

**"INVITO A PRESENTARE OPERAZIONI A SUPPORTO DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE E SVILUPPO – PO FSE 2014/2020 OBIETTIVO TEMATICO 8 – PRIORITA' DI INVESTIMENTO 8.5"**

**AZIONE 1**

**Linea di intervento A: MANIFATTURA E SERVIZI COLLEGATI**

**Azione A.1 "Internazionalizzazione"**

Scadenza del 31/05/2016

**PIANO DI INTERVENTO REGIONALE PER ATTIVITÀ DI FORMAZIONE CONTINUA  
E ACCOMPAGNAMENTO AI SISTEMI DI IMPRESE**

**Operazione 1: "Smart Mechanics: competenze chiave per  
l'internazionalizzazione d'impresa"**

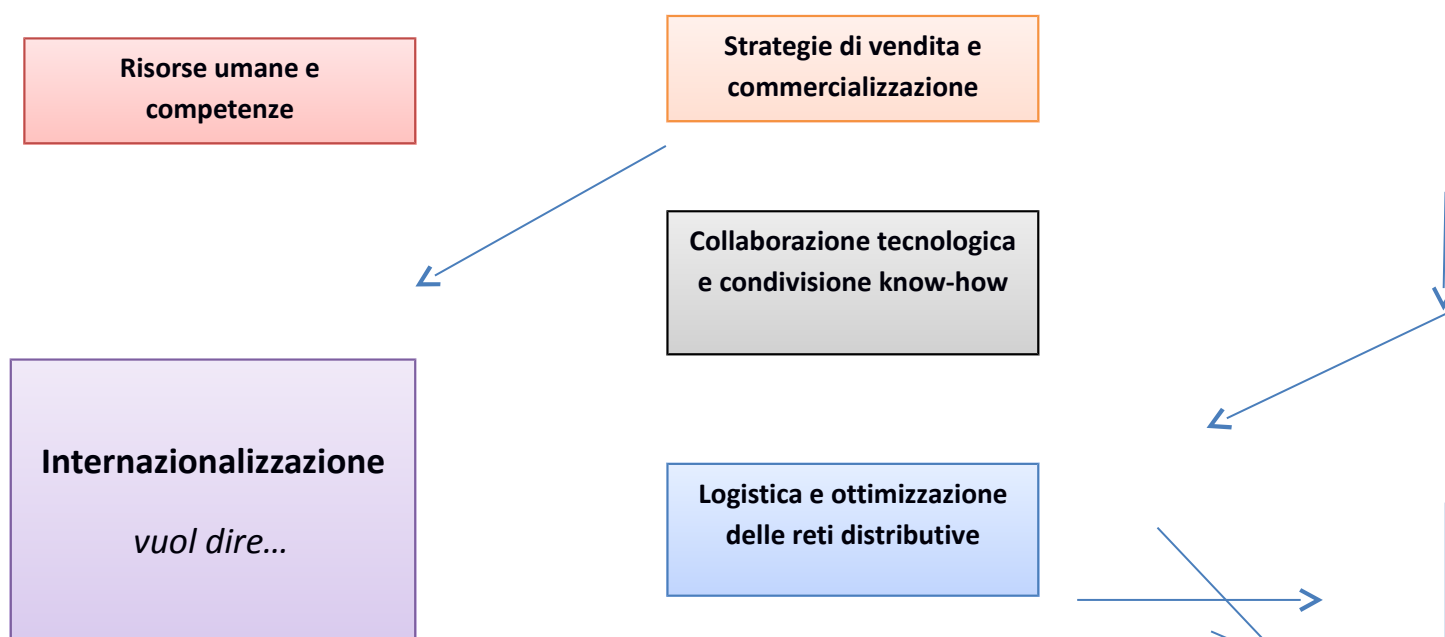
## CONTESTO: Sistemi produttivi/filiere di imprese destinatarie degli interventi

