

AVVISO 3/2018

PIANO FORMATIVO
“CONNECT-A CONosceNze E
CompeTenze per l'Agroalimentare”
- AVS/136/18I
CUP G38D19000760008

REPORT FINALE sulle attività del Piano

Soggetto Attuatore:

Ial Innovazione Apprendimento Lavoro Marche Srl Impresa Sociale (Capofila); Ial Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia Srl Impresa Sociale; Ial Innovazione Apprendimento Lavoro Toscana Srl Impresa Sociale; Ial Innovazione Apprendimento Lavoro Srl Impresa Sociale (Ial Nazionale); Ic Studio Srl

1 – Sintesi generale del Piano

Sicuramente la gestione e la realizzazione di questo Piano formativo sono state quanto mai difficili e travagliate. Portare avanti percorsi formativi di carattere aziendale in un contesto di emergenza sanitaria mondiale come quello che abbiamo vissuto, e nel quale ancora ci troviamo, ha richiesto un impegno inusuale da parte di tutti i soggetti coinvolti. Particolarmente complesso è stato contemperare le esigenze delle aziende, dei singoli lavoratori, dei professionisti coinvolti e degli enti interessati, il tutto in quadro normativo in continua evoluzione e particolarmente frammentato. Nonostante tutte le difficoltà incontrate e pur con un allungamento rilevante dei tempi, siamo riusciti a portare a conclusione il progetto, per di più nel rispetto degli obiettivi previsti.

Fatta questa debita e necessaria premessa, veniamo ad analizzare il lavoro svolto.

Il Piano formativo “CONNECT-A - CONosceNze E CompeTenze per l’Agoalimentare” è nato dall’Accordo di condivisione, siglato a livello settoriale-nazionale in data 15/01/2019, da un lato da Federalimentare (Federazione Italiana per l’Industria Alimentare) in rappresentanza delle associazioni di categoria ad essa aderenti, e dall’altro da FLAI -CGIL, FAI - CISL e UILA – UIL in risposta a quanto previsto dall’Avviso 3/2018 di Fondimpresa.

Con esso le parti hanno inteso di offrire alle realtà organizzative coinvolte una concreta opportunità per investire su risorse, competenze e relazioni attraverso un ventaglio di azioni che avessero l’obiettivo di favorire e supportare la crescita dimensionale dell’impresa, promuovere interventi di qualificazione dei processi produttivi/ prodotti e di innovazione organizzativa, dare opportunità di crescita individuale e professionale ai lavoratori.

La progettazione e la gestione del Piano è stata realizzata da una Associazione temporanea d’impresa costituita tra: IAL Marche (Capofila), IAL Lombardia, IAL Toscana, IAL Nazionale e IC Studio.

Alla data attuale il Piano formativo, regolarmente avviato nei termini e con le modalità previste dalla Linee Guida, ha visto la realizzazione del 100% delle **1.915** ore di formazione complessivamente progettate.

Tutte le azioni formative sono state inserite nella Piattaforma FPF e ripartite in **3 Progettazioni di Periodo**:

#	Id Progettazione	Avvio	Conclusione	Invio	Azioni	Del.	Part.
1	17227	14/10/2019	31/01/2020	02/10/2019	32	Si	Si
2	17864	01/02/2020	30/04/2020	23/01/2020	8	No	Si
3	18346	01/05/2020	02/08/2021	22/04/2020	5	No	No

La prima ha visto l’inserimento di tutta la progettazione di dettaglio riportata nel Formulario, per un totale di 32 azioni formative e 1.520 ore, pari all’83,55% del totale ore Piano.

Con la seconda e la terza progettazione periodica sono state invece inserite le 395 ore di azioni non dettagliate.

Si riportano quindi di seguito i risultati raggiunti rispetto alle componenti essenziali del Piano.

2 - Obiettivi generali

Il Piano Formativo realizzato rappresenta un insieme organico di azioni ed interventi orientati allo sviluppo di competenze ritenute strategiche per sostenere il progetto di sviluppo delle aziende afferenti alla FILIERA AGROALIMENTARE dei territori coinvolti, cioè: **Abruzzo, Campania, Lombardia, Marche, Toscana e Veneto**. Tali aziende hanno dichiarato il proprio interesse alla partecipazione al Piano, ritenendo la Formazione Continua lo strumento in grado di supportare i loro obiettivi di crescita e di contribuire all'innalzamento della competitività aziendale.

I principali **obiettivi generali** da raggiungere erano:

- contribuire all'innalzamento della competitività aziendale;
- valorizzare i progetti-intervento aziendali rilevati in sede di analisi dei fabbisogni;
- colmare i gap evidenziati dalle imprese in relazione alle competenze del proprio personale;
- favorire le istanze di qualificazione dei processi produttivi e di prodotto, di innovazione organizzativa espresse dalle imprese aderenti;
- realizzare un Piano formativo complesso in grado di rispondere sia alle esigenze di competitività aziendale, sia alle esigenze di sviluppo del settore agroalimentare italiano;
- erogare contenuti ed utilizzare metodologie adeguate alle esigenze espresse dalle imprese in termini di competitività, e coerenti ai gap individuati;
- soddisfare i gap dichiarati dalle aziende in fase di analisi dei fabbisogni, rispondendo contemporaneamente ai fabbisogni formativi dei lavoratori quali attori protagonisti nell'ambito delle strategie aziendali.

INDICATORI DI RISULTATO

A PROGETTO	REALIZZATI
1915 ORE DI FORMAZIONE PROGETTATE	1915 ORE DI FORMAZIONE EROGATE
29 AZIENDE ADERENTI	34 AZIENDE BENEFICIARIE
154 LAVORATORI DA COINVOLGERE	183 LAVORATORI FORMATI

3 - Obiettivi specifici

Gli obiettivi specifici del Piano formativo previsti a progetto possono essere così sintetizzati:

- 1 - ottimizzare i processi produttivi e renderli più efficaci e efficienti armonizzandoli ai dettami degli standard internazionali di qualità per il settore agroalimentare;
- 2 - migliorare l'efficienza dei processi attraverso tecniche e strumenti efficaci ed efficienti;
- 3 - Sviluppare la capacità competitiva delle aziende attraverso interventi sui modelli organizzativi;
- 4 - Migliorare la visibilità delle aziende attraverso nuovi metodi di comunicazione interna ed esterna.

