenuti trasmessi*



- *Metodologie utilizzate*



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.

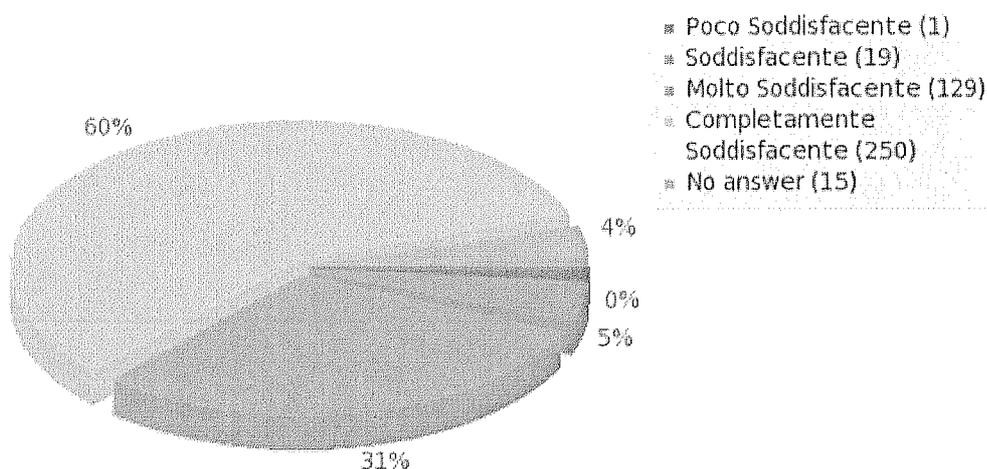


Per questo aspetto sono state prese in considerazione tre dimensioni.

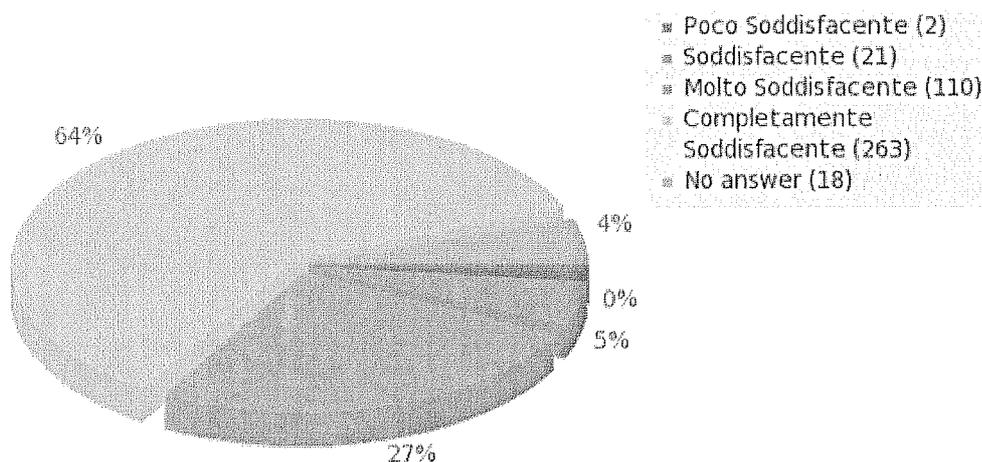
1. accoglienza dei partecipanti all'inizio del corso;
2. assistenza ai partecipanti (didattica, organizzativa);
3. gestione degli adempimenti burocratici del corso.