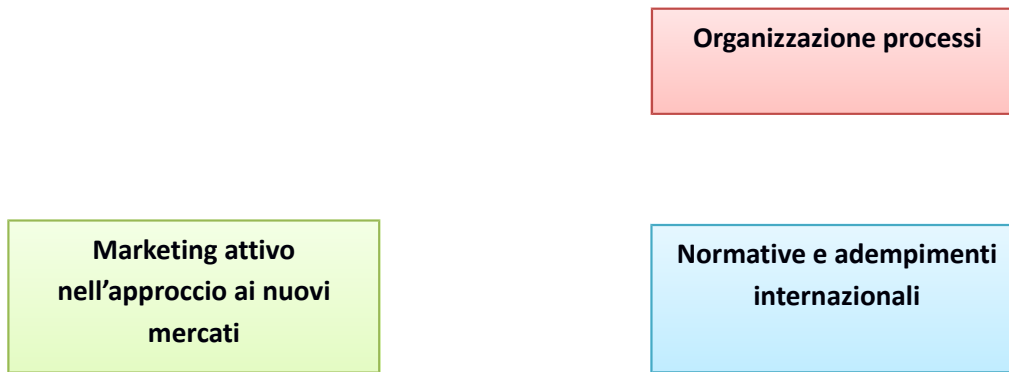
Globalizzazione dei mercati, internazionalizzazione delle imprese, abbattimento delle barriere agli scambi di merci: sono tutti fenomeni con i quali l'impresa contemporanea, piccola o grande che sia, deve confrontarsi. Ma oggi non basta più vendere all'estero per darsi internazionali. Oggi, parlare di internazionalizzazione, vuol dire parlare di una internazionalizzazione che cala l'azienda nella realtà dei mercati ai quali si rivolge o nei quali opera.

Lo stesso avviso, sul quale si presenta la presente operazione parla di *"processi più attivi di internazionalizzazione, favorendo in particolare l'utilizzo di modalità dirette di presenza commerciale ed eventualmente produttiva delle imprese sui mercati esteri"*.

Se è vero che l'internazionalizzazione è un progetto che può prevedere diversi gradi di presenza sui mercati esteri, dall'esportazione indiretta, all'esportazione diretta, ad una crescente integrazione attraverso uffici di rappresentanza, fino alla definizione di alleanze strategiche, e all'investimento diretto in senso stretto, l'operazione qui presentata si concentra sulla così detta Internazionalizzazione Attiva. Purtroppo la realtà regionale, ma anche nazionale, è ancora legata ad una forma di internazionalizzazione passiva (cioè commercio internazionale in cui è assente la ricerca diretta del cliente da parte dell'azienda, esiste la figura di un esportatore esterno all'azienda che si assume in proprio il rischio di collocare la merce), invece di evolvere le proprie strategie verso un'internazionalizzazione ragionata, attiva, supportata dai vari strumenti e rafforzata da operazioni di marketing totale.

**L'internazionalizzazione attiva** ha nell'azienda esportatrice la protagonista. Questa infatti, attraverso operazioni di marketing totale, studia il paese di riferimento, ricerca le opportunità, analizza i mercati e la concorrenza, identifica metodi e soluzioni alternative di presenza e di vendita sui mercati, ricerca e seleziona il partner estero anche finanziario, studia politiche di prodotto, eventualmente rivisitandolo per renderlo appetibile al mercato target e si accolla il rischio relativo all'operazione sul mercato estero.





L'Internazionalizzazione deve essere intesa come collaborazione tecnologica, cessione/acquisto di know-how, ottimizzazione delle reti distributive e, più in generale, tutto quello che sposta al di fuori dal territorio nazionale il confine delle aziende.

Le aziende devono iniziare a rivolgersi a nuove tipologie di internazionalizzazione:

- i subappalti ed i decentramenti produttivi internazionali extra-gruppo
- la joint venture
- altri accordi di cooperazione industriale internazionale.

Avvalendosi di queste nuove strategie, l'azienda ha la possibilità di migliorare la propria posizione in ambito internazionale, attraverso la fidelizzazione del cliente, che gode della sicurezza di un prodotto Made in Italy ed il maggior contatto con i cambiamenti del mercato estero.