Rispetto ai suddetti obiettivi, la situazione conclusiva può essere riepilogata con la seguente tabella:

OBIETTIVO	AZIONE REALIZZATA	AZIENDE COINVOLTE	REGIONE
Ottimizzazione dei processi produttivi	QUALIFICAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO: LO STANDARD IFS	La Pasta di Aldo di Alzapiedi Maria F.B.M. Lavorazione Carni	Marche Toscana
	SISTEMA DI CERTIFICAZIONI DI	Ultramar Caffè'	Marche

	PROCESSO IN AZIENDA (FSSC 22000 - FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION SCHEME 22000)	Filotea Experience	
	QUALIFICARE LA PRODUZIONE ALIMENTARE SECONDO LO STANDARD ISO 22000	La Terrae Il Cielo Ristorant Toscana Cantina Cooperativa Del Morellino di Scansano.	Marche Toscana
	GESTIRE I SISTEMI PER LA QUALITÀ NELLA FILIERA ALIMENTARE	Pasqua Vigneti E Cantine Ca' Rugate Caseificio Mozzaricca Meats Service Esse Carni	Veneto Campania
	GESTIONE INTEGRATA QUALITÀ SICUREZZA AMBIENTE PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE	Meats Service Il Campano Srl Spirit Srl Triveri Srl	Campania Abruzzo
	QUALIFICAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO: LA NUOVA ISO 9001:2015	La Grotta Dei Raselli Srl	Abruzzo
	FOOD QUALITY & GREEN SUPPLY CHAIN	Ca' Rugate	Veneto
	TECNICHE PROCEDURALI PER IL CONTROLLO QUALITÀ DEL SETTORE AGROALIMENTARE	La Cicogna Srl	Lombardia
Migliorare l'efficienza dei processi	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	Cottini Az. Agricola Montezovo di Cottini Diego e Figli Ntff Srl Azienda Vinicola Farina Pasqua Vigneti e Cantine Società Cooperativa Multiforme Il Re del Tortellino Fercom S.A.S. Az. Agricola Montetondo	Veneto
	TECNICHE DI CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	Caseificio Mozzaricca Meats Service Antica Distilleria Petrone Srl Esse Carni	Campania
	L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI ATTRAVERSO L'UTILIZZO DEL SW ERP	Auricchio Spa	Lombardia
	L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI LOGISTICI ATTRAVERSO LA GESTIONE INFORMATIZZATA DEL MAGAZZINO	Galletti di Galletti Aurelio e C. Snc	Lombardia
	PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE DELLA COMMESSA	Mar	Veneto
Sviluppare la capacità competitiva	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: LA GESTIONE INTEGRATA DEL MAGAZZINO	Meats Service Caseificio Mozzaricca	Campania
	ANALISI COSTI DI PRODUZIONE	Nerea Ralo' Fabbrica della Birra Tenute Collesi	Marche

Migliorare la visibilità delle aziende	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	Az. Agricola Montezovo di Cottini Diego e Figli Cottini Azienda Vinicola Farina Spiga Dorata Società Cooperativa Multiforme Il Re del Tortellino Az. Agricola Montetondo	Veneto
---	--	--	--------

Relativamente invece alle **Aree tematiche** previste dall'Avviso, si è inteso investire in:

- **QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI:** Rientrano in quest'area una serie di interventi a favore dello sviluppo delle competenze dei lavoratori centrati sulla tematica delle tecniche di produzione, per minimizzare i costi e gli sprechi dell'azienda e rendere fluido il lavoro dei dipendenti.

- **INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE:** Rientrano in quest'area tutti quegli interventi volti a sviluppare la capacità di applicare nuovi metodi organizzativi sia nelle pratiche commerciali che nell'organizzazione del luogo di lavoro o nelle relazioni esterne dell'impresa, anche in riferimento all'incremento dell'ambito produttivo.

Tali priorità di intervento si manifestano principalmente nella tipologia delle azioni formative sviluppate.

In particolare, per l'Area tematica **QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI** sono state realizzate le seguenti azioni formative:

TITOLO	N. EDIZIONI	ORE DI FORMAZIONE
FOOD QUALITY & GREEN SUPPLY CHAIN	1	35
GESTIONE INTEGRATA QUALITÀ SICUREZZA AMBIENTE PER	3	105
GESTIRE I SISTEMI PER LA QUALITÀ NELLA FILIERA ALIMENTARE	4	140
L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI LOGISTICI ATTRAVERSO LA	1	70
L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI ATTRAVERSO L'UTILIZZO	1	70
OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	9	293
PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE DELLA COMMESSA	1	8
QUALIFICARE LA PRODUZIONE ALIMENTARE SECONDO LO STANDARD	2	105
QUALIFICAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO: LA NUOVA ISO 9001:2015	1	35
QUALIFICAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO: LO STANDARD IFS	1	70
SISTEMA DI CERTIFICAZIONI DI PROCESSO IN AZIENDA (FSSC 22000 - FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION SCHEME 22000)	2	140
STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	1	24
TECNICHE DI CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	4	140
TECNICHE DI PANIFICAZIONE E CONSERVABILITÀ PRODOTTI DA FORNO	1	10
TECNICHE PROCEDURALI PER IL CONTROLLO QUALITÀ DEL SETTORE AGROALIMENTARE	1	50
UNI EN ISO 22.005:2008 RINTRACCIABILITÀ NELLE FILIERE ALIMENTARI	1	60

per un totale di **1.495 ore**, pari al 78% delle ore complessive del Piano.

Per l'Area tematica **DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI** sono state realizzate le seguenti azioni formative:

TITOLO	N. EDIZIONI	ORE DI FORMAZIONE
ANALISI COSTI DI PRODUZIONE	3	210
INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: LA GESTIONE INTEGRATA DEL MAGAZZINO	1	35
STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	5	175

per un totale di **420 ore**, pari al 22% delle ore complessive del Piano.

4 – Obiettivi quantitativi

Relativamente ai valori dichiarati nel Prospetto riepilogativo degli **“Obiettivi quantitativi”** (All.2 dell'Avviso) la situazione risulta essere la seguente:

OBIETTIVO	VALORE PREVISTO	VALORE REALIZZATO	SCOSTAMENTO
Totale ore di formazione	1915	1915	0
Totale ore di training on the job/coaching	678 pari a 35%	710 pari al 37%	+2%
Totale ore di formazione delle azioni che si concludono con la certificazione delle competenze	420 pari al 22%	420 pari al 22%	0
Totale ore di formazione delle azioni cui partecipano lavoratori di più aziende	220 pari al 11,5%	210 pari all'11%	-0,5%
Numero aziende beneficiarie aderenti	29	34	+5
Numero aziende “nuove”	20,68%	20,68%	0
Totale lavoratori ('teste') destinatari della formazione	154	183	+29
Percentuale lavoratori ('teste') provenienti da PMI	95,45%	96,7%	+1,25%

In particolare si sottolinea come il numero complessivo degli allievi finali sia superiore rispetto a quello previsto: **dai 154 iniziali si è arrivati a 183**. Ciò significa che nel calcolare le percentuali relative alle caratteristiche degli stessi, così come previsto dalle Linee Guida, il rapporto viene ricavato facendo riferimento al numero dichiarato negli Obiettivi quantitativi e non a quello effettivo. Di conseguenza, per tutte le categorie di destinatari prioritari, si è visto un incremento dei valori rispetto a quanto preventivato:

OBIETTIVO	VALORE PREVISTO	VALORE REALIZZATO	SCOSTAMENTO
Lavoratrici donne coinvolte nelle azioni formative	55 (35,7%)	81 (52,5%)	+26 (+16,8%)
Lavoratori over 50, sospesi, stranieri coinvolti nelle azioni formative	33 (21,2%)	61 (39,6%)	+28 (+18,4%)
Lavoratori tra i 18 e i 29 anni	25 (15,6%)	35 (22,7%)	+10 (+7,1%)

con il passaggio, relativamente alla categoria degli UNDER 29, allo scaglione di punteggio superiore.

5 – Imprese beneficiarie

Le imprese aderenti coinvolte nelle attività formative operano tutte all'interno della filiera agroalimentare nelle 6 regioni interessate: ABRUZZO, CAMPANIA, LOMBARDIA, MARCHE, TOSCANA e VENETO.