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*

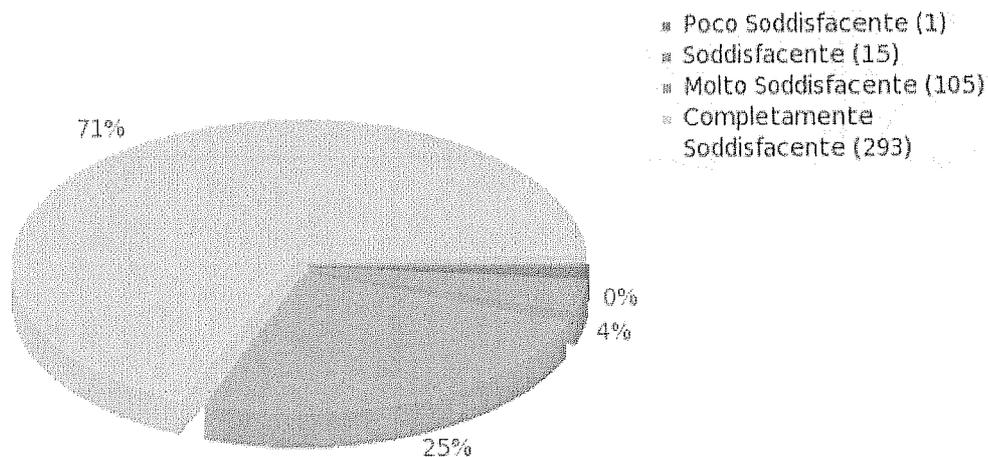


In generale, le attività di tutoring sono state apprezzate dai partecipanti sia per gli aspetti inerenti agli adempimenti formali e all'organizzazione, sia per gli aspetti relazionali che hanno orientato positivamente lo svolgersi delle attività d'aula.

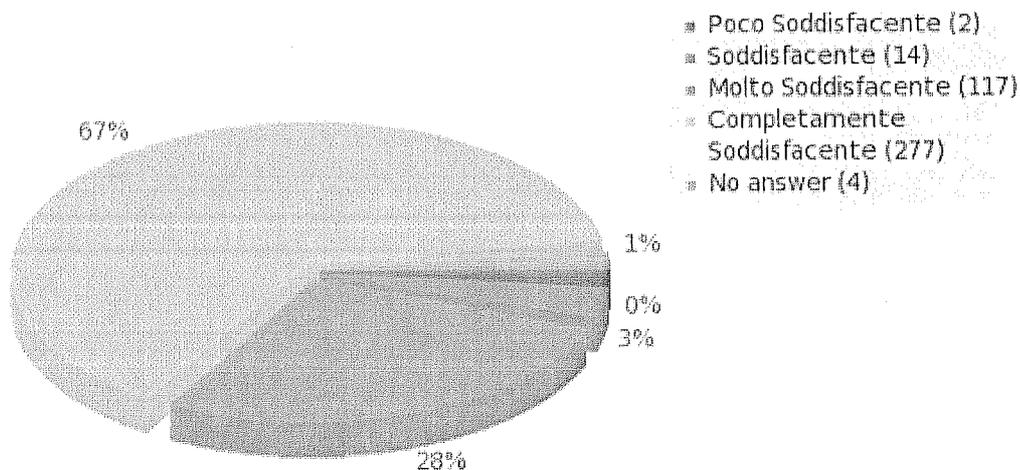


I due grafici successivi mostrano che i partecipanti hanno ritenuto, a fine attività, che gli obiettivi enunciati sono stati raggiunti e hanno valutato molto positivamente la partecipazione all'azione formativa.

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



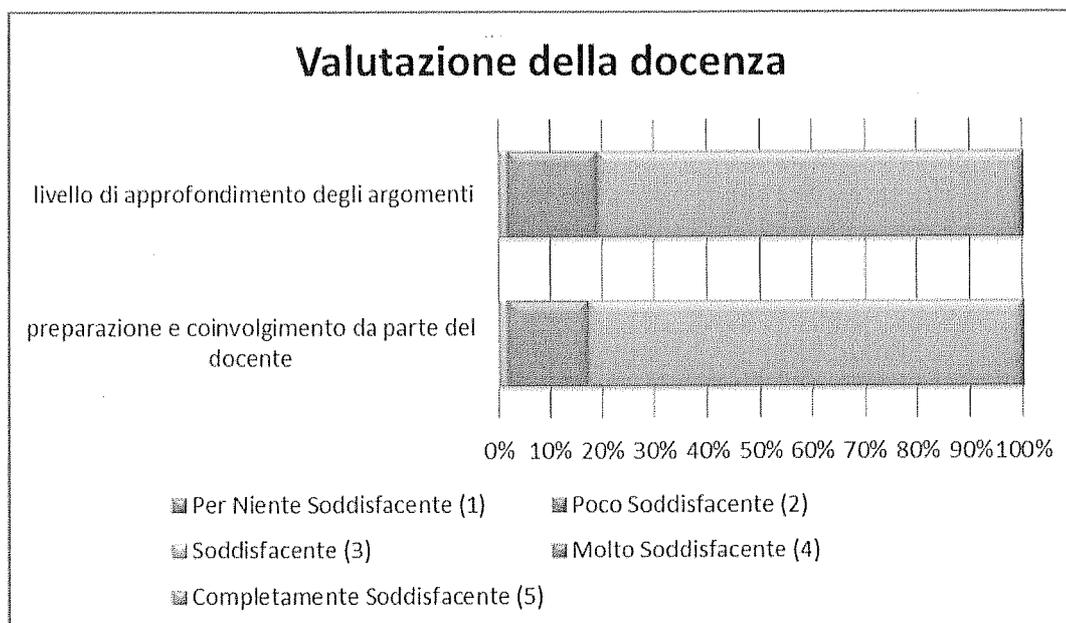
*Come valuta, nella sua globalità, l'esperienza realizzata con la partecipazione al corso?*