Con questo tipo di internazionalizzazione le aziende si assicurano anche il conseguimento di economie di scala, l'accesso a conoscenze tecniche, la realizzazione di sinergie con altre imprese ed il frazionamento dei rischi.

Quanto ciò detto fa capire che il tema dell'internazionalizzazione è prioritario per l'economia regionale.

Lo si intuisce anche leggendo il documento "Strategia Regionale di innovazione per la specializzazione intelligente" dove, rafforzamento della competitività internazionale e capacità di sviluppare nuovi mercati, sono le leve principali per il rilancio delle aziende, dopo gli anni della crisi. Essendo un tema di così grande rilevanza e importanza si è ritenuto opportuno presentare un'Operazione che fosse diretta ad uno dei maggiori settori economici, cioè il meccanico, includendo in questo settore le varie tipologie di imprese che vi operano, partendo dalle eccellenze riguardo le auto, le moto (Modena-Bologna), nautica, meccanica agricola, meccanica industriale e automazione e tutti i settori meccanici di minor rilievo, intercettando in questo modo anche la priorità strategica A del documento "Strategia regionale di innovazione per la specializzazione intelligente", che identifica proprio in questo settore una delle maggiori leve economiche/competitive della Regione.

Attori del cambiamento sono in primis le aziende, rappresentate dalle organizzazioni datoriali, i lavoratori rappresentati dalle organizzazioni sindacali, insieme al mondo della ricerca e ad alcune realtà che meglio di ogni altra rappresentano che il cambiamento è già in atto: la regione, anche negli anni della crisi, ha sempre mantenuto ottimi livelli di export (basti vedere i dati Istat dal 2008 al 2015); ora si tratta di far fare alle imprese del territorio quel salto di qualità che le porti a diventare Aziende Internazionali Attive.

Sono pertanto **destinatari** degli interventi previsti **imprenditori e figure chiave** di imprese aventi sede legale o unità locale in regione Emilia-Romagna appartenenti ad imprese di tutto il comparto meccanico, nella sua accezione più ampia.

**STRATEGIA GENERALE DI INTERVENTO in funzione dei fabbisogni rilevati**

La struttura complessiva dell'intervento proposto, oltre che da uno studio approfondito del sistema regionale e del settori afferenti al manifatturiero, si è delineata dal confronto diretto tra Sviluppo PMI srl, Confimi Formazione Emilia e IFOA e i vari partner, dalle esperienze sviluppate di recente con alcuni di loro, da un'indagine diretta rivolta tramite questionario inviato alle aziende e volto ad intercettare i reali bisogni e le difficoltà incontrate da queste ultime nell'ambito dell'internazionalizzazione.

A questa analisi ha inoltre contribuito l'associazione di Categoria Confimi, nella sua compagine Emiliana e Romagnola, la quale si è fatta promotrice di diverse iniziative legata al tema, che hanno permesso di fare il punto della situazione delle aziende del nostro territorio (in particolare PMI) in materia di Internazionalizzazione, confermando quanto detto in precedenza. L'Emilia Romagna è una delle regioni a maggior respiro internazionale, con livelli di export che si sono sempre mantenuti positivi anche negli anni della crisi.

I dati 2015, diffusi da Istat, sull'andamento dell'export su base regionale, parlano di 55,3 miliardi di beni e servizi esportati (fa da traino il comparto manifatturiero), che conferma la nostra regione tra le principali locomotive del Paese. Si tratta infatti del 13,4% del totale nazionale che conferma il contributo delle esportazioni regionali alla crescita tendenziale di quello nazionale. La regione è nel gruppo di testa, insieme a Piemonte, Veneto, Lazio e Lombardia. Questi dati, insieme agli altri macro indicatori economici quali Pil, occupazione e investimenti confermano la direzione positiva della crescita in Emilia-Romagna. Nel **quarto trimestre** del 2015 l'export dell'Emilia-Romagna è **creciuto del 6,1%** rispetto allo stesso periodo del 2014, l'incremento più consistente tra tutti e quattro i trimestri del 2015. L'Emilia-Romagna, con 55.322 milioni di euro di esportazioni di beni e servizi (il 13,4% delle esportazioni nazionali), si posiziona (+4,4%) sopra la media italiana (+3,8%). Nel **periodo 2008-2015** l'incremento dell'export è pari a +16,4%, superiore rispetto ad una media nazione del +14,3% .

