



Sorrento Sapori e Tradizioni srl

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	9
1.1 Profilo dell'azienda e del settore	9
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua.....	12
1.4 Considerazioni riepilogative.....	14
2. IL PIANO FORMATIVO	16
2.1 L'analisi del fabbisogno.....	17
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	19
2.3 Considerazione riepilogative.....	24
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	25
3.1. L'impatto della formazione.....	25
3.2 Considerazioni riepilogative.....	27
4. CONCLUSIONI	28
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	28
4.2. Le buone prassi formative aziendali	30
4.3 Conclusioni.....	31

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa conferma anche per il 2023 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo. In Campania tale attività di ricerca viene interamente realizzata dalla struttura dell'OBR Campania.

Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un esteso campione e di un articolato database che consente di rilevare la convergenza di diversi indicatori in funzione dei criteri di ricerca. Essa riguarda piani formativi finanziati da Fondimpresa, la cui gestione sia stata conclusa l'anno precedente a quello di rilevazione. Il monitoraggio qualitativo 2023 comprende pertanto azioni formative le cui attività didattiche sono state realizzate nel 2022, nel 2021 e, in alcuni casi, anche nel 2020, ma i cui controlli gestionali sono stati positivamente chiusi nel 2022.

Il campione di riferimento per la ricerca delle buone prassi è ampio in quanto stratificato su criteri territoriali, merceologici, dimensionali, ma esso è anche mirato sugli ambiti strategici individuati annualmente dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa - Confindustria, CGIL, CISL, UIL; per il 2023 gli ambiti sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- **Green Transition/Economia circolare**
- **Competenze di base e digitali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Donne e over 50**

Su queste basi è stato composto un campione di riferimento che per la Campania è costituito da 1.570 aziende, 6.209 azioni formative univoche, 32.796 partecipazioni di lavoratori. Queste azioni aggregate per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- **Industria 4.0:** 168 aziende, 200 azioni formative, 1.113 partecipazioni di lavoratori
- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto:** 352 aziende, 972 azioni formative, 5.530 partecipazioni di lavoratori.
- **Green Transition/Economia Circolare:** 95 aziende, 95 azioni formative, 543 partecipazioni di lavoratori.
- **Competenze di base e digitali:** 366 aziende, 658 azioni formative, 3.161 partecipazioni di lavoratori.
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione:** 9 aziende, 23 azioni formative, 181 partecipazioni di lavoratori.
- **Donne e over 50:** 0 aziende, 0 azioni formative, 0 partecipazioni di lavoratori.

I dati indicano come l'interesse delle aziende verso queste tematiche sia fortemente indirizzato dagli Avvisi di Fondimpresa, determinandone la ricorrenza nel campione soprattutto attraverso il Conto di Sistema. Le aziende in assenza di specifici avvisi tendono a

utilizzare le risorse di Fondimpresa con diverse priorità; nei Piani Ordinari del Conto Formazione vi è infatti un esteso ricorso alla formazione cogente per la sicurezza del lavoro che non viene ricompresa nel campione costruito per la ricerca delle buone prassi né per l'indagine ROLA. La formazione sulla Sicurezza del Lavoro riguarda circa il 30% della formazione realizzata dalle aziende senza i vincoli tematici degli Avvisi.

L'influenza degli Avvisi è evidente anche sulle tematiche ambientali. I dati del quinquennio precedente elaborati dall'OBR Campania rivelano un'incidenza del 2,79% delle azioni formative che contengono parole chiave riconducibili alla Green Transition e all'economia circolare. Nel campione d'indagine, l'incidenza su questa tematica è circa 1,7% risultando in flessione rispetto a quello dell'anno precedente e a quello storicamente rilevato poiché nel campione non sono presenti Avvisi su questa tematica. Le azioni formative che contengono parole chiave riconducibili a questa tematica si ritrovano prevalentemente in Piani formativi finalizzati all'innovazione tecnologica.

Per analoghi motivi di sfasamento temporale non sono presenti nel campione azioni riferibili all'asse strategico della formazione rivolta a donne e over 50. L'Avviso 5/2023, il primo dedicato a queste tipologie di destinatari, con l'apertura dello sportello a partire dal 30 settembre 2022 rimanda al prossimo anno la ricerca di buone prassi in questo ambito strategico, in considerazione degli obiettivi di superamento delle discriminazioni di genere e della crisi demografica che attraversa il nostro Paese.