Esponiamo di seguito i dati che riteniamo più significativi ai fini della valutazione delle attività formative realizzate relativamente al gradimento del datore di lavoro. Generalmente al questionario risponde il referente aziendale della formazione, i risultati dell'indagine ci danno la misura della soddisfazione del cliente rispetto a tutti gli step strettamente connessi alla realizzazione dell'azione formativa.

I grafici seguenti mostrano percentuali molto alte di gradimento, da parte del datore di lavoro, degli interventi realizzati sia per quanto concerne i singoli aspetti valutati sia nel complesso.

- *Valutazione della docenza*



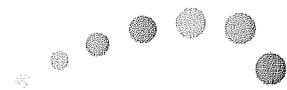
Come si evince dal grafico i docenti scelti da SDI per le attività formative hanno completamente soddisfatto i referenti aziendali per quanto riguarda il livello di approfondimento degli argomenti trattati e il coinvolgimento dei discenti.

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.

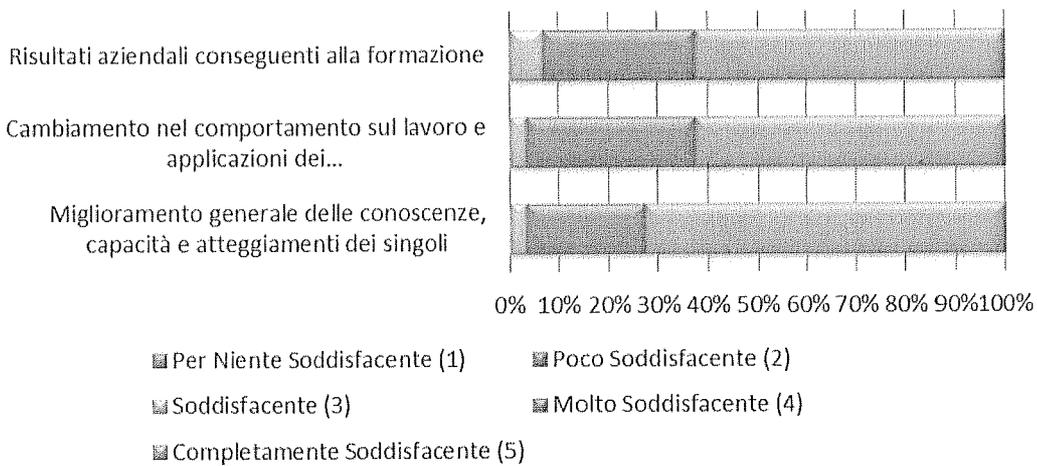
Alla domanda ripeterebbe l'esperienza formativa, tutti i responsabili aziendali intervistati hanno risposto positivamente.

Completamente soddisfatti sono i datori di lavoro per quel che attiene l'efficienza della formazione a livello individuale, in particolare per i risultati aziendali ottenuti dalla formazione, i cambiamenti avuti nello svolgimento delle attività lavorative da parte dei dipendenti e il miglioramento delle conoscenze.

