

## PIANO SETTORIALE AGROALIMENTARE



**Fondimpresa - Avviso 3/2018**  
**Competitività**



## SINTESI DEL PIANO

## 1. Il Piano

Il Piano **Snack** si presenta nelle vesti di **Piano Settoriale dedicato alle aziende agroalimentari** che necessitano di un supporto didattico a fronte dell'introduzione di nuovi progetti volti a favorire la competitività. Andranno a beneficiare della formazione **37 aziende del settore con sede nelle regioni Campania, Piemonte e Sicilia**.

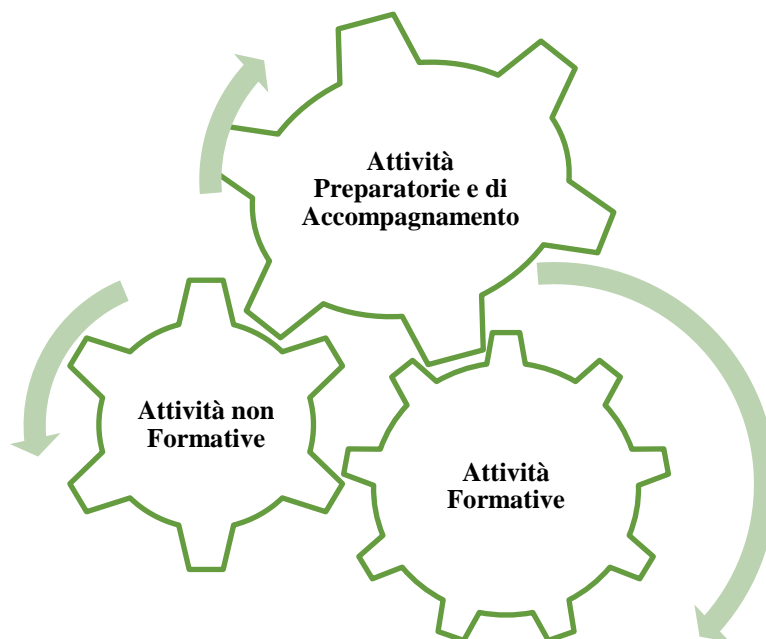
La compagine proponente è composta da **Centro Studi per la Programmazione e lo Sviluppo – Capofila - , Form&ATP S.R.L., Artù Ente Formativo, Soluzioni Inverse, Forma.Lab.**

La formazione proposta, che andrà a strutturarsi in forza dei fabbisogni puntuali espressi dalle aziende coinvolte nel Piano, intende colmare il gap di competenze sorto a seguito dei nuovi processi.

## 2. Strategia di progettazione

Il progetto all'interno del quale si inseriscono i percorsi didattici è stato elaborato attraverso il Logical Framework Approach (approccio del "Quadro Logico"), strumento del Project Cycle Management, che ha permesso di definire la gerarchia degli obiettivi, generando una segmentazione delle attività in workstream, strutturate in ottemperanza al principio Goal Oriented, pertanto espressione delle Priorità che, da sole o in relazione per attinenza tematica, definiscono gli Obiettivi Qualitativi, Generali e Specifici del Piano.

La figura che segue mostra il complesso di workstream generato dalla strategia di progettazione adottata:



### Attività Preparatorie e di Accompagnamento

Sono comprese in questa tipologia le attività che vanno a preparare e ad accompagnare tutte le fasi progettuali.

#### ❖ **Analisi della domanda**

L'attività ha l'obiettivo di riconoscere la domanda proposta dal settore, nel suo complesso, e di preparare un panorama di aziende da sottoporre a scrematura, sì da definire il gruppo di Aziende Beneficiarie.

L'analisi della domanda è l'attività posta alla base di ogni altra e consente di tastare il polso del settore in tutte le sue declinazioni.

Ai fini della costruzione del Piano settoriale agroalimentare **Snack**, l'attività è stata strutturata in più fasi.

Nel corso della prima fase è stata condotta un'analisi dello scenario che ha consegnato l'evidenza dello stato dell'arte del settore e ha agevolato nella scelta delle tematiche core del Piano. Si è poi proceduto ad individuare le aziende da includere nelle attività formative.

In prima istanza è stato contattato un numero considerevole di aziende, cui è stato consegnato un Project Draft, con priorità dell'Avviso 3/2018, Aree Tematiche impattabili e un brief di proposta formativa, da rielaborare in seconda battuta.

Alla consegna del Project Draft ha fatto seguito una successiva sessione di interlocuzione con le aziende, per verificare il reale interesse a prendere parte al Piano e a individuare le Aree Tematiche prevalenti su cui valorizzare i Percorsi Formativi.

Il feedback positivo è stato restituito da aziende, che hanno preso a costituire il definitivo dominio delle "Beneficiarie della Formazione".

A tali aziende è stato consegnato il Modello di Raccolta dei Fabbisogni che, in ottemperanza a quanto richiesto da Fondimpresa, ha indagato nello specifico gli investimenti posti in essere o di futura implementazione, in termini di:

- Importi
- Fasi
- Metodologie
- Obiettivi
- Competenze possedute dai lavoratori da formare in relazione con le competenze necessarie per operare su nuovi processi o per nuovi prodotti.

L'azione stessa della consegna del Modello di Raccolta dei Fabbisogni completa il processo di analisi della domanda e introduce l'attività di disamina dei fabbisogni formativi.

L'attività è stata svolta attraverso l'impiego di tre strumenti:

- Project Draft
- Brief di proposta formativa
- Schema delle Aree Tematiche

Il Project Draft, come esplicitato, ha consegnato una sintesi delle intenzioni del Piano, in matching con le priorità dell'Avviso; il Brief ha consentito di testare l'interesse delle aziende all'intervento formativo; lo schema delle Aree Tematiche ha permesso di procedere a definire le successive fasi di costruzione.

L'attività in esame ha portato ad individuare una platea omogenea di aziende beneficiarie della formazione, allineate in termini di Aree Tematiche su cui hanno implementato o hanno in mente di implementare gli investimenti. Nel complesso, ci si attende una ricaduta in termini di efficacia ed efficienza nell'erogazione dei contenuti didattici e un'omogeneizzazione delle competenze tra le realtà che afferiscono al settore agroalimentare, attraverso uno sharing tra omologhi in fase di attuazione del Piano.

#### ❖ Diagnosi e rilevazione dei Fabbisogni Formativi

L'attività di "Analisi della Domanda" ha consegnato un output che ha assunto valore di input per la "Diagnosi dei fabbisogni formativi", che ha come obiettivo l'identificazione delle peculiari necessità aziendali. Nei fatti, laddove l'analisi della domanda si limita a raccogliere le esigenze e a compendiarle, l'attività di diagnosi ne decodifica i dati e li trasla in valori spendibili nel processo di costruzione del cluster didattico, ponendoli in connessione con le aree tematiche.

La diagnosi dei fabbisogni formativi è stata condotta attraverso la disamina puntuale del Modello di Raccolta Fabbisogni, volto a porre in trasparenza i fabbisogni aziendali in riferimento a competence/know e how/knowledge. Tale procedura ha facilitato nella definizione dei Percorsi Formativi, contenuti nella seconda redazione del brief di proposta formativa – costruiti in matching con l'evidenza delle Aree Tematiche impattate dell'innovazione implementata o in via di implementazione - e delle Azioni.

Il team di progettazione ha proceduto ad elaborare una proposta formativa - sulla scorta di quanto emerso dal Piano Formativo di Massima – che è stata sottoposta ai referenti aziendali. La proposta, corretta, emendata o migliorata, è stato output generale della fase di diagnosi dei fabbisogni e input per la strutturazione dei programmi operativi.

L'attività qui descritta ha generato due prodotti di sintesi:

- Modello di Raccolta dei Fabbisogni compilato
- Redazione di una proposta formativa

La metodologia adottata per la creazione del basamento progettuale ha generato un Piano di Massima e in seguito un Piano di Dettaglio dotato di cluster e percorsi formativi. Tali segmenti di partenza hanno permesso al gruppo di progetto di operare su concept condivisi e discussi in ex ante. Da tale operazione ci si attende una ricaduta sul lavoro in fase di attuazione del Piano, in forza delle scelte operate a monte.

#### ❖ Predisposizione dei Programmi Operativi

L'attività ha l'obiettivo di predisporre un basamento in termini di organizzazione e scansione delle attività e di definizione delle scelte per la didattica – materiale, docenti, tutor, con evidenza di skills e funzioni.

Per la strutturazione di specifici e dettagliati Programmi Operativi, coerenti con le esigenze espresse dalle aziende e rilevate attraverso le prime due attività che compongono la workstream "attività preparatorie e di accompagnamento", sono stati posti a monte gli esiti delle interviste ai referenti aziendali, che hanno generato, a valle, attraverso un processo fluido e contestualizzato, il segmento logistico e organizzativo che sostanzia le Azioni Formative, cuore pulsante del Piano, completate nel corso dell'attività denominata "Progettazione delle Attività del Piano", afferente al gruppo di Attività non formative.

Prodotto della presente attività sono i segmenti logistici e organizzativi che costituiscono le Azioni Formative.

Il dettaglio dell'aspetto logistico e organizzativo che caratterizza le Azioni Formative è ciò che consente, in corso di erogazione della formazione, di orientarsi nella tempistica, nell'impiego di materiale specifico per tematica e nella dotazione degli allievi.