Nel campione della Campania è invece presente l'Avviso 3/2019 che apre il capitolo della formazione delle Politiche Attive per la formazione e l'inserimento in azienda di disoccupati e inoccupati, cioè di nuove risorse da immettere nei processi delle aziende interessate. La presenza di formazione così finalizzata è esigua ma di grande significato strategico e la rilevazione di buone prassi in questo ambito caratterizza il monitoraggio valutativo 2023.

Si analizzano di seguito le azioni formative presenti nel campione sulla base delle opzioni scelte dai progettisti nell'ambito di una classificazione tematica standard ancora in uso, nonostante sia ormai in buona parte superata da trasformazioni tecnologiche e organizzative già consolidate. Il campione statistico di riferimento conta 7.428 partecipazioni di aziende a una o più azioni formative.

Le azioni formative che contemplano termini di Industria 4.0 e di Innovazione tecnologica rappresentano il 18,88% del campione segnando un nuovo primato della formazione di questo tipo in Campania.

Si osserva che, seppure in misura variabile, la formazione finalizzata a questi obiettivi è presente in tutti gli ambiti tematici. Tuttavia, la formazione specificamente legata all'Industria 4.0 comprende un segmento molto ristretto (3,30%), sebbene sia superiore di circa 3,5 volte rispetto all'anno precedente.

L'enunciato *Industria 4.0* compare nei titoli di azioni formative finanziate da Fondimpresa attraverso diversi canali e tipologie di Avvisi, indicando la diffusione di questa nuova frontiera nella formazione dei lavoratori. In particolare, è presente in 3 azioni relative all'Avviso dell'ambito strategico "*Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione*".

Tabella 1 - Tematiche delle azioni formative nel campione per l'individuazione di Buone Prassi in Campania

Area Tematica Principale	Partecipazioni di Aziende ad Azioni Formative	Di cui con terminologia Industria 4.0 e Innovazione*	Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale*
Informatica	1.092	96 424	Tecniche di Produzione (43) Marketing e Vendite (33) Qualità (1)	510
Gestione aziendale - amministrazione	1.093	80 159	Informatica (49)	239
Contabilità – Finanza	282	3 8	Informatica (5)	11
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	7	1	Qualità (1)	1
Marketing e Vendite	624	1 43	Tecniche di produzione (1)	44
Tecniche di produzione	953	46 305		351
Abilità personali	2.540	12 76	Gestione aziendale (9) Informatica (2) Lavoro d'ufficio (2) Lingue (1) Marketing e Vendite (14) Tecniche Produzione (7) Qualità (2)	88
Lingue	216	0 3		3
Sicurezza sul luogo di lavoro	6	0 3	Tecniche Produzione (1)	3
Impatto Ambientale	119	0 52	Tecniche di Produzione (8) Informatica (18) Qualità (2)	52
Qualità	490	6 29	Tecniche di Produzione (11)	35
Altro	6	0 2		2
Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale				1.328

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

In questo campione, sono state effettuate scelte per individuare buone prassi che considerassero il contesto produttivo territoriale, le dimensioni aziendali e le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative, al fine di selezionare aziende in modo da rappresentare un ventaglio sufficientemente diversificato per dar vita a buone prassi formative in ogni ambito strategico e situazione aziendale.

Per consuetudine etica e metodologica, si ribadisce anche quest'anno il concetto guida secondo cui: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine".*

L'azienda *"Sorrento Sapori e Tradizioni srl"* è stata individuata nell'ambito del campione in quanto nelle azioni formative campionate ricorrono espressioni quali **"blockchain"** e **"smart labelling"** che fanno parte del corpus semantico di Industria 4.0 e risultano **"rare"** nell'ipertesto costituito dai titoli delle azioni formative campionate per l'individuazione delle buone prassi formative. Si è ipotizzato che queste attività formative per la loro specificità potessero costituire delle buone prassi. Il presente studio di caso riguarda l'azienda e la formazione da essa realizzata nell'ambito del Piano **"TR.A.CE. - TRACCIABILITÀ AGROALIMENTARE CERTIFICATA"** a valere sull'avviso 1/2019 di Fondimpresa a supporto dell'innovazione tecnologica e digitale.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