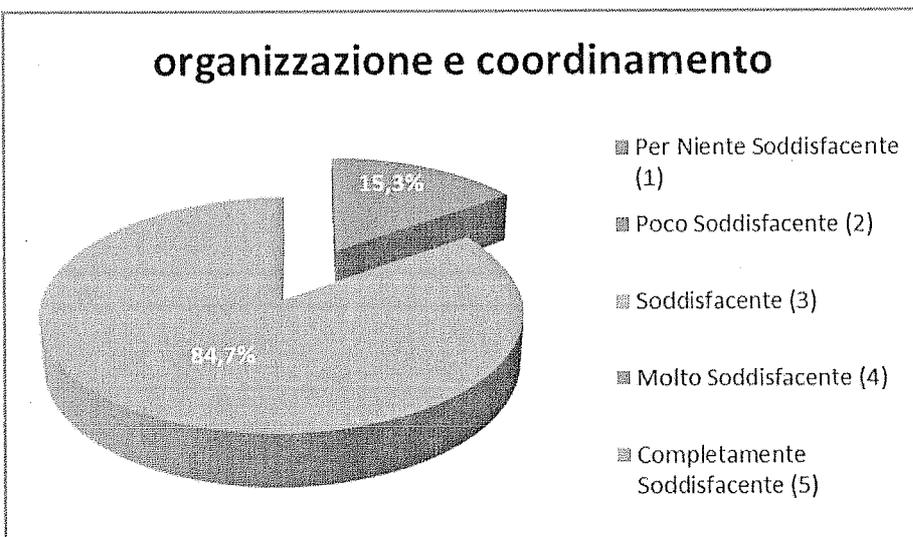
gs



### Come valuta l'efficacia della formazione a livello individuale e a livello organizzativo, in riferimento ai seguenti aspetti



### organizzazione e coordinamento

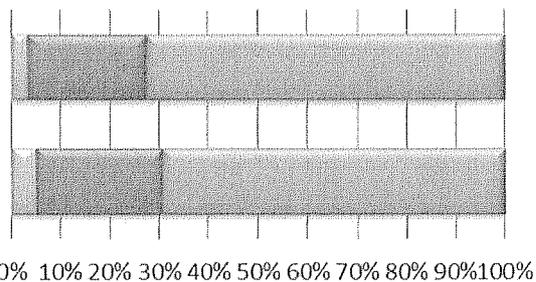


I datori di lavoro sono rimasti molto soddisfatti circa l'utilità dei corsi riguardo alle mansioni svolte dai dipendenti all'interno dell'azienda e all'aspettativa dell'azienda riguardo alle azioni formative svolte.

## Come valuta complessivamente il corso in relazione a

Utilità di quanto appreso dai partecipanti per il lavoro svolto dal partecipante in azienda

isponenza delle azioni formative realizzate alle aspettative dell'Azienda



- Per Niente Soddisfacente (1)
- Poco Soddisfacente (2)
- Soddisfacente (3)
- Molto Soddisfacente (4)
- Completamente Soddisfacente (5)



## 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:

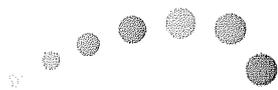
- il grado di avanzamento finanziario;
- il rispetto dei parametri stabiliti da Fondimpresa per le singole voci di budget;
- le variazioni/scostamenti delle voci di budget in relazione al budget approvato

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.



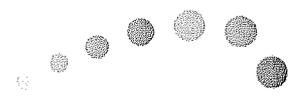
## COMITATO DI PILOTAGGIO

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

Esso ha avuto compiti di:

- valutazione delle adesioni aziendali;
- validazioni delle azioni formative, in termini di contenuti, aziende coinvolte, personale coinvolto;
- validazione dei piani operativi relativi alle attività propedeutiche e di accompagnamento;
- validazione dei piani operativi relativi alle attività non formative;
- stato di avanzamento delle attività in termini di: tempi di realizzazione, azioni avviate e concluse, attività intraprese e realizzate, territori coinvolti, modifiche e richieste di variazioni al piano presentato.

Il Comitato di pilotaggio ha, inoltre, controllato e vigilato 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. Attraverso questa attività gli attori coinvolti hanno condiviso la realizzazione degli interventi programmati e si è proceduto a divulgare la metodologia seguita nell'erogazione dell'attività formativa. Tale attività è stata realizzata con un convegno conclusivo tenutosi a Roma il 12 maggio 2017, promosso da CGIL, CISL, UIL e Federalimentari in collaborazione con gli enti attuatori dei piani formativi, dal Titolo "Formazione Competenze per l'industria 4.0 nell'agroalimentare", in cui sono stati presentati i dati relativi allo scenario economico del settore agro-alimentare. Durante il convegno sono stati presentati gli elementi significativi in termini di efficienza e di efficacia dell'attività formativa realizzata nell'ambito di 14 piani settoriali agroalimentari.