Dal punto di vista **numerico**, la situazione si è evoluta secondo i seguenti passaggi:

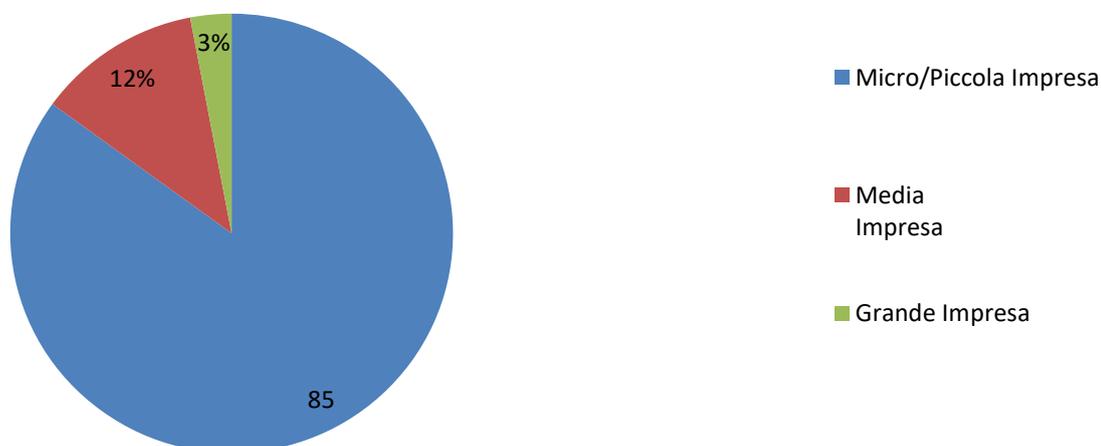
Numero aziende che hanno manifestato interesse in fase di presentazione del Piano	29
Numero aziende che hanno formalmente rinunciato alle attività	6
Numero aziende inserite durante lo svolgimento del Piano	12
Numero totale di aziende effettivamente coinvolte nelle attività formative	34

Si può notare come il numero complessivo di aziende beneficiarie sia aumentato rispetto a quanto previsto in fase progettuale: **da 29 aziende iniziali a 34**. Ciò può essere spiegato con il fatto che tutti i cambiamenti introdotti per adeguarsi alla normativa anti-covid hanno reso particolarmente necessaria la formazione dei dipendenti, chiamati a misurarsi quotidianamente con tali trasformazioni. Circostanza che è andata di pari passo al calo della produzione ed alle misure di sostegno al reddito.

Le 34 imprese beneficiarie della formazione appartengono prevalentemente alla **categoria** “Micro e piccola impresa”, seguono quelle appartenenti alla categoria “Media impresa” e quelle della categoria “Grande”:

DIMENSIONE	N. DA PROGETTO	% DA PROGETTO	N. A CONSUNTIVO	% A CONSUNTIVO
Micro/Piccola Impresa	23	79%	29	85%
Media Impresa	5	17%	4	12%
Grande Impresa	1	4%	1	3%

CLASSE DIMENSIONALE



Relativamente invece alla **distribuzione territoriale**, le 34 aziende coinvolte sono così ripartite:

Regione	N. a Progetto	% a Progetto	N. a consuntivo	% a consuntivo
ABRUZZO	1	3%	2	6%
CAMPANIA	4	14%	6	18%
LOMBARDIA	3	10%	3	9%
MARCHE	7	24%	7	20%
TOSCANA	4	14	4	12%
VENETO	10	35%	12	35%

Considerando invece la distribuzione territoriale delle **ore formative**, la situazione è la seguente:

	ABRUZZO	CAMPANIA	LOMBARDIA	MARCHE	TOSCANA	VENETO
ORE PROGETTATE	70	280	190	490	245	640
ORE REALIZZATE	70	280	190	490	245	640
% SU 1915	4%	15%	10%	25%	13%	33%

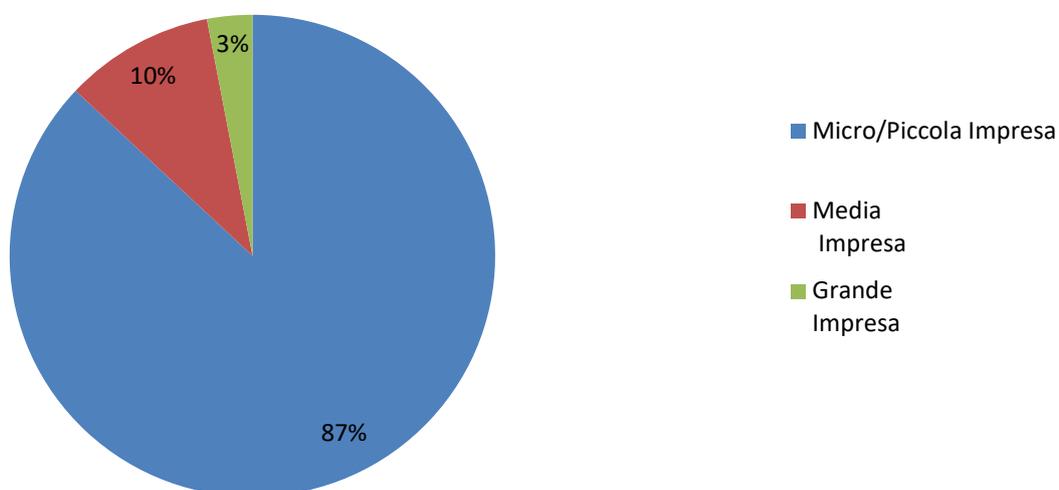
Per quanto riguarda I SETTORI DI APPARTENENZA MAGGIORMENTE RAPPRESENTATI sono le imprese del settore della Produzione di vino e alcolici (17,65%), della Ristorazione (14,71%) e della Lavorazione carni (14,71%).

Agricoltura	2,94%
Coltivazione uve	2,94%
Conservazione e lavorazione frutta e ortaggi	8,82%
Lavorazione caffè	2,94%
Lavorazione carni	14,71%
Produzione pane e prodotti da forno	5,88%
Produzione aceto	2,94%
Produzione acque	2,94%
Produzione di paste alimentari	11,76%
Produzione mostrada	2,94%
Produzione prodotti caseari	8,82%
Produzione vino e alcolici	17,65%
Ristorazione	14,71%

Per quanto riguarda invece la distribuzione del numero dei **partecipanti** sulla base della classe dimensionale dell'azienda di appartenenza, la situazione a preventivo e a consuntivo è la seguente:

Dimensione aziendale	N. beneficiari a Progetto	% a Progetto	N. beneficiari a consuntivo	% a consuntivo
Micro/Piccola Impresa	124	80,5%	158	87%
Media Impresa	23	15%	19	10%
Grande Impresa	7	4,5%	6	3%