Il confronto con partner e imprese ha permesso di delineare la struttura generale delle attività formative e di accompagnamento previste dall'Azione1 Linea A, che riportiamo nella tabella sottostante. E' previsto un unico progetto di accompagnamento a cui potrà partecipare l'utenza proveniente da qualsiasi percorso formativo.

<b>Titolo progetto</b>	<b>Durata</b>	<b>Partecipanti Formazione</b>	<b>N. edizioni</b>	<b>Totale partecipanti</b>
PANORAMICA INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE: le analisi, le valutazioni, gli strumenti e i metodi per affrontare il tema in modo consapevole e strutturato	16	Ediz. da 14 o da 12	9	112
Percorso di internazionalizzazione di impresa: strategia di entrata e obiettivi specifici	24	Ediz. da 14 o da 12	8	98
I SISTEMI INFORMATIVI: strumenti indispensabili per la gestione, controllo e coordinamento di mercati e organizzazioni remote	16	Ediz. da 14 o da 12	8	100
Normative internazionali	16	Ediz. da 14 o da 12	8	98

PANORAMICA INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA: le analisi, le valutazioni, gli strumenti e i metodi per affrontare il tema in modo consapevole e strutturato	16	Ediz. da 14 o da 12	9	112
L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE OPERATIVA: l'organizzazione e la gestione operativa coerente al contesto e rispettosa delle tradizioni e consuetudini locali	16	Ediz. da 14 o da 12	8	100
I SISTEMI INFORMATIVI FONDAMENTALI PER IL SUCCESSO: strumenti indispensabili per la gestione, controllo e coordinamento di mercati e organizzazioni remote Obiettivi	16	Ediz. da 14 o da 12	8	100
Export Management	16	Ediz. da 14 o da 12	7	86
la distribuzione diretta come obiettivo: la relazione con il cliente senza filtri	8	Ediz. da 14 o da 12	8	96
Analisi barriere in entrata per insediamento commerciale estero	16	Ediz. da 14 o da 12	8	96
LA DELOCALIZZAZIONE E MEZZI DI PAGAMENTO	8	Ediz. da 14 o da 12	8	100
LINGUA INGLESE	30	12	1	12
Management interculturale nella relazione con il cliente	16	Ediz. da 14 o da 12	4	52
Trasformare miliardi di numeri in informazioni con forte valenza strategica	8	Ediz. da 14 o da 12	4	52
Marketing Internazionale: strumenti operativi per il posizionamento dei prodotti meccanici sui mercati esteri	24	Ediz. da 14 o da 12	3	38
tecniche di vendita e negoziazione	16	14	1	14
ACCOMPAGNAMENTO ALLE IMPRESE	20	98	1	98

In accordo con quanto previsto dal bando, al fine di rendere disponibili azioni di informazione e sensibilizzazione rivolte al sistema economico e produttivo, **sono previsti 16 seminari informativi che saranno presentati a valere sull'Azione 2**, come operazioni coerenti e direttamente correlate alle operazioni di cui all'Azione 1. Si prevede quindi la realizzazione di seminari, indicativamente in ciascuna delle province della nostra regione, finalizzati a facilitare la raccolta delle adesioni ai progetti di formazione e accompagnamento, ma anche supportare e ampliare i potenziali impatti delle operazioni presso tutti i soggetti direttamente ed indirettamente coinvolti nei processi di internazionalizzazione, quali enti, associazioni, liberi professionisti, lavoratori di aziende qualsiasi. Si prevede un'alta affluenza a queste iniziative di diffusione, nell'ordine di diverse decine di persone, in particolare nelle province maggiormente industrializzate quali Bologna, Modena, Reggio Emilia, Ravenna e Cesena.

#### OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI DEL PIANO

L'internazionalizzazione rappresenta una scelta strategica quasi obbligata per le imprese che vogliono recitare un ruolo da protagonista e quindi crescere, migliorare ed affermarsi nei nuovi scenari competitivi,

caratterizzati dalla globalizzazione e dal conseguente progressivo aumento della concorrenza, che pone l'azienda in condizione di affrontare sfide sempre più stimolanti e complesse.