E' stata realizzata, inoltre, una pubblicazione condivisa con tutti i piani settoriali agroalimentari finanziati da Fondimpresa sull'avviso 5/2015, pubblicata sul portale di Federalimentare e distribuito alle aziende beneficiarie di tutti i piani.

Inoltre è stato presentato anche un video in cui sono stati dettagliati gli scenari socio economici del settore e i piani presentati durante il convegno.



gs



## **RISORSE COINVOLTE NELLE ATTIVITA' NON FORMATIVE – PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO**

### **ATTIVITA' DEI REFERENTI SCIENTIFICI E DIDATTICI DEL PIANO**

#### **Francesco Garraffo**

Professore Associato Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli Studi di Catania. Membro del Comitato Tecnico Scientifico con il ruolo specifico di esperto nell'ambito strategia e comportamento organizzativo, organizzazione aziendale e sviluppo dell'internazionalizzazione.

#### **Giuseppa Montalbano**

Ricercatrice senior ISFOL per le attività di ricognizione e supporto ai sistemi Regionali in materia di strumenti e processi di certificazione e validazione e nei processi di sperimentazione e di adozione del libretto formativo. Membro del Comitato Tecnico Scientifico con il ruolo specifico di esperto nel processo di certificazione delle competenze previsto dal Piano.

I componenti del CTS sono stati costantemente coinvolti nelle attività progettuali condividendo le linee metodologiche relative al processo di erogazione della formazione, alla luce delle aziende coinvolte, delle tematiche e delle competenze attese.

### **ATTIVITA' PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO**

#### Predisposizione programmi operativi di formazione per il personale

##### **Luisa Schirò (Dipendente SDI Srl)**

Esperta in Controllo di gestione e analisi finanziaria per la realizzazione e rendicontazione di iniziative aziendali finalizzate all'ottenimento di contributi pubblici nell'ambito della Finanza agevolata comunitaria, statale e regionale. Ha maturato una esperienza pluriennale nella gestione di Piani complessi finanziati da Fondimpresa e Fondirigenti sia dal punto di vista amministrativo che operativo.

A tal proposito ha svolto attività di analisi delle esigenze di formazione aziendali con lo scopo di delineare piani di formazione aziendali e definire gli obiettivi principali dei percorsi formativi rilevanti.

#### Partenariato con altri piani formativi

##### **Massimo Plescia (Dipendente SDI Srl)**

Esperto con esperienza pluriennale, nella progettazione e coordinamento didattico, valutazione e monitoraggio di progetti finanziati con Fondi Interprofessionali (Fondimpresa e Fondirigenti).

In qualità di Responsabile del Piano, ha presieduto il tavolo di partenariato, condividendo con gli altri soggetti attuatori le specificità e le risultanze del Piano analogamente agli altri, confrontandosi sulle metodologie formative utilizzate nei rispettivi piani, in considerazione delle diversità dei contesti regionali e settoriali e alla luce delle caratteristiche attuative dell'Avviso.



Definizione di metodologie e modelli di formazione continua - l'attività di Supporto tecnico all'internazionalizzazione

**Goretti Simona**

Esperta junior sul tema dell'Internazionalizzazione, ha collaborato con Enti, Istituzioni e aziende nelle dinamiche strategico-commerciali preliminari ad un progetto di export: analisi di mercato; analisi SWOT per l'internazionalizzazione; marketing. Ha altresì collaborato alla realizzazione di eventi fieristici nazionali ed internazionali, sia come organizzatrice che come facilitatrice degli incontri aziendali (incoming/outcoming).

Nell'ambito dell'Attività di Supporto Tecnico ha fornito un contributo qualificato nella definizione degli strumenti e nella fase di confronto con le aziende che hanno preso parte alle attività.

**ATTIVITA' NON FORMATIVE**

Progettazione delle attività del piano

**Renzo Giorgio - Maria Gentile**

Esperto senior nei processi di internazionalizzazione d'impresa con particolare riferimento alle strategie di sviluppo di nuovi mercati. Significative le esperienze maturate in aziende di diverse dimensioni e settori nel marketing internazionale e nella comunicazione, nella definizione di piani di export e di sviluppo di nuovi mercati, in relazione alle specificità aziendali, di prodotto e mercato.