#### ❖ Scelte Metodologiche per la Formazione Continua

Il Soggetto proponente ha scelto di adottare una metodologia didattica coinvolgente, al fine di carpire l'attenzione dei lavoratori posti in formazione, naturalmente distanti, in termini di tempo, luogo e presupposti, dalle attività di apprendimento. Tale didattica attiva, prevede l'integrazione di più strumenti: lezione frontale, action learning, training on the job e coaching.

Al fine di stimolare lo sharing di competenze interaziendale, sono state pensate numerose azioni pluriaziendali, con impiego corposo della strategia peer to peer learning. Si tratta, dunque, di modelli di formazione continua esperiti e largamente in uso, proprio per la bontà delle ricadute in termini di apprendimenti.



In accordo con i partner di progetto, si è scelto di organizzare dei micro focal point – uno per ogni azione in modalità pluriaziendale – utili a favorire lo scambio tra referenti aziendali che interagiranno al fine di coordinare e modulare le attività formative e para-didattiche.

#### ❖ **Altre attività: Definizione ruoli del CTS**

L'Ente Capofila si avvale, ai fini del monitoraggio costante delle attività formative, del supporto del Comitato Tecnico Scientifico (CTS), cui è affidato il ruolo di "accompagnatore scientifico" in tutte le fasi del processo formativo. Obiettivo che il Soggetto Proponente persegue attraverso la messa a sistema del controllo tecnico e scientifico dei processi metodologici è il raggiungimento corretto e puntuale degli scopi formativi.

Il CTS rappresenta il vertice della governance del Piano sotto un profilo tecnico-scientifico e i suoi componenti sono tutti altamente specializzati nelle tematiche alla base del Piano in oggetto. Il Responsabile Scientifico (RS) presiede il CTS e sovrintende al "fine tuning" dei programmi didattici, alla verifica e alla predisposizione dei contenuti dei corsi, in relazione agli obiettivi, ai contenuti previsti nell'ambito del Piano e alle competenze da trasferire. Supporta, inoltre, il Referente del Piano nel verificare la coerenza tra programmazione didattica e formazione erogata.

I componenti del CTS hanno contribuito in ex ante alla progettazione del Piano e in fase attuativa si occuperanno della verifica dei contenuti didattici, della Verifica degli Apprendimenti e del coordinamento scientifico del Piano.

#### Partenariati con altri Piani formativi

Allo stato dell'arte, il Piano **Snack** non prevede accordi di partenariato con altri Piani. Ci si rende disponibili all'attivazione in caso di comunicazione da parte di Fondimpresa.

#### Adeguatezza e coerenza delle attività preparatorie e di accompagnamento rispetto ad obiettivi, articolazione ed attività formative del Piano

Il complesso di attività preparatorie e di accompagnamento sono state elaborate attraverso uno schema logico, facilitato dall'impiego del Logical Framework Approach, che ha determinato senza margine di errore una connessione tematica tra **obiettivi, metodologie e articolazione** di ciascuna sotto-attività afferente alla workstream in oggetto.

L'elemento grafico di raccordo che segue consente una tempestiva lettura della relazione sussistente tra i fattori sopra citati e le attività preparatorie e di accompagnamento:

<b>OBIETTIVI</b>	<b>Definire le Beneficarie della Formazione</b>	<b>Definire le esigenze formative delle Beneficarie</b>	<b>Definire l'assetto logistico e organizzativo della formazione</b>	<b>Definire la metodologia didattica</b>
<b>ATTIVITA' CONNESSE</b>	<b>Analisi della domanda</b>	<b>Diagnosi e rilevazione dei Fabbisogni Formativi</b>	<b>Predisposizione dei Programmi Operativi</b>	<b>Scelte Metodologiche per la Didattica</b>
<b>METODOLOGIE</b>	Analisi desk, interlocuzioni e attività di scrematura	Analisi field	Interlocuzioni con Beneficarie	Interlocuzioni con Beneficarie

#### Attività non Formative

Il gruppo di attività non formative si dipana in una serie di sotto-attività che determinano i processi di coordinamento.

#### ❖ **Progettazione delle attività del Piano "Snack"**

Con un gioco di parole, si afferma che obiettivo dell'attività di progettazione è il raggiungimento dell'obiettivo di progetto, nel complesso di sfaccettature che ne definiscono il profilo.

La progettazione è stata condotta attraverso l'impiego del Logical Framework Approach, utile a suddividere l'intera struttura progettuale in workstream, compendiabili secondo un preciso ritmo qui dettagliato:

- Workstream 1: avvio e progettazione di massima;
- Workstream 2: progettazione di dettaglio della governance;
- Workstream 3: progettazione di dettaglio delle Azioni Formative;
- Workstream 4: valutazione e verifica del progetto in corso d'opera – condivisione di eventuali adattamenti qualora siano emersi problemi o nuove opportunità;
- Workstream 5: valutazione finale – verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi.

Le prime tre workstream sono effettuate in ex ante; la quarta ha vita in itinere; la quinta è attività conclusiva.

Sono output dell'attività di progettazione delle attività del Piano i documenti di definizione delle strategie di gestione del progetto. In particolare:

- Logical Framework – albero logico delle attività e delle funzioni operative del Gruppo di Progetto;
- Scheda delle Azioni Formative – con contenuti chiari e definitivi;
- Format di questionari per le attività di monitoraggio e valutazione;
- Format di questionari per la valutazione della formazione.

L'attività ha avuto luogo in ex ante per ciò che concerne la fase progettuale e rappresenta l'elaborato orientatore costituente del Piano nel suo complesso. Le ricadute attese riguardano la governance di progetto, valorizzata sulle buone prassi invalse nel corso di attuazione di precedenti progetti di formazione.

#### ❖ **Promozione delle attività e delle azioni del Piano**

L'attività promozionale ha l'obiettivo di divulgare le opportunità offerte dal principio di *Lifelong Learning*, più in generale, e nello specifico va ad informare su ciò che attiene strettamente al Piano, con focus sulle priorità dell'Avviso 3/2018. Nella fattispecie, attraverso l'attività si va ad effettuare:

- Promozione dei concetti alla base del *Lifelong Learning* in termini di formazione continua mirata, come l'investimento sulle e per le Risorse Umane a tutti i livelli, in grado di migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, la governance, le prestazioni aziendali, per accrescere il livello di benessere lavorativo dei dipendenti e il loro senso di appartenenza all'azienda.
- Promozione dei principi di competitività, prescritti dall'Avviso 3/2018.
- Promozione del concetto di "competence based approach", alla base del *Lifelong Learning*, che fa da base d'appoggio per l'edificazione del Piano.

L'attività promozionale viene valorizzata attraverso due gruppi di azioni:

Meeting	Focus Group in start up - ex ante
	Focus Group conclusivo - ex post
	Kick Off Meeting - ex ante
Azioni per la Promozionali	Distribuzione materiale informativo cartaceo - ex ante
	Attivazione area web dedicata - ex ante
	Media promotion sul web e attraverso eventuali altri canali - ex ante

Buona prassi esperita nel corso della realizzazione di precedenti Piano Formativi è quella di pre-definire un pacchetto di elementi utili a facilitare la comunicazione. Nella fattispecie, si vanno a valorizzare i concetti di:

- Awareness - riconoscibilità
- Call to action - richiamo

Tale piano comunicativo richiede la creazione di marchio e logotipo.

Il logotipo verrà apposto su tutto il materiale informativo e promozionale:



L'attività ha generato in fase ex ante i seguenti prodotti:

- Marchio e logotipo
- Strategie di Marketing & Communication

In itinere produrrà

- Eventi e relativa reportistica
- Materiale promozionale cartaceo
- Materiale promozionale virtuale

Le attività promozionali hanno lo scopo di capillarizzare le informazioni che riguardano il principio di base che muove l'Avviso 3/2018. Inoltre si propongono di fare da volano al concetto di *Lifelong Learning* e di mettere in trasparenza i benefici che l'adesione a Fondimpresa è in grado di offrire alle aziende, sul breve, medio e lungo termine, in termini di formazione permanente specifica.

#### ❖ **Individuazione, selezione e orientamento dei partecipanti**

Le attività in oggetto hanno i seguenti obiettivi:

- Individuare le categorie di lavoratori dotati di specifici skills potenziabili attraverso il trasferimento di competence/know e how/knowledge, in riferimento alle tematiche delle Azioni;

- Preparare i referenti aziendali ad affrontare la selezione dei partecipanti;
- Implementare le procedure per accompagnare i discenti nel processo formativo;
- Orientare i partecipanti o analizzarne le competenze in entrata.

La sotto-attività di individuazione è stata condotta contemporaneamente al processo di raccolta fabbisogni. Le aziende che sono entrate a far parte delle “Beneficiarie della Formazione” sono state intervistate puntualmente in merito a specifici punti quali:

- Area in cui l’innovazione implementata o da implementare agisce;
- Lavoratori direttamente impattati dall’innovazione;
- Lavoratori indirettamente impattati dall’innovazione.

La selezione ha avuto luogo attraverso un processo di analisi dei seguenti dati:

- Competenze possedute da lavoratori direttamente impattati dall’innovazione;
- Competenze possedute dai lavoratori indirettamente impattati dall’innovazione;
- Gap di competenze generato per lavoratori direttamente impattati dall’innovazione;
- Gap di competenze generato per lavoratori indirettamente impattati dall’innovazione;
- Competenze di base da acquisire;
- Competenze avanzate da acquisire;
- Competenze specialistiche da acquisire.