Portare la propria azienda su uno o più mercati esteri è un processo di complessità paragonabile all'inizio di una nuova attività d'impresa; proprio per la sua complessità e per l'impatto che ha sull'intera struttura aziendale, senza un'attenta e adeguata attività di pianificazione, il progetto di internazionalizzazione è destinato a fallire.

Vendere all'estero richiede una serie di competenze e di cautele la cui importanza tende ad emergere prepotentemente soltanto nel momento in cui ci si accorge di esserne privi.

Tra i tanti rischi possibili, facciamo cenno a quelli più frequenti come: insoluti a causa di mezzi di pagamento inadeguati, clausole contrattuali impugnabili per legge, scelte incaute dei mezzi di spedizione o errori nelle scelte dei canali di distribuzione.

L'internazionalizzazione è un progetto che può prevedere diversi gradi di presenza sui mercati esteri: dall'esportazione indiretta, all'esportazione diretta, una crescente integrazione attraverso uffici di rappresentanza, sedi e filiali, fino alla definizione di alleanze strategiche, e all'investimento diretto in senso stretto.

Ad ogni fase corrisponde un diverso livello di impegno, investimento e rischio, capacità di gestione e controllo dei processi e dei livelli di marginalità e profitto.

Un'impresa svolge la propria attività commerciale internazionale quando si impegna commercialmente verso l'estero in modo continuativo e non casuale o residuale, verso uno o più paesi nei confronti dei quali costruisce legami economici e commerciali con operatori locali ed investe nella fidelizzazione dei clienti. Secondo Banca d'Italia le imprese esportatrici sono quelle il cui fatturato estero rappresenta i 2/3 del totale.

Ancora oggi le caratteristiche tipiche delle PMI rappresentano i loro punti di forza, anche rispetto ad un progetto di internazionalizzazione e possono essere così annoverate: risiedono nell'intuito sul prodotto, l'attenzione a cogliere, interpretare ed adeguarsi ai bisogni dei clienti, la flessibilità nelle risposte e nella gestione dell'emergenza, l'elevata qualità espressa, la serietà, il senso di appartenenza delle risorse umane, la creatività ed il design italiano.

Contestualmente è necessario riconoscere che le aziende (di ogni dimensione) che intendono affrontare il progetto di Internazionalizzazione devono superare i vincoli interni che rappresentano gravi ostacoli alla crescita ed allo sviluppo che sono riconducibili a: visione individualistica ed autoreferenziale, ridotta abitudine all'analisi e approfondimento, sviluppo limitato delle funzioni di supporto, scarse capacità manageriali, assenza di partner adeguati allo sviluppo e gestione dei progetti, visione di breve durata conseguente all'abitudine all'emergenza e non ultima la scarsa conoscenza delle lingue.

La presente operazione ha come obiettivo di fornire agli imprenditori e manager delle imprese non solo una panoramica generale in merito alle competenze, conoscenze e modelli per approcciare, selezionare e gestire un progetto di Internazionalizzazione ma intende offrire approfondimenti puntuali che consentano di dotarli degli strumenti necessari per affrontare con consapevolezza, razionalità e discernimento tutti gli aspetti rilevanti legati ad un progetto vasto e complesso.

## **RISULTATI ATTESI**

L'internazionalizzazione è oramai considerata una strategia necessaria per sviluppare e accrescere la competitività della media impresa Italiana. Molte indagini di questi ultimi anni dicono che conoscenza del mercato, attivazione e partecipazione a meccanismi di rete, cultura aziendale, capacità di affrontare e gestire il cambiamento, uso di forme di coaching efficaci per assistere e finalizzare la crescita della risorsa umana rappresentano le emergenze che la media impresa deve affrontare per sviluppare il progetto internazionale. Risulta prioritario identificare le principali difficoltà che incontra una media impresa che intenda avviare o sviluppare un processo d'internazionalizzazione: comprendere gli strumenti di sostegno e supporto per operare sui mercati esteri, studiare alcune buone pratiche da assumere come esempio per indirizzare le sue strategie e valutare i cambiamenti organizzativi necessari per operare con successo nei mercati internazionali. I dati della nostra regione ci fanno capire che alcune aziende, soprattutto le più attente, hanno ormai compreso che l'internazionalizzazione è un ingrediente imprescindibile per la sopravvivenza, anche se, magari inizialmente, per alcune andare all'estero è stata una necessità spinta dal calo del mercato domestico e non tutte hanno ancora pienamente messo a fuoco che l'internazionalizzazione deve essere una