Nell'ambito del piano ha svolto attività a supporto delle attività di progettazione di azioni formative nell'area dell'internazionalizzazione

**Giorgia Petrotta (Dipendente SDI Srl)**

Esperta progettista, ha maturato una esperienza pluriennale nella progettazione di Piani formativi di varia dimensione, in particolare finanziati da fondi interprofessionali. Ha svolto anche attività di coordinamento delle attività (formative e non formative) di progetti complessi.

Nell'ambito del Piano ha svolto attività di progettazione, sia nella fase iniziale di definizione di massima del progetto, che in itinere nella definizione delle attività formative e non formative previste dalle singole progettazioni di periodo.

Promozione delle attività e delle azioni del piano

**Antonio Geretto**

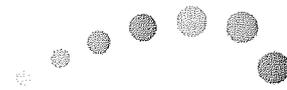
Esperto specializzato su tematiche di marketing e comunicazione, pianificazione strategica ed operativa delle politiche di comunicazione.

Ha svolto attività di promozione del piano sul territorio.

**Salvatore Riina**

Esperto alla Formazione Continua, orientamento professionale. Esperienza pluriennale nella gestione attività formative, tutoraggio e promozione dei progetti complessi.

Ha svolto attività di promozione del piano sul territorio e di diffusione dei risultati raggiunti alla luce di una maggiore sensibilizzazione delle aziende ad aderire e sfruttare le opportunità offerte da Fondimpresa.



#### Individuazione, selezione ed orientamento dei partecipanti

##### **Sonia Rizzo**

Psicologa, esperta nella selezione del personale, con elaborazione dei profili, applicazione dei diversi strumenti, volti all'individuazione delle caratteristiche sociali, cognitive, motivazionali, attitudinali dei candidati. Esperta nella gestione di attività formative rivolte ai dipendenti di imprese.

Ha svolto attività di Individuazione, selezione ed orientamento dei partecipanti.

#### Monitoraggio e valutazione

##### **Gabriella Salvo**

Esperta nella gestione e coordinamento di Piani complessi, con esperienza pluriennale in qualità di Referente di Piani formativi finanziati con Fondimpresa. Ha maturato oltre 10 anni di esperienza nell'attività di monitoraggio e valutazione di piani complessi.

##### **Giuseppina Lisuzzo**

Esperto attività non formative, di monitoraggio e valutazione. Ha maturato oltre 20 anni di esperienza nel monitoraggio e valutazione di piani complessi anche come esperto valutatore della regione siciliana.

Hanno svolto l'attività di Monitoraggio delle attività previste dal Piano Formativo, coordinandosi, condividendo e controllando l'attività realizzata dall'intero staff di progetto e dai partner. Gli strumenti dell'impianto di Monitoraggio sono stati da loro riesaminati, adeguati e condivisi col team nell'ottica del miglioramento continuo.

#### Diffusione e trasferimento risultati

##### **Massimo Plescia**

Esperto con esperienza >10 anni, nella progettazione e coordinamento didattico e generale, valutazione e monitoraggio di progetti finanziati con Fondi Interprofessionali (Fondimpresa e Fondirigenti).

Ha collaborato nelle attività di diffusione e trasferimento risultati progettando e prendendo parte alle iniziative pubbliche di distribuzione dei risultati ed alla definizione degli output previsti dalla suddetta azione.

#### Delega per Diffusione e trasferimento risultati

**Federalimentari Servizi Srl** è la società operativa controllata al 100% da Federalimentare, Federazione aderente a Confindustria che, con le sue 15 Associazioni di categoria, oltre alle 3 Associazioni aggregate, rappresenta e tutela l'Industria alimentare in Italia.

Ha svolto attività di analisi di monitoraggio delle attività di formazione per rilevare gli elementi significativi, in termini di efficacia ed efficienza, dell'attività formativa realizzata nell'ambito dei quattordici piani settoriali Agroalimentare. L'indagine è stata condotta su un campione rappresentativo di aziende e lavoratori beneficiari delle varie azioni contenute nel piano formativo, coordinata da un Comitato di indirizzo strategico.

La società si è occupata, inoltre della presentazione e diffusione dei risultati del piano attraverso la realizzazione di una pubblicazione finale presentata in seno al convegno conclusivo cui hanno partecipato 14 piani settoriali.

La pubblicazione è stata divulgata attraverso un comunicato stampa e reso disponibile per il download sul portale dell'associazione.