La procedura è stata socializzata da tutti gli attori coinvolti nel progetto, in forza delle pregresse esperienze nella gestione di progetti complessi.

I lavoratori da portare in formazione sono stati selezionati sulla base di:

- Qualifica
- Settore di attività
- Mansione

I dati sono stati messi in relazione con l’ambito formativo in cui saranno coinvolti i lavoratori e si è poi tenuto conto delle motivazioni personali indagate durante interlocuzioni. Tale processo avviene a monte della predisposizione dei programmi operativi di dettaglio da presentare ai CPP in occasione della progettazione di periodo prevista.

Le attività di orientamento dei partecipanti vengono attuate in apertura di ciascuna azione formativa.

L’attività in esame ha generato le tabelle di sintesi con le specifiche dei lavoratori in formazione e ha permesso la definizione di standard specifici e degli skills necessari per l’accesso alla didattica richiesta, finalizzata a fornire risposte concrete alle esigenze aziendali. Ci si attende, pertanto, che attraverso le sotto-attività che compongono il presente movimento, la didattica assuma un profilo efficace ed efficiente, in forza dell’omogeneizzazione pre-attuata dei profili dei beneficiari della formazione.

### ❖ Monitoraggio e valutazione

Le attività di monitoraggio e valutazione hanno i seguenti obiettivi:

- Monitorare le attività svolte e valutarne l’allineamento alle previsioni contenute nei documenti di pianificazione.
- Monitorare e valutare la qualità delle prestazioni erogate, in termini di efficienza della metodologia didattica adottata dai docenti.
- Misurare l’efficacia e l’efficienza della programmazione delle attività e delle azioni formative erogate, attraverso la valutazione delle competenze acquisite.
- Valutare il miglioramento delle abilità del lavoratore formato, in termini di competence/know e how/knowledge.
- Valutare il rispetto degli obiettivi programmati, con focus su priorità indicate nel par. 3.1 e 5 delle Linee Guida alla Gestione e Rendicontazione (Allegato 9) - Avviso 3/2018.

Al fine di effettuare valutazione e verifica della coerenza tra obiettivi predeterminati e obiettivi raggiunti, si adatterà la seguente procedura:

- Attività di monitoraggio e valutazione della qualità percepita.
- Attività di monitoraggio e valutazione del livello di soddisfazione espresso dai partecipanti rispetto al ruolo esercitato da docenti, coordinatori, tutor e personale di supporto.
- Attività di monitoraggio e valutazione su rispetto dei requisiti di composizione dei gruppi di apprendimento.
- Attività di monitoraggio e valutazione su presenze alle attività formative.
- Attività di monitoraggio e valutazione su rispetto di metodologie e tempi di erogazione degli interventi formativi.
- Attività di monitoraggio e valutazione su numero di variazioni apportate al calendario didattico.
- Attività di monitoraggio e valutazione dell’efficacia d’azione delle strutture logistiche e di supporto.

Le attività di monitoraggio e valutazione degli esiti costituiscono la prima leva nel controllo di tutti i movimenti progettuali. Generano, pertanto, un rilevante numero di prodotti che vanno, però, a confluire, nella specificità dei dati quali/quantitativi, in due report di compendio:

- Report di Interim Assessment
- Report di Final Assessment

L’attività garantisce il controllo costante e puntuale sia della governance del Piano che delle attività formative. Ci si attende la facilitazione nella gestione dei dati economici e qualitativi e un rapido trasferimento degli stessi a Fondimpresa, nel rispetto delle prescrizioni del documento definito “Linee guida per la gestione e rendicontazione del Piano”.

### ❖ Diffusione e Trasferimento dei Risultati

Obiettivi dell’attività in oggetto sono:

- Diffusione delle buone prassi esperite in corso di svolgimento delle attività progettuali.
- Trasferimento dei risultati di progetto presso tutti gli attori coinvolti e gli stakeholders territoriali.

La diffusione dei risultati verrà attuata attraverso strumenti diversificati:

- posta elettronica;
- area web dedicata sui siti della compagine Proponente;
- reporting su tabelle a gestione a vista;
- materiale cartaceo da distribuire presso le aziende a tutti i lavoratori;
- rapporti continui con i Focal Point delle aziende beneficiarie – in follow-up - da parte del Referente del Piano e dei referenti/coordinatori;
- focus group con parti sociali e stakeholders territoriali.

La conclusione delle attività verrà sancita dal Closing Meeting, evento pubblico nel quale saranno diffusi i risultati del Piano e tutta la reportistica prodotta. Il Closing Meeting è il momento destinato alla distribuzione del materiale prodotto in corso di progetto. Nella pratica, in occasione dell'attività di diffusione dei risultati, ci si occuperà di divulgare:

- report di monitoraggio
- tabelle
- grafici di elaborazione dei risultati
- informative
- relazioni

L'attività ha lo scopo di favorire un networking territoriale che faciliti lo scambio di buone pratiche tra attori coinvolti e consegna una nuova fotografia dell'approccio delle aziende alla formazione permanente.

#### ❖ Altre Attività: distribuzione materiale di promozione

Da non confondere con l'attività di promozione del Piano, la fattispecie in oggetto è uno dei momenti promozionali di maggior impatto perché definisce l'attivazione fattiva del lavoro sul campo e fa da complemento necessario al processo promozionale descritto in precedenza. Obiettivo è la capillarizzazione di Awareness & Call to Action del Piano oggetto della promozione.

L'attività verrà svolta in due ambiti:

- sul campo – materiale cartaceo distribuito a livello settoriale;
- via web – materiale digitale distribuito su social network, siti e piattaforme di settore.

Attraverso la capillare diffusione del marchio, concettualmente connesso al concept che muove l'intero Piano, ci si attende una sensibilizzazione alle tematiche progettuali e una capillarizzazione del sistema di formazione permanente che il Soggetto Proponente persegue.

#### Adeguatezza e coerenza delle attività non formative rispetto ad obiettivi, articolazione ed attività formative del Piano

Al pari delle attività preparatorie e di accompagnamento, il gruppo di processi che afferiscono allo strand qui in esame è stato edificato secondo il Logical Framework Approach, finalizzato alla descrizione puntuale di workstream e activities. Ciò ha consentito di architettare un quadro logico definito dalla connessione tra **obiettivi, metodologie e articolazione** di ciascuna sotto-attività afferente alla workstream in oggetto.

La tabella di raccordo sotto riportata, consente una tempestiva lettura della relazione sussistente tra i fattori sopra citati e le attività che riguardano lo strand di workstream non formative e propedeutiche alla formazione:

AZIONI	OBIETTIVI	METODOLOGIE
Progettazione delle attività del Piano	Progettare il Piano e le Azioni Formative	Progettazione partecipata
Promozione delle attività e delle azioni del Piano	Promuovere il Piano e l'Avviso a livello territoriale e settoriale	Awareness & Call to Action Strategies
Individuazione, selezione e orientamento dei partecipanti	Costituire il cluster "Lavoratori in formazione" e orientare i discenti	Analisi degli impatti delle innovazioni implementate o in via di implementazione
Monitoraggio e Valutazione	Definire le fasi e le metodologie dell'attività di monitoraggio e valutazione	Segmentazione dei processi e scelta degli indicatori
Diffusione e Trasferimento dei Risultati	Diffondere le buone prassi esperite e gli esiti del Piano nel loro complesso	Organizzazione di eventi conclusivi

## Attività Formative

### ❖ Erogazione – core project

Tale fase coincide con l'essenza dell'intero impianto progettuale. È affidata a Docenti con esperienza, prevalentemente, superiore almeno ai 5 anni, in grado di governare efficacemente l'aula e attuare un processo didattico funzionale al trasferimento delle Competenze, con paniere di conoscenze e abilità propedeutiche. Il team Docente, utilizzerà una metodologia didattica condivisa con il coordinatore didattico in modo da garantire il corretto trasferimento delle competenze.

L'aula verrà organizzata in modo da favorire l'adozione della metodologia didattica di tipo attivo, tipizzata dall'indirizzo operativo assegnato alle attività formative.

### Descrizione complessiva delle azioni formative in relazione ai fabbisogni aziendali

Il Piano è stato strutturato prevedendo una stretta corrispondenza fra quanto pianificato in sede di progettazione delle azioni formative e quanto corrisposto dalla relativa analisi dei fabbisogni.

Il Piano prevede l'erogazione di formazione, sviluppate in tre delle sei aree tematiche dell'Avviso 3/2018. Nello specifico il piano sviluppa:

- nell'Area Tematica A - Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti;
- nell'Area Tematica B - Innovazione organizzativa;
- nell'Area Tematica C - Digitalizzazione dei processi.