La srl a socio unico *“Sorrento Sapori e Tradizioni”* viene costituita agli inizi del nuovo millennio per avviare una produzione industriale, partendo dall'idea di un noto pizzaiolo di Sorrento che incontrò grande e particolare successo quando - nel suo locale che restava aperto di notte per servire i clienti che andavano o tornavano da un night club della famosa cittadina turistica - cominciò a servire delle pizze *“modificate”* affinché potessero essere consumate comodamente in piedi senza il rischio di sporcarsi; ne univa il bordo al centro dandogli una forma assimilabile a quella di un enorme cannolo, così evitava che condimento e guarnizioni scivolassero sui bei vestiti di quei clienti che così ne potevano apprezzare tranquillamente l'eccellente gusto.

Roberto Savarese, attuale AD della società, già quando lavorava in un noto locale di intuì il potenziale industriale di quell'idea, lavorarono insieme per brevettarla e industrializzarla. Si legge infatti sul sito aziendale *“Nel 2001 a Sorrento il Maestro Pizzaiolo Antonino Esposito ed i suoi inseparabili alleati Roberto Savarese e Luigi Aprea danno vita ad un Laboratorio Artigianale di prodotti da forno, il cui successo è subito trainato dall'invenzione della famosa Sorrentina, un prodotto che combina l'autentica tradizione pizzaiola e le moderne esigenze di consumo”*¹.

Per farla arrivare su mercati distanti, la chiave del progetto era nella catena del freddo; furono necessari molti tentativi sperimentali per mettere a punto un prodotto che il consumatore potesse facilmente e comodamente gustare ritrovando standard qualitativi all'altezza delle aspettative. Già nel 2002, vi furono le condizioni per passare dalla produzione per il mercato locale, iniziata in un piccolo laboratorio a Sorrento, a una scala più industriale. L'azienda a quel punto ha bisogno di nuove attrezzature e nuovi spazi; tutto ciò che serve è a un'ora di auto dalla Penisola Sorrentina, nella zona industriale di Eboli, nella Piana del Sele. *“Noi siamo arrivati qui per caso – ricorda il dott. Savarese - per visionare una macchina confezionatrice, ma poi abbiamo trovato un capannone di 500 metri quadri, ci è piaciuto il contesto ed è diventata la nostra sede”*.

É in questo incontro tra azienda e territorio della Piana del Sele che al nucleo iniziale si unisce una risorsa del posto, Angelo Bentivenga, intuisce il potenziale di quella *“piccola”* realtà imprenditoriale e - con un *pizzico di follia* - come egli stesso riconosce, decide di entrare a far parte di questa nuova realtà dove ci sono meno di 10 dipendenti e non si arriva a settecentomila euro di fatturato all'anno. Oggi è il CFO dell'azienda; con Luigi Aprea a capo delle Operation, affianca l'Amministratore Delegato della società. La società ha raggiunto un fatturato che supera ormai i 26 milioni di euro e conta su 130 dipendenti, mentre si prepara a crescere ulteriormente.

Nel corso della sua storia, vengono realizzati due importanti investimenti: il primo si realizza in due tappe: nel 2007 e nel 2015 con l'avvio di una nuova linea produttiva e la certificazione

¹ <https://www.gustosorrento.it/chi-siamo/>

BRC ISF che ha aperto i strada dei mercati internazionali; l'altro, nel 2019, quando vengono introdotte in azienda tecnologie di automazione 4.0 per 13 milioni di euro nel quadro degli Accordi di Sviluppo di Invitalia.

L'azienda dispone ora di due strutture contigue e si prepara a realizzarne una terza. Il core business dell'azienda è rappresentato dai prodotti surgelati. Con il marchio "Gusto Sorrento" l'azienda produce e commercializza prodotti da forno surgelati a base di impasto di pizza, ma non si tratta di pizza pronta. Vi è stata una diversificazione: accanto alla linea "Food Service" che comprende oltre alla Sorrentina, pizze di varie forme e gusto e piccoli rustici a base di pizza, vi è una linea "Retail" di prodotti confezionati in scatola con marchio "Gusto Sorrento"; è stata introdotta una linea "Dessert" e "Lamò" linea di mozzarella surgelata per portare questo must della gastronomia italiana anche nei paesi più lontani a prezzi accessibili.