soluzione strategica, strutturata e stabile nel tempo, e che di conseguenza bisogna attrezzarsi.

Al di là degli ostacoli all'internazionalizzazione che le medie imprese italiane individuano in fattori di natura esterna (difficoltà di accesso al credito, scarso supporto delle istituzioni, dimensione aziendale inadeguata per operare sui bacini internazionali), la presente operazione vuole mettere in luce e rendere consapevoli gli imprenditori delle proprie carenze di approccio all'internazionalizzazione: come lo studio dei potenziali mercati di sbocco, una visione più strategica e di lungo termine relativa al proprio posizionamento e alla penetrazione del mercato, la ricerca di partner adeguati / potenziali (locali e non), lo sviluppo delle capacità manageriali, etc.

Se si guarda poi ai principali aspetti competitivi della concorrenza si evidenzia una visione troppo "semplicitistica": il prezzo competitivo è indicato quasi sempre come principale ostacolo. Si vuole davvero combattere prevalentemente sul prezzo? Indicare la concorrenza sul prezzo come aspetto prioritario dimostra la fragilità dell'approccio dell'impresa italiana, che punta su relazioni deboli con il mercato.

Bisogna però andare oltre la concezione del solo prezzo come leva competitiva, e analizzare tutta la filiera di produzione e vendita con particolare riguardo alla qualità del prodotto o servizio.

La presente operazione vuole essere di supporto alle medie imprese al fine di giungere ad un processo che le porti a:

- 1- Sviluppare una strategia di medio / lungo termine. Le aziende predisposte all'internazionalizzazione sono la minoranza, perché in poche si sono poste il problema in modo strutturato. Occorre una strategia di posizionamento sullo specifico mercato, evitando il "mordi e fuggi".
- 2- Capire i mercati e conoscere meglio i paesi in cui si vuole operare. Bisogna approfondire i mercati, la cultura, le norme, i rapporti sociali, le esigenze, i prodotti adeguati, etc. Servono inoltre capacità più approfondite di marketing, anche con strumenti e modalità innovative.
- 3- Avere partner in loco da selezionare in modo accurato. Soprattutto in alcuni mercati extra-europei l'individuazione di partner locali risulta fondamentale.
- 4- Dotarsi di una struttura di management adeguata. "L'imprenditore non può fare tutto"; per competere occorre un'organizzazione con nuove funzioni strategiche (marketing, sviluppo del business export, sviluppo risorse umane, etc.). Bisogna dotarsi inoltre di maggiori capacità manageriali, anche da formare per l'internazionalizzazione.
- 5- Aggregarsi diventa un imperativo. La piccola dimensione e la necessità di dotare l'impresa di funzioni in grado di sviluppare un'azione commerciale solida, continua e capillare, richiedono lo sviluppo di strategie "collaborative". L'aggregazione potrà realizzarsi con modalità diverse (J.V., reti di imprese, filiere di imprese, centri di eccellenza, centri funzionali comuni, etc.)

## **MODALITÀ DI PROMOZIONE, INFORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE**

In coerenza con quanto previsto dall'Invito, il Piano d'intervento prevede la candidatura, a valere sull'Azione 2, dell'Operazione **"attività di diffusione smart mechanics: competenze chiave per l'internazionalizzazione"**, collegata all'Operazione **"Smart Mechanics: competenze chiave per l'internazionalizzazione d'impresa"** proposta sull'Azione 1.