### Sinossi della proposta formativa

Di seguito tabella si sintesi con evidenza di Aree Tematiche, Cluster, Percorsi Formativi, Azioni Formative, Contenuti didattico, Obiettivi e modalità:

Area Tematica	Cluster d'intervento	Percorso Formativo	Obiettivo Generale del Percorso Formativo	Azioni Formative	Durata	Livello	Obiettivi Specifici dell'Azione	Contenuti	Tipologia innovativa
A - Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	Produzione	Sistemi e procedure a garanzia della qualità del ciclo produttivo e del prodotto agroalimentare	Fornire la formazione a supporto dell'implementazione di sistemi e procedure di pianificazione e controllo qualità per ottimizzare il ciclo produttivo e il prodotto offerto	HACCP	24	Avanzato	Trasferire competenze per implementare un sistema di controllo qualità sulla produzione e preparazione degli alimenti secondo il sistema HACCP.	Fattori di contaminazione e di controllo. Rischi igienico-sanitari: microbiologici e chimico-fisici. Metodi di conservazione degli alimenti. Metodi e tecniche di analisi per il controllo delle caratteristiche di purezza e qualità dei prodotti alimentari. Nozioni di igiene strutturale e personale. Procedure di pulizia personale e delle attrezzature. Metodi e tecniche di individuazione e controllo dei rischi specifici nelle fasi del processo produttivo e in ogni singola attività. Aspetti teorici e applicativi dell'HACCP. La progettazione del sistema di controllo. Tecniche di reporting Sistema sanzionatorio.	TRAINING ON THE JOB
					32				
					40				
				Pianificazione e del processo produttivo	28	Avanzato	Trasferire competenze per applicare metodologie, strumenti e tecniche per svolgere attività relative ai processi di trasformazione alimentare	Strategie e tecniche per ottimizzare i risultati delle attività di trasformazione. Disciplinari HACCP. Processi della trasformazione alimentare. Sistema di qualità e principali modelli. Tecniche e strumenti per il controllo di qualità. Tecniche e metodi di produzione. Test e metodiche di analisi.	TRAINING ON THE JOB
					30				
					40				
	Logistica	Sistemi e procedure per migliorare prestazioni, efficienza e	Fornire la formazione necessaria per operare in un magazzino	Sistemi di gestione del magazzino	24	Avanzato	Trasferire competenze per implementare un sistema Lean Warehousing e adottare nuove	Soluzioni organizzative di magazzino: layout, ricevimento e stoccaggio, piking, spedizioni, inventario, trasporti. Tecniche di approvvigionamento e logistica. Metodologie e tecniche di	TRAINING ON THE JOB



		servizio del magazzino	organizzato secondo i principi Lean				procedere in grado di ridurre gli sprechi, ottimizzare l'utilizzo degli spazi e migliorare efficacia e produttività delle attività di magazzino.	gestione delle scorte. Lean warehousing: approccio e soluzioni Lean. Il sistema informativo di magazzino. Controllo, analisi e miglioramento delle prestazioni di magazzino: Key Performance Indicator (KPI) di magazzino e analisi dei dati di magazzino.	
	Vendita	Sistemi di vendita e approcci vincenti	Fornire la formazione necessaria per migliorare le performance dei venditori	Tecniche di Vendita	30	Avanzato	Trasferire competenze necessarie per l'utilizzo delle moderne tecniche di vendita e di negoziazione per sviluppare un approccio consulenziale alla vendita e concludere con successo le trattative.	Metodi e strumenti di pianificazione ed organizzazione del lavoro. Principi di marketing operativo. Modelli di customer care and satisfaction e tecniche di fidelizzazione cliente. Caratteristiche, funzioni e standard qualitativi dei prodotti commercializzati. Tecniche di esposizione del prodotto (display) e di organizzazione della superficie di vendita (layout). Tecniche di vendita, di comunicazione e gestione dei colloqui, di argomentazione persuasiva. L'approccio consulenziale per identificare i bisogni. Analisi del processo decisionale. Tecniche di negoziazione. Tecniche per gestire le obiezioni. Metodi per presentare il prezzo.	COACHING
B - Innovazione dell'organizzazione	Management	Modelli e metodi innovativi di organizzazione e gestione del lavoro	Fornire la formazione a supporto dell'adozione di nuovi assetti organizzativi e modelli di gestione in grado di potenziare il business aziendale	Agribusiness Management Development	32	Specialistico	Trasferire competenze, strumenti e tecniche necessarie per la gestione dell'impresa agroalimentare, con riguardo alla pianificazione delle attività e degli investimenti, al monitoraggio dell'andamento economico aziendale, al presidio dei processi produttivi e delle attività di filiera e alla gestione ottimale dei canali distributivi.	Tecniche e strumenti di programmazione e controllo della produzione. Gestione strategica dell'Agribusiness. Gestione della Filiera di Approvvigionamento nell'Agroalimentare. Prassi e strumenti per l'ottimizzazione, l'efficienza e la flessibilità della produzione agricola e della filiera agroalimentare. Strumenti essenziali per la definizione della strategia aziendale e per la formulazione del business plan. Tecniche di analisi di mercato. Modelli di valutazione del proprio assetto organizzativo e strumenti di miglioramento. Principi di marketing.	ACTION LEARNING
				Food & Beverage Management	30	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per seguire l'approvvigionamento delle derrate alimentari; controllare la qualità della produzione e della somministrazione; stabilire i budget e controllare i costi senza trascurare gli aspetti organizzativi legati alla programmazione e realizzazione dei servizi.	Retail & sales management. Suppliers selection. Menu engineering. Layout di Ristorante e Cucina. Wine and beverage list engineering. Layout della Cantina. Elementi di organizzazione aziendale e tecniche di organizzazione del lavoro. Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa. Standard di qualità del servizio. Caratteristiche e aspettative dei target di utenza. Elementi di contabilità dei costi. Elementi di contabilità e budgeting. Tecniche di rilevazione di evoluzione delle opportunità di mercato	ACTION LEARNING
				Lean Organisation	32	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per gestire il cambiamento in ottica Lean, riconfigurando sistemi organizzativi e flussi di lavoro in base a criteri di efficacia ed efficienza.	Ciclo di lavorazione del pane e dei prodotti di pasta fresca. Metodi e tecniche di conservazione. Modulistica per la registrazione delle operazioni di ricezione/spedizione delle materie prime/materiali e merci. Rilevazione e raccolta di dati e informazioni inerenti il sistema di monitoraggio e controllo della qualità dei processi produttivi. Anomalie nel processo di lievitazione e comportamenti per la loro risoluzione. Linee guida e principi base del Lean Thinking. Il concetto di valore e di spreco nei processi. Applicazione dei principi Lean ai processi organizzativi. Il processo di creazione del valore e la trasformazione lean. La costruzione degli indicatori di controllo	TRAINING ON THE JOB
				Business Armonico: le alleanze per la valorizzazione e dei prodotti	26	Avanzato	Trasferire competenze necessarie a definire e avviare alleanze strategiche tra aziende finalizzate a stabilire e mantenere una collaborazione che comporti la condivisione di competenze, risorse e abilità per raggiungere obiettivi concreti e comuni.	Nuovi modelli di business per affrontare meglio il mercato. La progettazione e costruzione di una alleanza strategica. Metodologie di implementazione di progetti. Modalità di gestione di un'alleanza tra imprese. Definizione dello scopo comune. Step degli obiettivi strategici. Obblighi e diritti di tutti i partecipanti. Principi di psicologia dei gruppi sociali	ACTION LEARNING
		Metodologie e strumenti per valorizzare il capitale umano	Fornire la formazione necessaria per implementare un piano di sviluppo e valorizzazione	Time Management	24 26	Avanzato	Trasferire competenze, strumenti e metodi di time management per amministrare efficacemente il proprio tempo, definire priorità e gestire al	Metodi, comportamenti e strumenti operativi per una gestione efficace del tempo. Modelli e strumenti di pianificazione. Efficienza ed Efficacia del tempo. Le sfere della proattività. I quadranti delle attività: urgente/importante/non urgente/non importante. La scelta gli obiettivi:	COACHING