Queste linee di produzione alquanto distanti dal progetto originario, hanno in comune con la "Sorrentina" la stessa ispirazione di fondo che ha dato motivazione e vision fin dalla sua origine a questo progetto d'impresa, sul sito www.gustosorrento.it legge infatti: *"Vogliamo contribuire a diffondere nel mondo la cultura e l'amore per il cibo Italiano di alta qualità, preservando un legame tenace fra maestria artigianale, tradizione, innovazione e tecnologia, fieri di promuovere la cultura Mediterranea del cibo semplice"*.

Il potenziale spazio di mercato è ancora molto ampio; il fatturato per l'80% viene dal mercato italiano e per il 20% da quello estero. I target già raggiunti rispecchiano l'indirizzo di fondo; le compagnie aeree, infatti, sono, tra i principali clienti e portano "Gusto Sorrento" nel mondo, I private label della GDO assorbono la maggior parte della produzione; con oltre 50 milioni di pezzi all'anno, "Sorrento Sapori e Tradizioni" è leader nella produzione di snack.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda è in crescita con il mercato stesso. Per il 2024 è previsto l'avvio di una nuova linea produttiva. L'evoluzione già in corso va in direzione di una forte personalizzazione per i clienti, come è già avvenuto, ad esempio, con la pizzecca tonda e il trancio per LIDL, la grande catena internazionale di discount. Il settore aeronautico come mercato di sbocco per le sue dimensioni continua a rappresentare un target strategico.

Ai due principali sbocchi di mercato – GDO e catering per gli aerei – si affianca il "porta a porta" che è stato fondamentale nel periodo Covid, grazie all'e-commerce. I contraccolpi della chiusura del mercato internazionale e del trasporto aereo sono stati in parte compensati dalla crescita del porta a porta realizzata grazie a distributori specializzati nella catena del freddo. In quel periodo sono arrivati input dal mercato estero che richiedeva una produzione just in time difficile da gestire nella selva di regole di quel periodo. L'azienda ha reagito adeguando le proprie modalità operative e il sistema qualità.

L'area Risorse Umane dell'azienda ha dovuto superare grandi difficoltà per fronteggiare i forti contraccolpi della pandemia covid-19, che nel Natale 2020 si è abbattuta pesantemente in quel territorio e sull'azienda, imponendo un periodo di chiusura. Agli inizi del 2021, quando riprende l'attività, gli uffici vengono interamente ri-organizzati per lavorare in smart working,

ma si rendono necessari adeguamenti delle infrastrutture e della sicurezza informatica, m occorre anche una riorganizzazione della catena produttiva.

Sulle linee di produzione, già da prima del Covid erano previsti, così come tuttora- nel rispetto rigoroso delle norme, l'uso della mascherina e di altri dispositivi per evitare contaminazioni (copriscarpe, camici, ecc.) nonché rigorosi sistemi di sanificazione e di sicurezza alimentare per evitare contaminazione dei prodotti.

Alcuni dei cambiamenti indotti dall'emergenza pandemica sono stati permanenti e hanno avviato un'evoluzione anche tecnologica; una parte dell'attività degli uffici continua anche oggi a essere svolta in smart working, alternandosi e integrandosi con il lavoro in presenza. Altri cambiamenti e innovazioni sono frutto di un percorso graduale già da tempo intrapreso come spiega Il dott. Bentivenga. É stato digitalizzato tutto il processo gestionale che inizialmente era cartaceo; vi è stata quindi nei primi anni un'informatizzazione basata sul programmi Office; poi è stato introdotto un gestionale dedicato esclusivamente all'elaborazione di documenti di trasporto ed è stato possibile internalizzare la contabilità; è seguita la creazione di un data base di produzione per controllare i cicli di lavoro con l'informatizzazione delle distinte base. Infine è stato introdotto un software che supporta la pianificazione e il controllo della produzione. Tutto il processo di dematerializzazione documentale è confluito in un server centrale.