L'Operazione è rivolta ai diversi soggetti potenzialmente coinvolti nei processi di cambiamento, innovazione e sviluppo del sistema economico produttivo regionale ed è finalizzata a sensibilizzare e informare il sistema e il partenariato socio economico sulle dinamiche di cambiamento in atto e sulle opportunità connesse.

**Sono previsti 16 seminari informativi (Azione 2)** ubicati in altrettante province della nostra regione e collocati temporalmente alcune settimane prima dell'avvio di ciascuna edizione del progetto corsuale inserito nell'Operazione presentata sull'Azione 1. Essi saranno finalizzati a facilitare la raccolta delle adesioni alle edizioni suddette e saranno un'occasione anche per rafforzare la conoscenza ed il rapporto tra i partner. Ogni territorio ospiterà un seminario, ad eccezione di Piacenza che potrà fare riferimento a Parma.

I singoli partner inoltre utilizzeranno i propri canali istituzionali e le proprie reti, per raggiungere il maggior numero possibile di utenti potenziali. In particolare, la presenza all'interno del partenariato delle Camere di



Commercio e della Confimi Emilia Romagna, permetterà di estendere la comunicazione in modo capillare ed autorevole ai territori delle singole province. La collaborazione per l'organizzazione dei seminari sarà basata sulla condivisione degli obiettivi di progetto, e sulla precedente conoscenza tra i partner.

I seminari, **di durata di 4 ore ciascuno**, seguiranno di norma uno schema comune:

- breve presentazione del sistema-territorio ospitante in ambito di contesto sociale, istruzione/formazione, economia;
- illustrazione delle finalità strategiche dell'Operazione corrispondente a valere sull' Azione 1 (riferimento all'Avviso), degli obiettivi operativi dei progetti che la compongono (in relazione ai fabbisogni del settore tessile/abbigliamento/calzaturiero e delle aziende target), nonché dell'impatto di questi sul sistema economico di riferimento;

I seminari saranno condotti da professionisti con profonda conoscenza dei temi e con accertata esperienza nel settore, alcuni dei quali potranno essere coinvolti come docenti nelle fasi formative e di accompagnamento. Supportati eventualmente da casi aziendali, i relatori avranno l'obiettivo di restituire alla platea le motivazioni alla base degli interventi, il legame con le strategie di sviluppo e innovazione necessarie al settore per uscire dalla crisi e per posizionarsi sui mercati internazionali, gli output di progetto e i risultati attesi;

- focus sulle tematiche previste per le attività formative e non formative e sui tempi di realizzazione degli interventi;
- discussione e domande aperte da parte dei partecipanti: il docente dovrà guidare la sessione cercando di stimolare il più possibile il dialogo con i presenti.

La metodologia sarà impostata il più possibile sul dialogo e sul confronto diretto con e tra i partecipanti.

L'attività dei seminari sarà monitorata rilevando dati qualitativi e quantitativi in particolare:

- Schede di iscrizione dei partecipanti;
- Valutazioni espresse in brevi questionari finali distribuiti ai partecipanti per la rilevazione dei fabbisogni formativi e della soddisfazione nei confronti del seminario stesso.

Sarà prodotto un report che raccoglie e presenta l'elaborazione dei dati raccolti. I partecipanti che vorranno iscriversi a un percorso formativo potranno farlo già al termine del seminario, oppure nei giorni successivi, fino al termine della scadenza iscrizioni fissata per l'iniziativa.

## CONDIVISIONE DEL PIANO CON LE PARTI SOCIALI

Le Parti Sociali promuovono e condividono il presente Piano di intervento e concordano con il Soggetto presentatore di prevedere aggiornamenti periodici, in fase di gestione, relativamente alle attività e alle aziende coinvolte nelle stesse.

Qualora il Piano Formativo venga approvato dalla Regione, l'Ente Formativo comunicherà alle parti sociali firmatarie l'elenco delle imprese destinatarie degli interventi formativi. Successivamente, prima dell'avvio delle attività previste dal Piano stesso, nelle imprese ove non siano coinvolti soltanto Imprenditori e Dirigenti, si procederà con le RSU (in caso di mancanza con il sindacato di categoria) alla condivisione del Piano formativo.