PARTECIPANTI SU CLASSE DIMENSIONALE



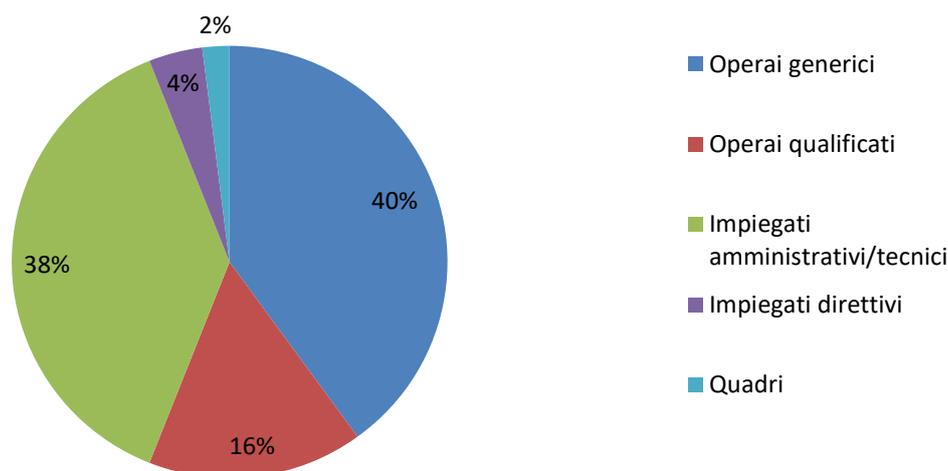
I risultati sono quindi perfettamente in linea con gli obiettivi del Piano.

Per quanto concerne invece l'inquadramento di appartenenza, la situazione è quella rappresentata dalla tabella sottostante:

	Operai generici	Operai qualificati	Impiegati amministrativi/ tecnici	Impiegati direttivi	Quadri
VALORE NUMERICO	73	29	70	7	4
PERCENTUALE	40%	16%	38%	4%	2%

I dati evidenziano il peso maggiormente rappresentativo del personale **operativo** che, tra operai generici e qualificati, arriva al **56%**. Inferiore è invece la percentuale del personale impiegatizio, rappresentato quasi esclusivamente da impiegati tecnico/amministrativi. Minima invece la percentuale dei quadri.

INQUADRAMENTO LAVORATORI



6 – Sostituzione aziende

A conclusione del Piano formativo hanno beneficiato della formazione complessivamente **34 aziende**, per un totale di 45 percorsi formativi.

Durante la realizzazione del progetto si è reso necessario in quattro diverse occasioni chiedere la sostituzione di alcune delle aziende aderenti, con l'avallo del Comitato Paritetico di Pilotaggio e nel rispetto delle condizioni e delle modalità previste dalle Linee Guida.

Le motivazioni alla base delle rinunce si ricollegano naturalmente alla situazione di grave crisi che ha colpito tutte le nostre attività produttive. In alcuni casi si è trattato di aziende che si sono trovate costrette a cessare l'attività, in altri casi invece è stata la drastica riduzione del personale che ha impedito la realizzazione della formazione. Contemporaneamente ulteriori aziende, rispetto a quelle inizialmente previste, hanno chiesto di poter essere inserite all'interno del Piano, in modo tale da potersi avvalere di una formazione finanziata per far fronte a tutti i cambiamenti/adattamenti che la pandemia ha determinato.

La situazione è riepilogata nelle tabelle seguenti:

AZIENDE RINUNCIATARIE	DIMENSIONE	SETTORE ATTIVITÀ	REGIONE	ORE DI FORMAZIONE	DIP. IN FORMAZIONE
MONTALBANO INDUSTRIA AGROALIMENTARE	Media	Conserve vegetali	TOSCANA	70	4
CANOSO	Piccola	Produzione Vini	VENETO	80	2
DISO SUD SOC. COOP	Piccola	Lavorazione carni	CAMPANIA	140	12
LE.MAR. scarl	Piccola	Lavorazione carni	CAMPANIA	70	6
SPINELLI	Piccola	Produzione vini	ABRUZZO	70	4
SOCADO	Media	Produzione prodotti dolciari	VENETO	35	4

AZIENDE SUBENTRANTI	DIMENSIONE	SETTORE ATTIVITÀ	REGIONE	ORE DI FORMAZIONE	DIP. IN FORMAZIONE
NTFB SRL	Piccola	Ristorazione	VENETO	70	5
CA' RUGATE	Media	Agricoltura	VENETO	70	6
CASEIFICIO MOZZARICCA	Piccola	Produzione derivati del latte	CAMPANIA	105	4
ANTICA DISTILLERIA PETRONE SRL	Piccola	Produzione di bevande alcoliche distillate	CAMPANIA	35	9
IL CAMPANO SRL	Micro	Lavorazione carni	CAMPANIA	35	5
SPIRIT SRL	Micro	Distillazione Alcolici	CAMPANIA	35	3
TRIVERI SRL	Piccola	Lavorazione e conservazione frutta e ortaggi	ABRUZZO	35	4
LA GROTTA DEI RASELLI SRL	Piccola	Ristorazione	ABRUZZO	35	4
FAINI FIRENZE & C.	Piccola	Produzione pane	TOSCANA	10	4
FERCOM S.A.S.	Piccola	Ristorazione	VENETO	24	4
AZ. AGRICOLA MONTETONDO	Piccola	Coltivazione uve	VENETO	48	9
COSTA 1.0 SRL	Piccola	Ristorazione	VENETO	35	2

Si sottolinea che l'azienda COSTA 1.0, entrata nel Piano nel mese di gennaio 2021, non ha potuto svolgere le ore di formazione per essa progettate, pur non avendo mai rinunciato formalmente al Piano. Non viene quindi computata tra le aziende beneficiarie della formazione.

7 - Metodologie didattiche in relazione alle tipologie di percorsi formativi e di destinatari

E' soprattutto in questo ambito che la pandemia ha introdotto "oborto collo" le novità più significative ed evidenti, portando tutti a sperimentare delle metodologie didattiche del tutto nuove e non sempre ben accolte.

L'obiettivo prefissato in fase progettuale era quello, da un lato, di sviluppare conoscenze e metodologie coerenti non solo con le esigenze del lavoro e della prassi professionale, ma anche con le aspettative e le motivazioni di ogni lavoratore e, dall'altro, ancorare i singoli progetti formativi alla realtà concreta (di lavoro e organizzativa) dell'utente, promuovendo il collegamento stretto fra il processo di apprendimento individuale e i cambiamenti organizzativi attesi.

Per tale motivo si è deciso per l'attuazione, nel limite del 40% delle ore di formazione, di modalità di erogazione formative diverse rispetto a quelle tradizionali, in funzione delle tipologie formative individuate

dalle imprese e della risposta dei soggetti chiamati in formazione. Nello specifico, la modalità individuata è stata il **Training on the job**, adottata in tutte le azioni formative connesse allo sviluppo di abilità che richiedono l'applicazione pratica delle conoscenze acquisite. Tale metodologia è risultata pertanto funzionale nell'ambito di attività volte a favorire l'acquisizione di competenze operative sul luogo di lavoro al fine di applicarle ed implementarle in modo concreto e contestuale. In particolare, in diversi casi si è ritenuto opportuno prevedere, nell'ambito della medesima azione, la presenza di entrambe le modalità formative, suddividendo quindi le ore tra lezione frontale d'aula e modalità alternativa.