Nel 2015 per velocizzare i flussi di informazione l'azienda investe in nuovi server e device come il sistema di controllo automatico degli accessi alle linee di produzione per mezzo di badge. Segue l'implementazione del Manufacturing Executive System con touch screen e sistemi di video tracciatura e l'introduzione di un software per il controllo del consumo energetico. Le scelte strategiche e finanziarie, ci oggi si avvalgono di un sistema di Business Intelligence che fa capo al CFO e ai controller che a lui fanno capo per il presidio dei processi gestionali. Oggi l'azienda opera con evoluti sistemi ERP, CMR e MES integrati.

Vi è stato uno sviluppo digitale dei sistemi di sicurezza e della tracciabilità dei prodotti. L'accesso dei dipendenti alle linee di produzione è gestito con badge e lettori ottici che controllano gli ingressi alle postazioni e alle uscite. Le tecnologie di automazione industriale caratterizzano la produzione, ma l'integrazione tra sistemi tecnologici evoluti e lavoro manuale conferisce caratteristiche di artigianalità al prodotto, comportando a livello organizzativo e professionale la combinazione tra la flessibilità degli operatori e le specializzazioni dei responsabili.

L'azienda è sempre aperta alle evoluzioni tecnologiche, dichiara il Dott. Bentivenga, immaginiamo in un futuro a medio - lungo termine l'adattamento delle macchine alle tecnologie 5.0 in cui il capitale umano è pur sempre al centro.

L'azienda punta sulle nuove tecnologie anche per quello che riguarda la sostenibilità che è già parte del progetto di innovazione che l'azienda condivide con il territorio: accanto al riuso degli scarti che vengono conferiti alla filiera agricola, l'azienda investe sia nella ricerca di sistemi innovativi di surgelazione evolute per ridurre l'impatto energetico, poiché le coperture fotovoltaiche dei capannoni, già realizzate, risultano insufficienti rispetto agli obiettivi di risparmio energetico.

L'impegno dell'azienda è anche nello sviluppo di nuovi prodotti a minor impatto ambientale, il laboratorio di ricerca e sviluppo è attivamente impegnato anche in questa direzione. È stata realizzata ad esempio una linea di prodotti Vegan biologici certificati.

L'azienda dedica una grande attenzione alle certificazioni più prestigiose per il suo campo di attività, applicandone rigorosamente le norme: oltre alle già citate BRC - ISF, ha ottenuto la certificazione dell'ente italiano di certificazione islamica Halal Italia, da Bioagricert, e dalla FDA, l'Amministrazione che in USA autorizza la vendita di alimenti e farmaci. Queste certificazioni sostengono e disegnano le strategie di mercato.

Ma l'azienda ha puntato a qualificare i suoi prodotti attraverso investimenti in tecnologie per offrire ai consumatori trasparenza e certezza delle informazioni sulle caratteristiche e la provenienza degli ingredienti e dei prodotti. In questa direzione ha avviato un progetto che riteneva più semplice di quello che la realtà ha dimostrato: avrebbe comportato il coinvolgimento attivo dei suoi fornitori per la condivisione di una tecnologia commerciale innovativa come la blockchain per realizzare un sistema di tracciabilità dell'intera filiera per far arrivare ai consumatori prodotti che potessero esprimere e certificare i valori materiali e immateriali delle lavorazioni e degli ingredienti come espressione della cultura produttiva, delle tradizioni e della qualità del territorio.

Nella sua implementazione questo progetto si è rivelato molto più complicato di quanto si potesse supporre, incontrando molteplici resistenze in una supply chain che resta saldamente legata al territorio per motivi di qualità, tradizione e sostenibilità, ma ancorata a tecnologie e approcci aziendali e professionali che il CFO, Angelo Bentivenga, definisce "retro", in senso opposto alla riscoperta di quelle tradizioni che, attraverso le tecnologie innovative e nuovi modi di produzione e commercializzazione, costituiscono il punto di forza e un valore aggiunto di quest'azienda che punta a fare della sua denominazione "*Sorrento sapori e Tradizioni*" un'indiscutibile garanzia di qualità e gusto in tutto il mondo. Per gran parte dei fornitori della filiera agroalimentare di questo territorio, parere del CFO, *l'innovazione è vista come fantascienza*. In altri casi, il fornitore si dichiara disponibile a entrare nella blockchain dell'azienda solo a condizione di diventare fornitore unico, situazione estremamente rischiosa perché i valori in gioco sono molto alti ed è importante che la linea dei rifornimenti possa contare sul controllo e la comparazione tra una pluralità di attori.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