			delle risorse umane				meglio le urgenze quotidiane.	L'acronimo S.M.A.R.T. I quadranti della delega. Azioni di miglioramento					
				Team working e team building	26	Avanzato	Trasferire competenze necessarie per costruire un gruppo di lavoro efficace; definirne le modalità di gestione; comprendere il sistema di ruoli interdipendenti all'interno del team; analizzare i problemi che si presentano e le relative soluzioni ottimali.	Elementi di Project Management e People management. Gruppi di lavoro e lavoro di gruppo. La produttività nei gruppi di lavoro. Fasi del ciclo di vita di un team. I fattori chiave per la motivazione delle persone. Il ruolo e le responsabilità del team leader. Il processo di costruzione del team. La gestione del team. La gestione di criticità e conflitti. La gestione della performance. Responsabilità individuale e condivisa. Metodi e tecniche per una comunicazione interna efficace. Sistemi di valutazione delle prestazioni individuali e di gruppo. Buone prassi per organizzare riunioni efficienti	COACHING				
	Logistica	Metodi organizzativi e strumenti operativi per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività di acquisto e approvvigionamento	Fornire la formazione necessaria per riorganizzare il sistema di approvvigionamento in base ai principi Lean	Lean Procurement	32	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per applicare la lean al miglioramento dei processi di acquisto e approvvigionamento e far evolvere i processi di procurement nella prospettiva della generazione del valore.	Tecniche di approvvigionamento. Sistemi informativi integrati. Modelli di gestione delle scorte. L'applicazione della VSM alle attività di acquisto e procurement. Visual management delle prestazioni e degli indicatori. L'integrazione tra acquisti, approvvigionamento, ufficio tecnico e qualità lungo il processo. Le buone pratiche lean del processo di procurement.	ACTION LEARNING				
	Comunicazione/Marketing	Nuove strategie per ottimizzare le attività di distribuzione e valorizzare il prodotto offerto	Fornire la formazione per implementare nuove strategie di Comunicazione e Marketing del prodotto agroalimentare	Promozione dei Beni Enogastronomici	24	Base	Trasferire competenze necessarie per la gestione e promozione dei Beni Enogastronomici in un'ottica di Food Identity.	Elementi di comunicazione. Strumenti di marketing operativo da impiegare nelle attività promozionali. Modalità e strumenti per la promozione delle specificità dei prodotti tipici e tradizionali. I nuovi modelli di consumo legati ad aspetti esperienziali, salutistici e di biodiversità. Strumenti di analisi della domanda dei mercati. Soluzioni innovative per il marketing di Beni Enogastronomici del territorio. Aspetti tecnico-normativi relativi ai processi produttivi e di commercializzazione.	ACTION LEARNING				
Analisi dei canali distributivi				26									
	C - Digitalizzazione e dei processi aziendali	Produzione	Le nuove frontiere tecnologiche del settore lattiero-caseario	Fornire la formazione a supporto dell'integrazione e delle nuove tecnologie al sistema produttivo lattiero-caseario	Il Latte 4.0	36	Specialistico	Trasferire competenze necessarie all'applicazione di tecnologie innovative in grado di incrementare la qualità del prodotto e di rendere il processo di lavorazione e trasformazione maggiormente efficiente sotto il profilo delle risorse impiegate e, dunque, maggiormente sostenibile.	Nuove tecnologie per la sostenibilità dei processi: meccanismi di funzionamento. Il consumo energetico del processo di lavorazione. Ciclo di produzione del latte. Reazioni fisico-chimiche e microbiologiche legate alla lavorazione. Strumenti di misurazione della temperatura, umidità, grado di fermentazione, ecc.	ACTION LEARNING			
Processo tecnologico di stagionatura per prodotti caseari					32	Specialistico	Trasferire competenze necessarie all'ottimizzazione e all'implementazione del processo tecnologico di stagionatura per l'ottenimento di prodotti caseari tradizionali.	Processo tecnologico di stagionatura per prodotti caseari	32	Specialistico	Trasferire competenze necessarie all'ottimizzazione e all'implementazione del processo tecnologico di stagionatura per l'ottenimento di prodotti caseari tradizionali.	Processo tecnologico di stagionatura: fasi e procedure operative. Strategie e tecniche per ottimizzare i risultati. Impatto delle tecnologie di stagionatura sulla shelf-life dei prodotti. Nuove procedure di caseificazione. Nuovi standard di prodotto e processo. Procedure di controllo dei parametri ambientali.	TRAINING ON THE JOB
Tecnologie casearie innovative					30	Specialistico	Trasferire competenze necessarie all'implementazione di nuove tecnologie casearie a base di coagulanti vegetali nel processo di trasformazione del latte	Tecnologie casearie innovative	30	Specialistico	Trasferire competenze necessarie all'implementazione di nuove tecnologie casearie a base di coagulanti vegetali nel processo di trasformazione del latte	Prodotti caseari a caglio non animale o ricombinato. Tecnologie dei prodotti lattiero-caseari. Procedure di controllo della lavorazione del latte. Processo produttivo a base di coagulanti vegetali. Procedure di utilizzo dei coagulanti vegetali per la produzione di formaggi a pasta molle. Valutazioni di tipo fisico e organolettico-sensoriali dei nuovi prodotti.	ACTION LEARNING

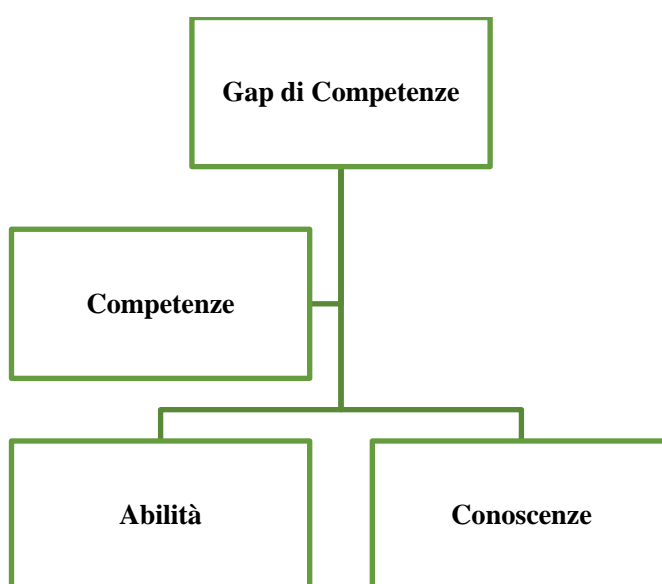
		<b>Tecnologie per potenziare i processi produttivi e migliorare la qualità del prodotto</b>	<b>Fornire la formazione per sfruttare al meglio le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in termini di capacità produttiva e qualità del prodotto.</b>	Sistemi Intelligenti e produzione integrata	30	Specialistico	Trasferire le competenze necessarie a pianificare e gestire la produzione secondo una logica di integrazione dei processi con il supporto delle tecnologie abilitanti in grado di migliorare il controllo dei processi produttivi e della qualità, ridurre i tempi e i costi di produzione.	Modelli e strumenti di analisi della produzione. Strategie di pianificazione per una produzione integrata. Strumenti a supporto delle attività di comunicazione integrata. Procedure di accesso ai dati di produzione e logistici in rete. Metodi per la gestione logistica interna ed esterna. Caratteristiche ed utilizzabilità dei sistemi informatici di pianificazione di risorse. Integrazione verticale: acquisizione dati di produzione forniti dai sensori e sistemi di elaborazione. Strumenti e procedure di controllo della qualità di prodotti e processi. Modalità di coordinamento del lavoro. Strumenti operativi di controllo di gestione	ACTION LEARNING
				Nuove tecnologie di Progettazione e Produzione Alimentare	32	Specialistico	Trasferire le competenze necessarie a eseguire studi di progettazione e fattibilità, promuovendo l'innovazione di prodotto.	Tendenze alimentari dei consumatori ed esigenze del mercato alimentare. Processi fisico-chimici di trasformazione alimentare. Relazioni tra caratteristiche alimentari e formulazioni finali. Tecniche, processuali e procedurali nella produzione alimentare. Modelli di Progettazione. Studio di fattibilità. Programmi informatici di ausilio alle formulazioni.	ACTION LEARNING
				Tecnologia ad ultrasuoni per l'estrazione dell'olio d'oliva	30	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per operare su macchinari dotati di un sistema ad ultrasuoni in grado di ottimizzare il processo di estrazione dell'olio extravergine in termini quantitativi e qualitativi.	Tecnologie innovative per il settore olivicolo. La tecnologia degli ultrasuoni. Dispositivo ad ultrasuoni per l'estrazione dell'olio. Modalità di integrazione del dispositivo ad ultrasuoni al sistema di estrazione esistente. Procedure operative per il funzionamento del macchinario integrato. Tecniche di estrazione dell'olio per percolamento mediante filtrazione selettiva.	ACTION LEARNING
				Sistemi produttivi di precisione 4.0	40	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'Internet of Things che consentono di compiere interventi mirati, risparmiare tempo e risorse e incidere positivamente sulla qualità dei prodotti.	Sistemi produttivi interconnessi. Tecnologie di ottimizzazione dei fattori di produzione. Vantaggi delle tecnologie di Internet integrate al sistema produttivo aziendale. Tecniche di analisi e rappresentazione di processo. Individuazione di criticità nel sistema produttivo. Strumenti e procedure di elaborazione dei dati. Standard produttivi 4.0. Strumenti e tecniche per l'analisi qualitativa agro-alimentare. Strumenti per la gestione del reporting periodico.	ACTION LEARNING
	<b>Packaging e labelling innovativi</b>	<b>Fornire la formazione necessaria per integrare le nuove tecnologie al sistema di confezionamento o ed etichettatura del prodotto agroalimentare</b>	Smart Packaging	30	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per l'utilizzo di imballaggi intelligenti che, fruttando i Big data e i dispositivi IoT, consentono di monitorare la qualità e la freschezza del cibo e garantiscono la conservazione e l'aumento della shelf-life di prodotti deperibili con effetti positivi sia sotto il profilo della sicurezza alimentare che della sostenibilità ambientale.	Sistemi di confezionamento intelligenti. Shelf-life del prodotto. Caratteristiche, proprietà e funzionalità degli imballaggi intelligenti. Caratteristiche e modalità di funzionamento dei macchinari e degli impianti per il confezionamento. Materiali attivi ed intelligenti. Riferimenti al Reg. CE 450/2009. Tecniche di confezionamento sottovuoto.	TRAINING ON THE JOB	
			Smart Label	24	Base	Trasferire conoscenze in merito alle diverse applicazioni delle etichette intelligenti; rendere il personale coinvolto in grado di valutarne l'integrazione al sistema di etichettatura aziendale.	Tracciabilità ed etichettatura dei prodotti agro-alimentari. Sistema di etichettatura intelligente. Caratteristiche, proprietà e funzionalità delle etichette intelligenti. Etichette cromo termiche e loro possibili applicazioni. Proprietà e caratteristiche dei materiali delle soluzioni di packaging per il confezionamento dei prodotti alimentari.	TRAINING ON THE JOB	
			Sistemi di confezionamento MAP	30	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per implementare la tecnologia MAP - Modified Atmosphere Packaging - in grado di ottimizzare il processo di confezionamento e prolungare la shelf life dei prodotti.	Caratteristiche delle varie tipologie di confezionamento. Modalità di utilizzo delle macchine per il confezionamento. Confezionamento in Atmosfera Modificata (MAP). Materiale per confezionamento in MAP. Composizioni della miscela di gas in base alla tipologia di alimento. Tecniche di confezionamento e imballaggio. Test delle micropertite.	TRAINING ON THE JOB	