Con l'affermarsi dello scenario pandemico e per far fronte all'esigenza da un lato di garantire il distanziamento sociale e, dall'altro, di permettere la prosecuzione delle attività formative, è stata introdotta la formazione a distanza in modalità sincrona. O meglio, è stata data da Fondimpresa la possibilità di avvelersene, poiché in realtà, almeno per la nostra esperienza, si è trattato di un'ipotesi marginale, essendo state solo 2 azioni ad essere svolte in tale modalità, di cui una interaziendale, per un totale di 105 ore. In linea di massima infatti le aziende hanno preferito sospendere temporaneamente la formazione anziché ricorrere alla FAD, motivando tale scelta con l'importanza di avere fisicamente il consulente all'interno dei propri locali e ritenendo quindi la modalità a distanza poco efficace e non in linea con le proprie specifiche esigenze.

Anche per questo motivo si è quindi proceduto ad una serie di rimodulazioni che hanno, tra l'altro, incrementato il numero di ore di formazione in Training on the job e inserito anche alcune ore di **Coaching**.

Di conseguenza, al termine delle attività, sulle 1.915 ore corso realizzate, le modalità di erogazione della formazione adottate sono state:

MODALITA'	N. ORE	%
AULA	1205	63%
TRAINING ON THE JOB	702	36,6%
COACHING	8	0,4%

8- Incidenza della formazione interaziendale

Perseguendo l'obiettivo di creare percorsi interaziendali specifici per realtà organizzative con un fabbisogno formativo comune, il Piano prevedeva l'attivazione di azioni formative che coinvolgessero lavoratori di più aziende aderenti. In particolare, erano state progettate **n. 220** ore di formazione interaziendale, suddivise in 4 azioni da 35 ore ed 1 azione da 80 ore, per un valore percentuale pari all'**11,5%** delle ore totali del Piano.

Ovviamente il carattere dell'interaziendalità mal si conciliava con le misure di prevenzione adottate contro il Covid. Anche da questo punto di vista, quindi, sono state apportate delle modifiche a quanto previsto a progetto, riducendo, nei rispetto del limite minimo del 10%, il numero di ore di formazione interaziendale.

Rispetto a quanto programmato, i valori realizzati sono i seguenti:

AZIENDE	ID AZIONE	TITOLO	REGIONE	ORE AULA	ORE TRAINING ON THE JOB
COTTINI/ Az. AGRICOLA MONTEZOVO DI COTTINI DIEGO E FIGLI	2159203	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	0	35
COTTINI/ Az. AGRICOLA MONTEZOVO DI COTTINI DIEGO E FIGLI	2159209	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	VENETO	0	35
CASEIFICIO MOZZARICCA/ MEATS SERVICE	2259123	TECNICHE DI CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	CAMPANIA	35	0
CASEIFICIO MOZZARICCA/ MEATS SERVICE	2159394	GESTIRE I SISTEMI PER LA QUALITÀ NELLA FILIERA ALIMENTARE	CAMPANIA	35	0
CASEIFICIO MOZZARICCA/ MEATS SERVICE	2159446	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: LA GESTIONE INTEGRATA DEL MAGAZZINO	CAMPANIA	35	0
IL CAMPANO SRL/ SPIRIT SRL	2159472	GESTIONE INTEGRATA QUALITÀ SICUREZZA AMBIENTE PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE	CAMPANIA	21	14
Valore assoluto totale ore azioni formative a carattere interaziendale				210	
% ore sul totale ore piano pari a 1.915				11%	

9 - Verifica dell'apprendimento

Al fine di verificare lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze acquisite è stata prevista la verifica dell'apprendimento e la sua conseguente formalizzazione per tutte le azioni del Piano, anche quelle di durata pari o inferiore alle 24 ore. Tale verifica dell'apprendimento è avvenuta attraverso la somministrazione di test predisposti dai docenti incaricati, in funzione delle competenze-obiettivo e del programma didattico stilato. Il numero delle domande è stato stabilito in funzione della complessità della materia e delle ore di corso. Sono state predisposte prevalentemente domande a risposta multipla. In generale la somministrazione del test è avvenuta sia all'inizio che al termine dell'attività formativa per valutare le competenze in entrata e la riduzione del gap di competenza in uscita. In alcuni casi invece il docente ha ritenuto sufficiente la misurazione finale.

Le azioni concluse che hanno visto l'elaborazione di apposite prove di verifica somministrate ai partecipanti sono state quindi 45, per il totale delle 1.915 ore di formazione.

Qui di seguito si riepiloga la situazione riportando i dati aggregati per regione:

REGIONE	MODALITÀ DI VERIFICA DELL'APPRENDIMENTO	NUMERO DI ORE SVOLTE	NUMERO DI LAVORATORI PARTECIPANTI	PARTECIPANTI CHE HANNO SUPERATO LA VERIFICA
ABRUZZO	Test di apprendimento in entrata e in uscita	70	8	100%
CAMPANIA	Questionari a scelta multipla	280	48	81%
LOMBARDIA	Test a scelta multipla	190	19	89%
MARCHE	Test a risposta multipla	490	36	100%
TOSCANA	Test a domande chiuse	175	16	94%
VENETO	Test scritto a risposta multipla	640	92	100%

10 - Certificazione delle competenze

Accanto alla verifica dell'apprendimento è stato previsto che il 21,93% delle ore del Piano formativo vedesse la messa in pratica di un sistema di **riconoscimento e certificazione** delle competenze, con il seguente dettaglio:

- N. 420 ore di formazione concluse con certificazione delle competenze;
- N. 32 allievi beneficiari della certificazione delle competenze;
- N. 2 aree tematiche interessate: a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti; b. Innovazione dell'organizzazione.
- N. 2 regioni coinvolte: Marche (280 ore) e Lombardia (140 ore); le Marche in quanto regione in fase di sperimentazione del sistema di certificazione regionale e la Lombardia quale best practices a livello nazionale.

Per quanto riguarda la regione Lombardia, l'amministrazione regionale, con DDUO 9380/2012, ha implementato un modello di certificazione delle competenze acquisite in contesti di apprendimento non formali e informali che offre, a ciascun cittadino che lo desidera, l'opportunità di attestare il possesso di competenze maturate nell'arco della propria vita, a prescindere dal contesto in cui le abbia sviluppate.

Al fine dell'applicazione di tale modello, le azioni della Lombardia per cui è prevista la certificazione sono state progettate in ottemperanza alle competenze previste nel Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) della Regione Lombardia. IAL Lombardia è ente accreditato iscritto all' Albo regionale degli operatori accreditati per i servizi al lavoro e, in quanto tale, può attivare la procedura di certificazione delle competenze secondo i seguenti passaggi:

- analisi della domanda di certificazione in termini di coerenza fra la documentazione prodotta e la competenza/e prescelta/e nel Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) della Regione Lombardia
- costruzione del portfolio delle evidenze: questa fase è dedicata alla raccolta/costruzione delle principali evidenze (almeno una) allo scopo di dimostrare l'effettiva capacità ad esercitare la competenza descritta
- assessment: se il portfolio risulta conforme, si avvia l'assessment di merito, finalizzato ad accertare il possesso, da parte del candidato, della competenza per cui ha richiesto la certificazione. L'assessor è una persona nominata dall'Ente accreditato ai Servizi per il Lavoro, sulla base di una lista riconosciuta dalla Regione Lombardia.

- rilascio della certificazione.