Le prospettive strategiche dell'azienda sono l'espressione della vision e delle intuizioni dell'AD dell'azienda, il dott. Roberto Savarese. Una delle prime considerazioni che fa parlando delle prospettive dell'azienda è sull'importanza che la formazione in "*Sorrento Sapori e Tradizioni*" sia realizzata guardando al territorio e che i fabbisogni di competenze che l'azienda esprime diventino stimolo per il territorio e principalmente per i giovani attraverso il sistema dell'istruzione e formazione. Per l'azienda il rapporto con il territorio è un punto di forza e una leva di marketing. In quest'accezione del ruolo "*territoriale della formazione aziendale*", anche il piano Piano Formativo "*TRACE*" con *Fondimpresa*, si inquadra nel percorso di

partecipazione alla costituzione e allo sviluppo dell'ITS per i tecnici della filiera agroalimentare con l'Ente del Parco del Cilento.

“Sorrento Sapori e Tradizioni” ha ospitato studenti per stage, tirocini e iniziative di scambio di studenti nell’ambito del programma Erasmus. Che sia rivolta al personale o ai giovani che si affacciano o si preparano ad affacciarsi al mercato del lavoro, per il dott. Savarese, la formazione dell’azienda è parte fondamentale della sua funzione sociale; l’azienda deve svolgere nel territorio una funzione di stimolo soprattutto verso le scuole e il sistema dell’istruzione e formazione nel suo insieme. “Abbiamo difficoltà a trovare risorse umane sul territorio. Ma noi abbiamo deciso di restare e di radicarci nella regione Campania. La nostra azienda è infatti nata a Sorrento grazie a tanta immaginazione e a scelte giuste.

I numeri e i consulenti spingevano a delocalizzare verso il Nord perché i mercati di sbocco sono in Europa e spostarsi significa recuperare qualche punto percentuale di marginalità.

Abbiamo deciso invece di restare perché abbandonare il rapporto con questo territorio significa uscire dall’azienda, dalla prospettiva da cui nasce; invece, continuiamo sia nel percorso di internazionalizzazione che in quello di industria 5.0 che mette il lavoratore al centro dell’azienda”. Questi obiettivi strategici e l’immaginazione imprenditoriale trovano nella formazione un indispensabile supporto. L’azienda, infatti, per il 2024/25 in partnership con ISG è pronta a realizzare un progetto di internazionalizzazione che si integra con la creazione di un’Academy aziendale affidata a un partner storico CSPA, lo stesso che ha promosso il Piano TRACE.

La formazione realizzata nell’ambito di un altro Piano di Fondimpresa, con l’Avviso 2/2022 per le competenze di base e trasversale, indica una evidente connessione logica e finzionale con questo progetto di internazionalizzazione. Sono stati infatti realizzati due corposi interventi formativi: uno, per lo sviluppo di competenze linguistiche per l’inglese intermedio, l’altro, sulle competenze per la gestione delle risorse umane nella realizzazione di un progetto aziendale. Prosegue, dunque la rotta intrapresa dall’imprenditore e dal suo entourage.

Le tecnologie di automazione e interconnessione di industria 4.0 sono già ampiamente presenti nel ciclo produttivo aziendale e sono previsti nuovi investimenti come l’impiego di stampanti 3D per la produzione dei tipici cibi di questa azienda, spingendo ancora più avanti la sintesi tra tradizione e innovazione.

Alle tecnologie già presenti in azienda, si associa una formazione di addestramento e manutenzione delle competenze del personale operativo delle aree produttive che oltre ad essere considerata “ovvia” rappresenta anche un aggancio per i giovani nel territorio.