Le Parti Sociali firmatarie:

Confimi Industria Emilia	Presidente Giovanni Gorzanelli
--------------------------	-----------------------------------



	<hr/>
Confindustria Romagna	Presidente Giovanni Lusa
	<hr/>
CGIL Emilia Romagna	Claudio Cattini
	<hr/>
CISL Emilia Romagna	Ciro Donnarumma
	<hr/>
UIL Emilia Romagna	Luigi Foschi
	<hr/>

All. 1: Elenco dei Soggetti promotori, attuatori e partner che sottoscrivono il Piano di intervento e che saranno coinvolti nelle operazioni in esso previste ed indicazione delle modalità di collaborazione e dei ruoli.

**Allegato 1****RUOLI E IMPEGNI DEI DIVERSI SOGGETTI COINVOLTI E MODALITÀ DI COLLABORAZIONE E SUPPORTO ALL'ATTUAZIONE DELLE OPERAZIONI**

L'intervento intende mettere a sistema diversi soggetti che operano sul territorio ed in particolare le Parti Sociali, enti, associazioni, start-up innovative, società di consulenza che operano in stretta connessione con i destinatari dell'intervento e che concorreranno, nei modi e con i ruoli di seguito esplicitati, alle fasi di progettazione, attuazione, follow up e valutazione dell'iniziativa.

L'intervento prevede il coinvolgimento di:

- Soggetti attuatori
- Promotori
- Società in delega

<b>Ente</b>	<b>Ruolo</b>
<b>Sviluppo PMI</b>	Attuatore Ente presentatore e attuatore responsabile del coordinamento della progettazione, gestione e rendicontazione dell'operazione.
<b>IFOA Istituto Formazione Operatori Aziendali</b>	Attuatore
<b>Confini Formazione Emilia</b>	Attuatore

Enti Partner e Promotori:

<b>Ente</b>	<b>Ruolo</b>
<b>Unioncamere Emilia Romagna</b>	Partner e Promotori
<b>Camera di Commercio Reggio Emilia</b>	Partner e Promotori
<b>Camera di Commercio di Parma</b>	Partner e Promotori
<b>Camera di Commercio di Piacenza</b>	Partner e Promotori
<b>Camera di Commercio di Ferrara</b>	Partner e Promotori
<b>Camera di Commercio di Ravenna</b>	Partner e Promotori
<b>Camera di Commercio di Forlì-Cesena</b>	Partner e Promotori
<b>CISE - CENTRO PER L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICO – Azienda Speciale della CCIAA di Forlì-Cesena</b>	Partner e Promotori
<b>Camera di Commercio di Rimini</b>	Partner e Promotori
<b>B-Ethic srl</b>	Partner e promotori
<b>Cattedra di Metodi e tecniche degli interventi" della Scuola di Psicologia e di Scienze della Formazione - Alma Mater Studiorum Università di Bologna</b>	Partner e Promotori

### Soggetti Attuatori:

IFOA – Istituto Formazione Operatori Aziendali	Direttore Generale e Legale Rappresentante Umberto Lonardoni
Sviluppo PMI	Presidente e Legale Rappresentante Monica Morelli
CONFIMI FORMAZIONE EMILIA SRL	Legale Rappresentante Mario Lucenti



**Soggetti Partner e Promotori:**

Unioncamere Emilia Romagna

Camera di Commercio di Reggio Emilia

Camera di Commercio di Parma

Camera di Commercio di Piacenza

Camera di Commercio di Ferrara

---

—

Camera di Commercio di Ravenna

---

—

Camera di Commercio di Forlì Cesena

---

—

CISE - CENTRO PER L'INNOVAZIONE E  
LO SVILUPPO ECONOMICO – Azienda  
Speciale della CCIAA di Forlì-Cesena

---

—

Camera di Commercio di Rimini

---

—

Cattedra di Metodi e tecniche degli  
interventi” della Scuola di Psicologia e di  
Scienze della Formazione - Alma Mater  
Studiorum Università di Bologna

---

—

B-Ethic srl

---

—



Ruolo, nome e cognome