Per quanto attiene la **regione Marche**, dato che l'amministrazione regionale non ha ancora messo a punto il proprio sistema di certificazione, così come previsto a Progetto si è ricorsi alla sperimentazione attuata nei piani formativi territoriali a partire dall'avviso 4/2012 e successivi avvisi di sistema realizzati nelle Marche secondo quanto previsto dalla convenzione sottoscritta tra le Parti Sociali costituenti l'Articolazione Territoriale di Fondimpresa (OBR Marche) e la regione Marche e approvata in data 20 Marzo 2015 con deliberazione n. 215 dalla Giunta regionale.

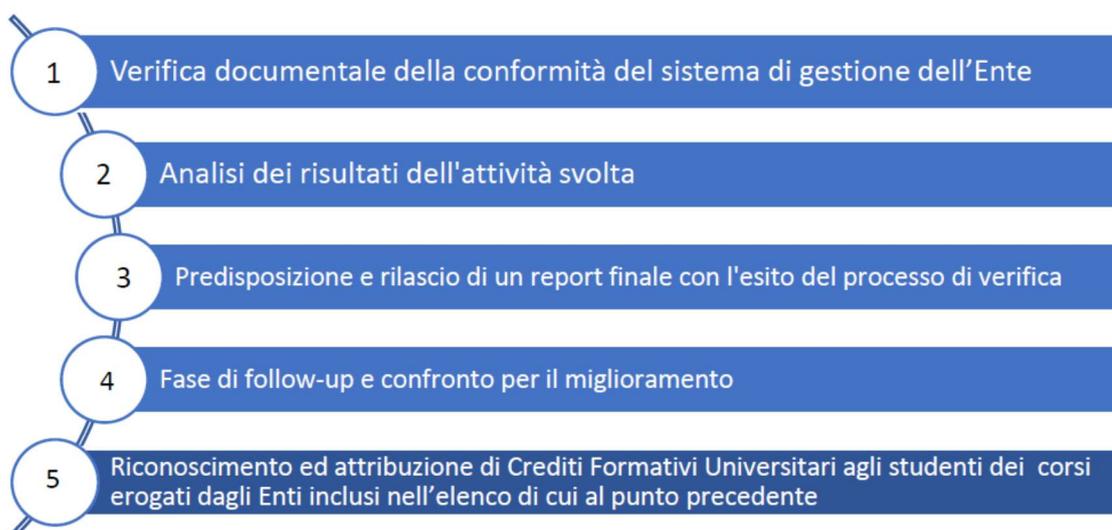
Tale sistema di certificazione sperimentale prevede la seguente struttura:

- Il soggetto realizzatore individua un referente per la messa in trasparenza delle competenze che sarà chiamato al raccordo delle competenze acquisite (UdC) a seguito dell'azione formativa con le AdA (Aree di Attività) caratterizzanti uno o più Profili Professionali ritenuti coerenti e rientranti nel RRPP della Regione Marche. Ciò consentirà la messa in trasparenza e la certificazione delle competenze acquisite.

Nel piano in oggetto il Referente per la messa in trasparenza delle competenze è stato individuato in UNICAM – Università degli Studi di Camerino, partner del progetto, Ente Terzo deputato a presidiare e validare tutta l'attività di certificazione delle competenze, che passa attraverso i seguenti step:

1. Definizione dei contenuti formativi e dei risultati attesi in termini di competenze da acquisire a conclusione dei singoli percorsi;
2. Predisposizione delle prove di valutazione e delle griglie per la registrazione degli apprendimenti in relazione alle competenze previste in esito ai percorsi formativi;
3. Somministrazione delle prove di valutazione da parte del docente e registrazione delle stesse sulle griglie predisposte;
4. Verifica del raggiungimento delle competenze previste in esito al percorso in base ai risultati registrati all'interno delle griglie;
5. Correlazione delle competenze previste in esito ai percorsi formativi alle ADA (Aree di Attività) presenti all'interno dell'ATLANTE DEL LAVORO E DELLE QUALIFICAZIONI;
6. Rilascio del Report per la validazione e riconoscimento degli apprendimenti del corso

Sintesi grafica delle fasi dell'attività di validazione:



Le azioni che si sono concluse con l'applicazione di tale procedura sono 6, per un totale di 420 ore di formazione.

ID AZIONE	TITOLO	FORMA DI CERTIFICAZIONE	NORMATIVA DI RIFERIMENTO	N. ORE SVOLTE	N. PARTECIPANTI	% CON CERTIFICAZIONE
2159185	SISTEMA DI CERTIFICAZIONI DI PROCESSO IN AZIENDA (FSSC 22000 - FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION SCHEME 22000)	Rilascio del "Report per la validazione e riconoscimento degli apprendimenti del corso"	Sperimentazione prevista nella D.G.R. Regione Marche n. 215 del 20/03/2015	70	4	100%
2159188	SISTEMA DI CERTIFICAZIONI DI PROCESSO IN AZIENDA (FSSC 22000 - FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION SCHEME 22000)	Rilascio del "Report per la validazione e riconoscimento degli apprendimenti del corso"	Sperimentazione prevista nella D.G.R. Regione Marche n. 215 del 20/03/2015	70	6	100%
2159194	ANALISI COSTI DI PRODUZIONE AZIENDA	Rilascio del "Report per la validazione e riconoscimento degli apprendimenti del corso"	Sperimentazione prevista nella D.G.R. Regione Marche n. 215 del 20/03/2015	70	5	100%
2159197	ANALISI COSTI DI PRODUZIONE	Rilascio del "Report per la validazione e riconoscimento degli apprendimenti del corso"	Sperimentazione prevista nella D.G.R. Regione Marche n. 215 del 20/03/2015	70	5	100%
2159373	L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI ATTRAVERSO L'UTILIZZO DEL SW ERP	Attestato di competenza regionale	DDUO 9380/2012 della Regione Lombardia	70	7	86%
2159379	L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI LOGISTICI ATTRAVERSO LA GESTIONE INFORMATIZZATA DEL MAGAZZINO	Attestato di competenza regionale	DDUO 9380/2012 della Regione Lombardia	70	6	100%

11 - Attività preparatorie e di accompagnamento

a) ANALISI DELLA DOMANDA E RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI

L'analisi della domanda e la rilevazione dei fabbisogni è stata condotta attraverso i seguenti passaggi:

- analisi del contesto territoriale di riferimento e delle problematiche in materia di sviluppo competitivo;
- predisposizione di questionari semi-strutturati per la raccolta di dati ed informazioni presso le aziende sulle problematiche afferenti alla competitività e sulle relative esigenze formative;
- interviste ai ruoli chiave del sistema aziendale, mediante la somministrazione del questionario semi-strutturato;
- identificazione dei bisogni formativi sia peculiari delle imprese, sia di interesse comune a più aziende;
- raccolta dei dati ottenuti;
- focus di analisi sul rapporto dell'azienda con i temi ritenuti strategici;
- analisi delle competenze critiche emergenti sui temi ritenuti strategici;
- analisi sulla coerenza dei percorsi formativi individuati dall'azienda in relazione a quanto emerso.

Lo svolgimento di tale attività ha permesso l'individuazione dei seguenti prodotti/risultati:

- report di analisi del contesto di riferimento nel quale collocare l'analisi della domanda aziendale;
- individuazione della domanda aziendale e delle aree sulle quali intervenire a livello aziendale o interaziendale;
- individuazione degli interventi, sia in termini di azioni formative da effettuare che di misure di accompagnamento ed attività non formative da mettere in atto a miglioramento delle attività.