				Internet of packaging	24	Base	Trasferire conoscenze in merito alle opportunità offerte da incarti alimentari interattivi, capaci di aggiornarsi scaricando informazioni dalla Rete e, pertanto, di fornire nuovi servizi ai consumatori; rendere il personale coinvolto in grado di valutarne le possibili applicazioni e le modalità più opportune per creare sinergie con le strategie di marketing aziendale.	Internet of packaging: nuovi scenari e funzionalità per le confezioni dei prodotti. Tecnologie di Internet a supporto del packaging e modalità d'impiego. Elementi di marketing operativo e strategico. Confezioni intelligenti e Marketing aziendale.	TRAINING ON THE JOB
				Sistemi di ispezione visiva avanzati	32	Specialistico	Trasferire competenze necessarie per implementare tecnologie a raggi-X in grado di garantire la conformità degli alimenti confezionati	Ispezione visiva avanzata per la qualità del prodotto. Tecnologia a raggi-X per la conformità delle confezioni. Modalità di rivelazione di metalli con sistemi a raggi-X. Nuove procedure di controllo qualità. Strumenti per la gestione del reporting periodico. Caratteristiche dei materiali delle soluzioni di packaging per il confezionamento dei prodotti. Modalità di identificazione e codificazione automatica.	TRAINING ON THE JOB
Logistica	Strumenti digitali per il potenziamento delle attività di pianificazione e controllo di flussi, materiali e informazioni	Fornire la formazione a supporto dell'implementazione di sistemi logistici intelligenti		Tecnologie RFID per geolocalizzazione del prodotto	24	Avanzato	Trasferire competenze necessarie ad applicare le tecnologie RFID al sistema di tracciabilità degli alimenti	Modelli organizzativi della logistica. Sistemi logistici integrati. Tecnologia RFID: plus distintivi. Applicazioni RFID al sistema logistico. Sistema di geolocalizzazione: funzionalità e procedure operative. Identificazione, tracciabilità/monitoraggio, sensoristica e localizzazione digitale.	ACTION LEARNING
				Nuove soluzioni per la filiera controllata	24	Base	Trasferire competenze necessarie per trasformare la produzione in chiave 4.0 utilizzando nuove soluzioni tecnologiche per la tracciabilità digitale del prodotto al fine di sviluppare processi di certificazione dei prodotti in grado di offrire maggiori garanzie sulla storia degli alimenti, dalla raccolta delle materie prime al flusso tra gli operatori della filiera, fino all'approdo al consumatore finale.	Tracciabilità ed etichettatura dei prodotti agro-alimentari. Soluzioni tecnologiche e dispositivi per la tracciabilità del prodotto. Paradigma IoT e sicurezza alimentare. Blockchain: potenzialità e applicazioni.	ACTION LEARNING
				Sistema di Controllo per l'inventario	24	Base	Trasferire le competenze necessarie per implementare nuovi sistemi tecnologicamente avanzati che consentono a bar e ristoranti di avere sempre sotto controllo il livello delle scorte per una gestione efficiente del magazzino.	Il controllo giacenze nella ristorazione. Strumenti e tecniche di programmazione. Software gestione magazzino. Modulo per giacenze regolari, merce in arrivo, esauriti, sotto scorta minima o da riordinare. Applicazioni per la stima del riordino. Modulo per l'inventario del magazzino. Tecniche di indagine e monitoraggio del mercato fornitori (tradizionali e web-based). Sistemi e metodi per la gestione logistica interna ed esterna.	TRAINING ON THE JOB
Management	Soluzioni tecnologiche per il reparto amministrativo.	Fornire la formazione a supporto dell'introduzione e del sistema digitale di emissione, trasmissione e conservazione delle fatture	La Fatturazione Elettronica	24	Base	Trasferire le competenze necessarie per ottemperare all'obbligo di fatturazione elettronica previsto a partire dal 1 gennaio 2019 (legge di bilancio 2018 a modifica del D.Lgs 127/15)	Il quadro normativo di riferimento in materia di Dematerializzazione. I Modelli Organizzativi di Conservazione. La progettazione e l'implementazione di un Sistema di Classificazione, Gestione e Conservazione. Le modalità di esibizione, le comunicazioni e gli Adempimenti Tributari e Fiscali. I Controlli, le Ispezioni e le Verifiche del Sistema di Conservazione Le Responsabilità civili e penali dell'azienda. Le Sanzioni Amministrative e Penali in materia di Conservazione Sostitutiva. Software fatturazione elettronica: applicazioni e procedure operative.	ACTION LEARNING	

Comunicazione/Marketing	Tool digitali per la comunicazione e il marketing aziendale	Fornire la formazione necessaria a definire e sviluppare campagne di marketing e comunicazione online	Web Marketing	24	Avanzato	Trasferire competenze necessarie a implementare campagne di comunicazione che integrano le tecniche classiche di promozione del brand e di prodotto alle tecniche più innovative del Web Marketing	Metodi e tecniche per la pianificazione di una strategia di web marketing. Obiettivi di business. Strumenti web più strategici e funzionali al perseguimento degli obiettivi aziendali. Elementi di marketing operativo e strategico. Tecniche e strategie di segmentazione e targeting. Terminologia tecnica. Procedure per definire l'architettura e la struttura delle basi di dati su cui opererà il sito web. Architetture distribuite e client-server. Caratteristiche e funzionalità dei browser internet. Procedure del sito web. Strumenti applicativi dedicati allo sviluppo di un sito web. Programmi di elaborazione grafica delle pagine web e di creazione e gestione di file multimediali.	ACTION LEARNING
			Social media Marketing	30	Specialistico	Trasferire competenze necessarie a definire e implementare un Piano di marketing in grado di ottimizzare la presenza sui social media	Metodologie della ricerca di mercato. Modelli e strumenti di marketing strategico e operativo. Tecniche di comunicazione e marketing. Tecniche di social media marketing. Elementi di statistica applicata. Social Media Activation. Social Media Organization. Planning e publishing. Struttura delle campagne per obiettivi. Come scrivere gli annunci e impostare le relative estensioni. Strumenti e tecniche per ottimizzare le campagne su Social. Strumenti digitali per la ricerca dei dati.	ACTION LEARNING
			Buzz Marketing	16 20	Base	Trasferire competenze base per implementare campagne di buzz marketing strutturato, basato sul "passaparola", attraverso l'impiego di canali digitali.	Elementi di social media management. Tecniche di analisi economiche e di budgeting. Tecniche di pianificazione operativa. Strategie e tecniche di buzz marketing. Viral marketing; Influencer marketing. Le principali regole di una campagna "buzz". Comunicazione interattiva: Social media, youtube e altri canali per scatenare il passaparola. Tecniche e strumenti per selezionare l'obiettivo-target. Differenti tipologie di contenuti e differenti canali digitali. Principali indicatori per misurare l'efficacia di una campagna di buzz marketing.	ACTION LEARNING

### Coerenza, Unitarietà e Integrazione delle attività del Piano

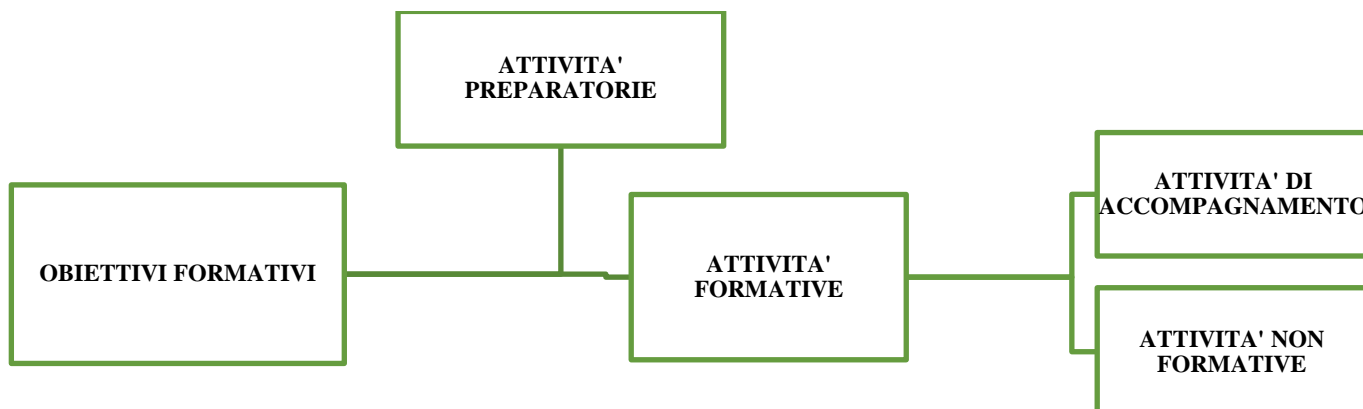
L'attività di analisi dei fabbisogni si pone alla base del processo di costruzione del Piano, garantendone la coerenza con quanto rilevato. Solo attraverso una disamina puntuale dei fabbisogni, infatti, è stato possibile definire le competenze necessarie e, a cascata, le conoscenze e le abilità connesse alle prime, secondo il seguente schema:



La logica di costruzione di tipo LFA impone una correlazione tra step, dunque la coerenza viene a stabilirsi quale elemento fondante ineludibile.