Nello specifico, i risultati raggiunti in fase progettuale sono:

- N. aziende contattate: 40
- N. di azioni di diagnosi effettuate: 34
- N. aziende inserite nel Piano: 29
- N. azioni definite: 41
- N. allievi iscritti: 154

A conclusione del Piano i risultati raggiunti sono:

- N. aziende coinvolte: 34
- N. azioni concluse: 45
- N. allievi effettivi coinvolti in azioni concluse: 183

Nel corso dello sviluppo del Piano, come già descritto, sei aziende hanno rinunciato, per esigenze interne, alle ore di formazione inizialmente programmate; ciò ha reso necessario riattivare il processo di analisi della domanda al fine di individuare nuove aziende interessate a subentrare alle rinunciatarie, nel rispetto dei requisiti richiesti dall'Avviso e delle condizioni di ammissibilità previste, senza peraltro alterare finalità, obiettivi, contenuti e modalità attuative delle azioni interessate.

b) PREDISPOSIZIONE DI PROGRAMMI OPERATIVI

Per avere un efficace Piano formativo diventa fondamentale non solo attribuire un ruolo attivo e partecipativo all'azienda nella definizione del proprio percorso formativo ma anche sostenere la stessa in tale processo attraverso l'adozione di misure di accompagnamento volte a integrare la domanda di formazione con lo sviluppo del capitale umano, creando così una forte correlazione tra l'obiettivo di crescita dell'azienda e quello delle singole risorse umane chiamate in formazione.

Questo processo si è articolato attraverso:

- la rilevazione del gap di competenza espresso al livello aziendale (fase preliminare di colloquio con l'azienda)
- l'individuazione dei gap di competenza dei lavoratori al momento dell'avvio dell'azione formativa (fase di avvio delle attività formative)
- l'analisi degli "scarti" esistenti tra i fabbisogni formativi dell'azienda e la domanda di formazione dei lavoratori.

In fase progettuale ciò si è tradotto in una serie di colloqui, in presenza o a distanza, volti al sostegno e supporto delle aziende nella definizione del personale fabbisogno formativo e nella somministrazione del questionario per l'analisi e rilevazione del gap di competenza, col risultato di 29 aziende iscritte con 154 lavoratori e 41 azioni formative stimate.

Durante lo svolgimento del Piano tale processo si è concretizzato nella realizzazione di 12 ulteriori contatti con altrettante aziende per la definizione dei fabbisogni formativi loro e dei loro dipendenti.

c) DEFINIZIONE DI METODOLOGIE E MODELLI DI FORMAZIONE CONTINUA

L'obiettivo di definire efficaci metodologie e modelli di formazione continua volti a stimolare l'apprendimento attivo dei discenti passa attraverso:

- la definizione di percorsi formativi puntuali, facilmente aggiornabili e raccordabili fra loro;
- la realizzazione di proposte formative "personalizzate" e centrate su problematiche reali dei partecipanti e delle aziende di riferimento del settore;
- verifiche formative a conclusione di ogni azione formativa affinché le competenze acquisite possano essere riconosciute e raccordabili con l'intero percorso formativo del lavoratore;
- l'impostazione di un lavoro relativo al riconoscimento ed alla certificazione delle competenze attraverso sistemi già consolidati (Regione Lombardia quale best practice) e sperimentazione attraverso il supporto dell'Università degli Studi di Camerino;

Rispetto a tale obiettivo, quali indicatori di attuazione possono essere considerati:

- la progettazione/realizzazione di una percentuale di azioni che si concludono con la verifica degli apprendimenti pari al 100% delle azioni medesime;
- la progettazione/realizzazione di una percentuale di azioni che si concludono con il riconoscimento e la certificazione delle competenze pari al 21,93%;
- la progettazione/realizzazione di 108 ore di formazione a carattere interaziendale, pari al 8,33% delle ore totali.

12 - Attività non formative

a) PROGETTAZIONE

L'attività di Progettazione si è sviluppata attraverso le seguenti fasi:

- analisi del progetto/intervento aziendale e dei gap di competenza da esso generato e per i quali la formazione assume il ruolo strategico di supporto alla competitività di impresa;
- identificazione delle tematiche sulle quali impostare le singole azioni formative, basandosi sugli output delle attività preparatorie di analisi della domanda, rilevazione dei bisogni formativi e definizione delle competenze critiche rilevate;
- progettazione delle singole azioni formative;
- progettazione esecutiva in termini di definizione di dettaglio delle modalità operative, delle risorse umane e tecniche da coinvolgere, nonché dei tempi di realizzazione delle stesse;
- pianificazione territoriale dei corsi sulla base della distribuzione delle aziende per territorio;
- strutturazione di schede e strumenti per il monitoraggio e la valutazione delle attività;
- pianificazione delle azioni di carattere interaziendale sulla base dei fabbisogni formativi dichiarati e tenendo conto dell'uniformità dei progetti, della localizzazione geografica delle aziende e/o presenza di accordi commerciali tra le stesse;
- definizione di un modello adeguato di struttura tecnico-organizzativa per la gestione del Piano in termini di risorse professionali, soggetti esterni qualificati coinvolti, ruoli, responsabilità e procedure di gestione;
- redazione del preventivo finanziario del Piano utilizzando voci di costo e parametri riportati dall'Avviso e dalle Linee Guida.

Da tale attività sono scaturite:

N. 1.915 ore formative programmate (di cui 1.520 di Progettazione di dettaglio) poi realizzate

N. 41 azioni programmate e 45 realizzate

N. 154 allievi previsti e 183 effettivamente coinvolti

N. 29 aziende aderenti al piano dalla fase di progettazione e 34 poi effettivamente coinvolte.

c) MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Il sistema di monitoraggio e valutazione ha l'obiettivo di garantire la coerenza delle attività con gli obiettivi posti alla base del Piano, nonché di modificare, in maniera tempestiva, gli aspetti critici eventualmente emersi durante le fasi di realizzazione.

Da un lato quindi esso interviene sul processo di apprendimento e pertanto ha la funzione di verificare i risultati della formazione in termini di conoscenze e competenze acquisite a conclusione delle singole azioni.

Dall'altro invece ha il ruolo di presidio sull'adeguatezza delle soluzioni adottate relativamente a:

- Modello complessivo di intervento;
- Singole azioni formative;
- Corrispondenza con i bisogni dei destinatari;
- Contenuti e metodologie didattiche;
- Organizzazione e gestione delle attività formative.

Durante tutto lo svolgimento del Piano sono stati individuati ad applicati gli strumenti e le procedure di valutazione delle azioni formative realizzate e sono state costantemente monitorate le singole fasi e attività progettuali.

d) DIFFUSIONE E TRASFERIMENTO DEI RISULTATI

La diffusione dei risultati è lo strumento per rendere visibile e far comprendere il lavoro svolto sia ai soggetti coinvolti sia a coloro che risultano esterni al progetto nel suo complesso. Lo scopo della diffusione e trasferimento dei risultati è quello di condividere sul territorio, mediante azioni definite congiuntamente con il Comitato Paritetico di Pilotaggio, i risultati conseguiti e promuovere le opportunità offerte da Fondimpresa per lo sviluppo del capitale umano presso le imprese. Di particolare rilievo è stato, da questo punto di vista il ruolo di Federalimentare Servizi, Soggetto delegato, funzionale alla necessità di diffondere nella comunità del lavoro e delle imprese il valore della formazione continua. Federalimentare Servizi ha infatti coordinato la raccolta dei dati funzionali alla realizzazione dell'indagine di follow - up volta a rilevare gli elementi significativi, in termini di efficacia ed efficienza, dell'attività formativa svolta nell'ambito del Piano Formativo. Nello specifico, quest'anno è stato elaborato un Report finale incentrato sull'esperienza, per tutti assolutamente nuova, della formazione a distanza negli 8 Piani formativi presentati da altrettanti Enti a valere sull'Avviso 3/2018 nell'ambito dell'agroalimentare.