L'unitarietà è data dalla concentrazione delle Azioni Formative sui Percorsi Formativi definiti in base ad esigenze macro che portano a una convergenza di intenti le aziende beneficiarie.

Infine, l'integrazione è data dalla relazione esistente tra Attività Formative e Attività propedeutiche alla formazione, attraverso una sintesi di azioni rivolte al raggiungimento di obiettivi didattici e competenze orientate:



### Azioni con metodologie innovative

Si è scelto di preferire metodologie innovative quali l'action learning, il training on the job e il coaching da affiancare alla lezione frontale. In termini percentuali, vi è una netta prevalenza delle metodologie innovative. La scelta è stata determinata dal convincimento che solo attraverso l'esperienza diretta con la problematica in soluzione, il discente lavoratore possa incamerare le abilità necessarie ad agire correttamente in fase operativa. Si tratta, infatti, di un "alunno" disabituato all'apprendimento statico e, in forza di ciò, richiede attenzione maggiore quanto a modalità di erogazione.

Ecco che una rilevante porzione delle attività formative sarà erogata in modalità Action Learning e Training on the Job.

### Rispondenza tra Attività formative e requisiti esplicitati da Art. 3 e Art. 5.2 dell'Avviso 3/2018

Il Piano **Snack**:

- prevede esclusivamente azioni che si collocano in tre delle sei aree tematiche previste;
- prevede, allo stato, una progettazione esecutiva superiore all'70%;
- tutte le azioni si concludono con la verifica degli apprendimenti;
- sono previste due metodologie prevalenti di erogazione della formazione AULA, ACTION LEARNING e TRINING ON THE JOB Si evidenzia che la modalità ACTION LEARNING NON RIENTRA tra quelle sottoposte al limite di utilizzo del 40%;
- non sono previste azioni formative per conformare le imprese alla normativa nazionale obbligatoria in materia di formazione;
- non sono previste azioni formative di durata inferiore alle 8 ore e/o di durata superiore alle 80 ore;
- ciascun lavoratore non parteciperà ad azioni formative per più di 80 ore.

## 3. Obiettivi

### Strategia di definizione degli obiettivi del Piano "Snack"

La definizione degli Obiettivi del Piano in oggetto è il risultato dell'attività di progettazione partecipata che ha comportato un Workshop, articolato in base alla metodologia GOPP, che ha facilitato la pianificazione e il coordinamento del progetto in termini di raggiungimento degli obiettivi (Goal Oriented). Nel corso del suddetto evento è stato elaborato un Quadro Logico che riassume e struttura gli elementi principali del progetto e mette in relazione i dati di partenza, le attività e i risultati attesi.

Nel dettaglio, grazie all'Albero degli Obiettivi, è stato possibile strutturare la matrice degli Obiettivi, tutti subordinati a quelli Qualitativi, basamento delle attività di gestione e del management di progetto.

La definizione di ciascuna categoria di Obiettivi è il risultato dell'analisi puntuale dei fabbisogni formativi determinati dagli obiettivi che le aziende beneficiarie intendono trarre con piani d'investimento volti a incrementarne la competitività.

L'immagine che segue descrive il processo di definizione degli Obiettivi del Piano:



Il processo illustrato è garanzia della coerenza strutturale tra Obiettivi del Piano ed esigenze aziendali riscontrate, poiché i primi sono stati definiti sulla base dell'accurata analisi del gap formativo emerso e dei conseguenti fabbisogni cui la presente proposta progettuale intende fornire adeguata risposta.

### **Obiettivi Qualitativi, Generali e Specifici**

#### **Obiettivi Qualitativi**

Gli Obiettivi Qualitativi determinano la qualità complessiva del progetto. Il Soggetto Proponente intende raggiungerli attraverso l'implementazione di un Piano organico, che prevede una gestione integrata da parte di un management in grado di contemperare esigenze aziendali e indicazioni dell'Avviso n. 3/2018

Gli Obiettivi Qualitativi del Piano sono stati individuati in ex ante perché rappresentano la bussola del complesso di attività di gestione. Gli Obiettivi Qualitativi definiti per il Piano in presentazione sono:

- **Progettazione:** Definizione delle strategie progettuali per mezzo di un processo di costruzione partecipata.
- **Gestione integrata:** Adozione del Logical Framework Approach per la segmentazione delle attività in workstream di progetto.
- **Monitoraggio e valutazione delle attività:** Definizione in ex ante delle procedure di monitoraggio.
- **Rendicontazione:** Definizione in ex ante delle procedure di interlocuzione con Fondimpresa.
- **Valutazione:** Definizione in ex ante delle procedure di valutazione dei lavoratori in formazione.
- **Didattica:** Definizione in ex ante degli obiettivi formativi e non formativi.

La pre-definizione degli Obiettivi Qualitativi del Piano è elemento imprescindibile ai fini del raggiungimento degli Obiettivi Generali e degli Obiettivi Specifici, che riguardano unicamente le tematiche oggetto del Piano e fanno leva su un apparato di base ancorato alle logiche di gestione progettuale convalidate a livello comunitario.

#### **Obiettivi Generali**

Lo scopo ultimo del Piano è l'erogazione della Formazione a sostegno della competitività aziendale per sostenere gli investimenti posti in essere dalle aziende coinvolte.

Tale presupposto ha consentito, in fase di progettazione partecipata, di evidenziare l'Obiettivo Generale, definito in forza dell'attività di analisi dei fabbisogni connessa alla disamina degli obiettivi di ciascuna azienda, riferiti nel Modello di Raccolta dei Fabbisogni.

L'analisi condotta in corso di progettazione partecipata, ha generato due documenti:

- Documento degli Indicatori di contesto;
- Documento degli Obiettivi aziendali.

I risultati evidenziati dalla suddetta documentazione, in matching con quanto prioritario ai fini della progettazione esecutiva delle attività didattiche e con le aree tematiche oggetto degli investimenti aziendali, hanno consentito di definire l'Obiettivo Generale, che va a coincidere con lo scopo formativo, ossia il Goal di progetto così definito:

- Fornire ai lavoratori afferenti all'identità "Soggetto Beneficiario della Formazione" un paniere di competenze e relative conoscenze e abilità, volto a colmare il gap di competenze generato dall'implementazione di investimenti in tema di Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione, Internazionalizzazione.

All'Obiettivo Generale di carattere meramente formativo si affianca un Obiettivo Generale strettamente connesso alla Governace di progetto, definito come segue:

- Governare il Piano nel pieno rispetto delle priorità dell'Avviso 3/2018, degli indicatori quali/quantitativi predefiniti in fase di progettazione delle Attività Formative, Non Formative, Preparatorie e di Accompagnamento, nonché in coerenza con le esigenze formative rilevate, senza agire forzature, a valere sulle Aree Tematiche A, B e C.

#### **Obiettivi Specifici**

Gli Obiettivi Specifici, elaborati attraverso l'attività di matching tra Obiettivi Generali e Percorsi Formativi, si distinguono in due tipologie:

- Obiettivi Specifici Formativi
- Obiettivi Specifici Formativo-Qualitativi



Gli obiettivi qui in esame si pongono alla base del processo di definizione delle Azioni Formative e si distinguono in relazione alle attività cui afferiscono:

- Attività Formative: Obiettivi Specifici Formativi
- Attività di Accompagnamento alla Formazione, non Formative propedeutiche alla Formazione: Obiettivi Specifici Formativo-Qualitativi

Le due tipologie di obiettivi hanno funzioni specifiche e nel dettaglio:

- Obiettivi Specifici Formativi: determinano i contenuti delle Azioni.
- Obiettivi Specifici Formativo-Qualitativi: incidono sull'efficacia dell'erogazione della formazione, pur non riguardandola in maniera diretta.

#### ***Obiettivi Specifici Formativi***

Questi obiettivi riguardano il trasferimento delle competenze necessarie per colmare il gap emerso nelle aziende beneficiarie in virtù di investimenti implementati o da implementare nel breve/medio periodo e finalizzati ad aumentarne la competitività.