13 - Elenco azioni realizzate

Si riporta qui di seguito l'elenco delle azioni formative attuate:

Pro gN.	Area tematiche	ID AZIONE	Titolo	REGIONE	AZIENDE beneficiarie	ORE TOTAL I
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159182	QUALIFICAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO: LO STANDARD IFS	MARCHE	LA PASTA DI ALDO DI ALZAPIEDI MARIA	70

1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159185	SISTEMA DI CERTIFICAZIONI DI PROCESSO IN AZIENDA (FSSC 22000 - FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION SCHEME 22000)	MARCHE	ULTRAMAR CAFFE'	70
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159188	SISTEMA DI CERTIFICAZIONI DI PROCESSO IN AZIENDA (FSSC 22000 - FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION SCHEME 22000)	MARCHE	FILOTEA EXPERIENCE	70
1	b. Innovazione dell'organizzazione	2159191	ANALISI COSTI DI PRODUZIONE	MARCHE	NEREA	70
1	b. Innovazione dell'organizzazione	2159194	ANALISI COSTI DI PRODUZIONE	MARCHE	RALO'	70
1	b. Innovazione dell'organizzazione	2159197	ANALISI COSTI DI PRODUZIONE	MARCHE	Fabbrica della Birra Tenute Collesi	70
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159201	QUALIFICARE LA PRODUZIONE ALIMENTARE SECONDO LO STANDARD ISO 22000	MARCHE	LA TERRA E IL CIELO	70
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159203	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	COTTINI / Az. AGRICOLA MONTEZOVO DI COTTINI DIEGO E FIGLI	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159205	TECNICHE DI CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	VENETO	COTTINI	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159207	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	NTFB SRL	35
1	b. Innovazione dell'organizzazione	2159209	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	VENETO	Az. AGRICOLA MONTEZOVO DI COTTINI DIEGO E FIGLI / COTTINI	35

2	b. Innovazione dell'organizzazione	2259086	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	VENETO	Azienda Vinicola Farina	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159342	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	Azienda Vinicola Farina	35
2	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2259093	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	PASQUA VIGNETI E CANTINE	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159344	GESTIRE I SISTEMI PER LA QUALITÀ NELLA FILIERA ALIMENTARE	VENETO	PASQUA VIGNETI E CANTINE	35
2	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2259099	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	IL RE DEL TORTELLINO	35
2	b. Innovazione dell'organizzazione	2259103	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	VENETO	SPIGA DORATA	35
3	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2314326	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	SOCIETÀ COOPERATIVA MULTIFORME ONLUS	35
2	b. Innovazione dell'organizzazione	2259110	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	VENETO	SOCIETÀ COOPERATIVA MULTIFORME ONLUS	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159345	GESTIRE I SISTEMI PER LA QUALITÀ NELLA FILIERA ALIMENTARE	VENETO	CA' RUGATE	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159346	FOOD QUALITY & GREEN SUPPLY CHAIN	VENETO	CA' RUGATE	35
2	b. Innovazione dell'organizzazione	2259115	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	VENETO	IL RE DEL TORTELLINO	35
2	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2259122	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	IL RE DEL TORTELLINO	35

1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159373	L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI ATTRAVERSO L'UTILIZZO DEL SW ERP	LOMBARDIA	AURICCHIO SPA	70
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159379	L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI LOGISTICI ATTRAVERSO LA GESTIONE INFORMATIZZATA DEL MAGAZZINO	LOMBARDIA	GALLETTI DI GALLETTI AURELIO E C. SNC	70
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159384	TECNICHE PROCEDURALI PER IL CONTROLLO QUALITÀ DEL SETTORE AGROALIMENTARE	LOMBARDIA	LA CICOGNA SRL	50
2	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2259123	TECNICHE DI CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	CAMPANIA	CASEIFICIO MOZZARICCA / MEATS SERVICE	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159394	GESTIRE I SISTEMI PER LA QUALITÀ NELLA FILIERA ALIMENTARE	CAMPANIA	CASEIFICIO MOZZARICCA / MEATS SERVICE	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159399	GESTIONE INTEGRATA QUALITÀ SICUREZZA AMBIENTE PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE	CAMPANIA	MEATS SERVICE	35
1	b. Innovazione dell'organizzazione	2159446	INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: LA GESTIONE INTEGRATA DEL MAGAZZINO	CAMPANIA	CASEIFICIO MOZZARICCA / MEATS SERVICE	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159453	TECNICHE DI CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	CAMPANIA	ANTICA DISTILLERIA PETRONE SRL	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159472	GESTIONE INTEGRATA QUALITÀ SICUREZZA AMBIENTE PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE	CAMPANIA	IL CAMPANO SRL /SPIRIT SRL	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159487	TECNICHE DI CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	CAMPANIA	ESSE CARNI	35

1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159497	GESTIRE I SISTEMI PER LA QUALITÀ NELLA FILIERA ALIMENTARE	CAMPANIA	ESSE CARNI	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159499	QUALIFICARE LA PRODUZIONE ALIMENTARE SECONDO LO STANDARD ISO 22000	TOSCANA	RISTORART TOSCANA	70
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159504	QUALIFICARE LA PRODUZIONE ALIMENTARE SECONDO LO STANDARD ISO 22000	TOSCANA	CANTINA COOPERATIVA DEL MORELLINO DI SCANSANO	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159526	QUALIFICAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO: LO STANDARD IFS	TOSCANA	F.B.M. LAVORAZIONE CARNI	70
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159537	GESTIONE INTEGRATA QUALITÀ SICUREZZA AMBIENTE PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE	ABRUZZO	TRIVERI SRL	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2159550	QUALIFICAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO: LA NUOVA ISO 9001:2015	ABRUZZO	LA GROTTA DEI RASELLI SRL	35
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2394776	UNI EN ISO 22.005:2008 RINTRACCIABILITÀ NELLE FILIERE ALIMENTARI-Principi e requisiti di base per progettazione di sistemi ed attuazione. Certificazione Bio ai sensi del nuovo Reg. 848/2018/CE principi e requisiti base	TOSCANA	F.B.M. LAVORAZIONE CARNI	60
1	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2394780	Tecniche di panificazione e conservabilità prodotti da forno	TOSCANA	FAINI FIRENZE & C.	10
3	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2436935	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	FERCOM S.A.S.	24
3	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2436937	PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE DELLA COMMESSA	VENETO	MAR	8

3	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2436941	STRATEGIA DI IMPRESA E DIGITAL MARKETING	VENETO	AZ. AGRICOLA MONTETONDO	24
3	a. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	2436943	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	VENETO	AZ. AGRICOLA MONTETONDO	24
					TOTALE ORE	1915