#### ***Obiettivi Specifici Formativo-Qualitativi***

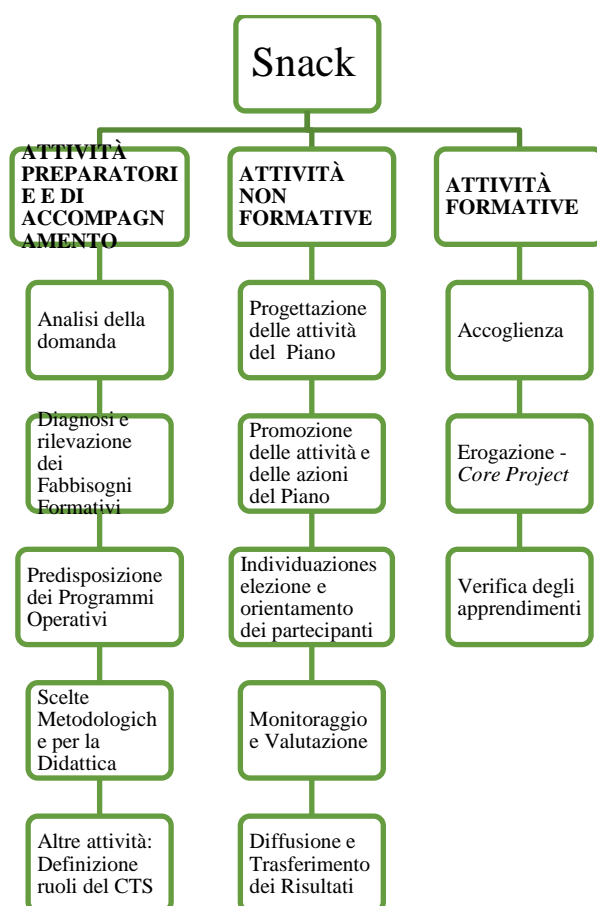
Questa tipologia di obiettivi riguarda l'aspetto meramente qualitativo della formazione, poiché concerne l'orientamento, la valutazione e il bilancio delle competenze dei lavoratori. Sono stati definiti in base agli standard interni che il Soggetto Proponente intende utilizzare per valutare la qualità della formazione erogata. Per il Piano "Snack" sono stati adottati i seguenti Obiettivi Specifici Formativo-Qualitativi:

- Impiegare docenti qualificati nel segmento formativo di riferimento;
- Trasferire conoscenze e competenze attraverso metodologie inclusive e coinvolgenti;
- Accompagnare e orientare i discenti durante il percorso formativo, fornendo loro risposte coerenti alle necessità manifestate;
- Valutare correttamente il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento per ciascuna azione formativa;
- Attivare e gestire tutti i processi del Bilancio delle Competenze;
- Favorire e valorizzare la relazione continua tra tutti gli attori coinvolti.

#### **4. La Struttura del Piano**

L'adozione del Logical Framework Approach ha permesso di elaborare un Piano Formativo articolato in un complesso di attività interconnesse da cui discende una sinergia delle fasi e conseguentemente delle azioni che le determinano. Di seguito lo schema che illustra la Struttura del Piano **Snack**.





Le logiche di gestione alla base della struttura del Piano **Snack** rispondono all’obiettivo di implementare un processo di governance unitario e condiviso da tutti gli attori coinvolti. Tale processo è volto a garantire che il complesso di attività sia continuamente misurato e allineato alle esigenze aziendali e individuali rilevate in sede di analisi dei fabbisogni.

Sono inoltre previsti puntuali incontri e approfondimenti con i referenti aziendali e con tutti i soggetti coinvolti al fine di realizzare, con i membri del Comitato Tecnico-Scientifico, un “fine tuning” dei programmi formativi erogati e un monitoraggio con verifica costante degli apprendimenti che prende forma da due scelte chiave:

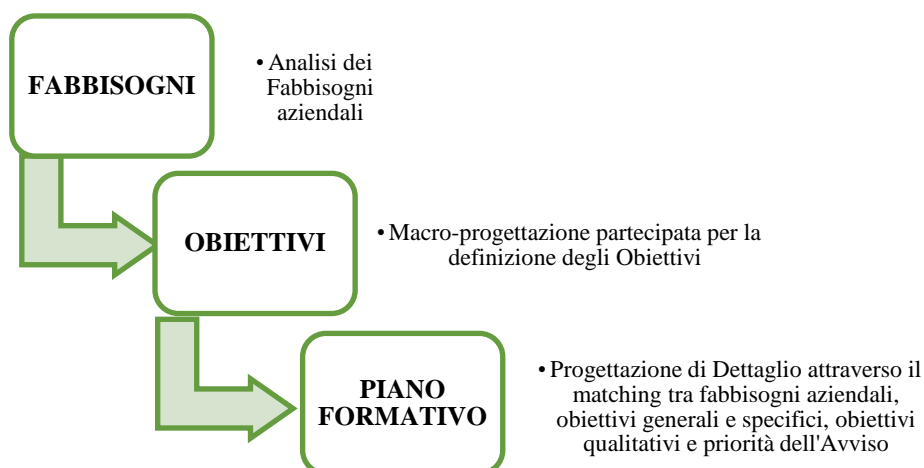
- Adozione di un approccio “competence based” nell’impostazione e gestione del Piano Formativo, basato sulla “progettazione partecipata” di tutti i soggetti coinvolti e sull’individuazione delle competenze;
- Adozione di metodologie che garantiscano la costruzione, formalizzazione e validazione di competenze connesse alle innovazioni introdotte dalle aziende in un’ottica di accrescimento della competitività.

## 5. La gestione unitaria del Piano

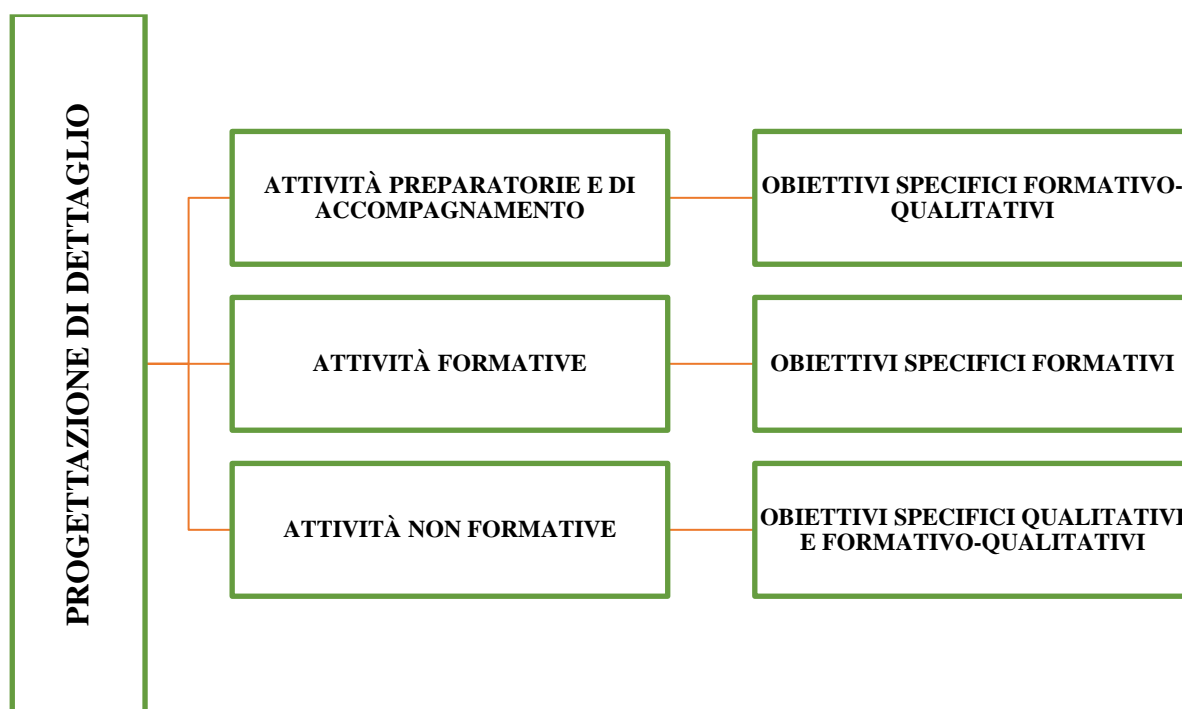
La logica di gestione adottata per “**Snack**” ha carattere unitario ed è stata definita in base ai criteri del Logical Framework Approach che consentono di segmentare l’asse progettuale in attività autonome, ma interconnesse.

Gli interventi progettuali che, a seconda dei casi, si inseriscono tra le azioni formative, non formative e preparatorie, consentono il raggiungimento – ciascuno nel proprio segmento – degli Obiettivi.

Il Piano è stato costruito secondo la seguente logica di intervento:



La progettazione di dettaglio si sviluppa in tre workstream, ognuna delle quali è volta a realizzare particolari Obiettivi Specifici:



L'adozione di un Project Management LFA, definito attraverso la progettazione partecipata, ha consentito di individuare le particolari esigenze formative connesse alle tematiche oggetto degli investimenti implementati dalle aziende beneficiarie della presente proposta progettuale.

Il Project Management adottato consentirà di accompagnare il processo di condivisione sino alla completa chiusura del progetto e oltre, attraverso un follow-up il cui obiettivo è quello di valutare la ricaduta delle azioni nel tempo.

## 6. Il Soggetto proponente

Il Piano è presentato in qualità di Soggetto proponente dalla costituenda ATS tra **Centro Studi per la Programmazione e lo Sviluppo – Capofila - , Form&ATP S.R.L., Artù Ente Formativo, Soluzioni Inverse, Forma.Lab.**

Il ruolo di soggetto capofila/mandatario di questa ATS è affidato alla società **CSPS - Centro Studi per la programmazione e lo Sviluppo.**

Tutti i soggetti sono qualificati secondo il regolamento di Fondimpresa nelle Regioni in cui erogheranno attività formativa



## 7. Delegati e Partner fuori ATS

**Il piano non prevede l'attivazione di alcuna una delega specialistica.**

**Il Piano prevede l'attivazione di due partenariati fuori ATS:**

- **C.A.I.S.I.A.L. - Centro di Ateneo per l'Innovazione e lo Sviluppo dell'Industria Alimentare - Università degli Studi di Napoli Federico II** - Attività: Certificazione delle Competenze; Coordinamento scientifico del Piano
- **PROFAGRI SALERNO** - Attività: Certificazione delle Competenze; Coordinamento scientifico del Piano