Nella visione e nella strategia di questa azienda, le tecnologie gerarchicamente più importanti sono quelle che consentono al cibo prodotto di “parlare” in modo trasparente e autorevole delle sue qualità, ma anche del territorio, della provenienza e delle lavorazioni degli ingredienti. L’obiettivo è interagire con clienti e consumatori perché il gusto e le scelte del mercato sono un prodotto culturale.

L’investimento in soluzioni che implicano strumenti di blockchain sono nella prospettiva di Industria 5.0; la formazione che è stata realizzata con il Piano “TRACE” dell’Avviso 1/2019 ha

questa prioritaria valenza strategica e ha richiesto il coinvolgimento delle figure più qualificate - *skilled* - dell'azienda.

Analizzando la programmazione formativa in *Sorrento Sapori e Tradizioni* realizzata attraverso i canali di finanziamento di Fondimpresa emerge che essa viene tendenzialmente utilizzata per sviluppare le competenze di figure chiave dell'organizzazione aziendale a supporto dei progetti strategici varati dai vertici aziendali. .

1.4 Considerazioni riepilogative

Agli inizi del nuovo millennio, un piccolo gruppo di amici dà vita a questa impresa, *Sorrento Sapori e Tradizioni*, per industrializzare l'idea di uno di loro, un pizzaiolo che ha dato nuova forma a uno dei simboli più noti della tradizione gastronomica dell'area napoletana, creando *la Sorrentina*.

Nell'arco di poco più di venti anni, il piccolo laboratorio della penisola sorrentina ben presto trasferitosi nella vicina Piana del Sele per diventare, con oltre 90 milioni di pezzi all'anno, il maggiore produttore di snack surgelati del nostro Paese; è una media industria con oltre 130 dipendenti che ha conquistato il mercato nazionale a cui è destinato l'80% della produzione; il 20% va a quello estero e principalmente a quello americano e quello medio-orientale. I principali sbocchi sono la Grande Distribuzione Organizzata e il catering per le compagnie aeree, ma anche il porta a porta ha un'incidenza che è stata decisiva nel periodo della pandemia.

La sfida è consistita nel portare sul mercato un prodotto industriale che mantenesse la promessa di ritrovare in quei prodotti a base di pasta di pizza il gusto, il territorio d'origine e la fragranza della pizza artigianale preparata al momento. Grazie alla catena del freddo è stato possibile commercializzare questi prodotti anche nei mercati più lontani.

Le strategie aziendali collegano gli obiettivi di sviluppo e il successo sui mercati alla capacità di dimostrare ai consumatori che viene mantenuta quella promessa di gusto e qualità, garantendo la trasparenza e la certezza delle informazioni per la tracciabilità dei prodotti.

Le strategie dell'azienda di apertura a nuovi mercati coniugano tradizione e qualità dei prodotti con il rispetto della crescente domanda di informazione dei consumatori sul cibo al momento dell'acquisto; al tempo stesso mirano a mercati in cui vigono regimi alimentari rigorosamente e specificamente regolati (vegan, biologico, islamico...).

Lo smart labelling e le tecnologie di notarizzazione digitale (blockchain) conferiscono oggettività e certezza alle informazioni fornite con il prodotto ai consumatori; sono pertanto alla base degli investimenti e della formazione realizzata negli ultimi anni per supportare le strategie di marketing per il consolidamento delle posizioni e la penetrazione in nuovi mercati. L'azienda supporta, con formazione specifica e la creazione di una Academy aziendale, un programma di internazionalizzazione

La programmazione formativa dell'azienda tende a essere focalizzare la formazione di maggiore rilevanza strategica su persone che hanno un solido background professionale e

occupano posizione chiave nell'organizzazione. L'area del management aziendale di secondo livello viene attivamente impegnata nell'apprendimento per integrare la propria professionalità con nuove micro-competenze in ambito digitale, linguistico, organizzativo. A questi destinatari l'azienda affida il coinvolgimento di tutta l'azienda nei progetti di innovazione che tracciano la rotta da Industria 4.0, basata sulla connessione e l'automazione, a Industria 5.0, basata sulla centralità della persona e il supporto intelligente delle tecnologie. L'impresa investe nella sua funzione sociale per condividere con il territorio questa prospettiva e sviluppare un humus umano e professionale culturalmente e tecnologicamente pronto a intraprendere una prospettiva di condivisione, integrazione e sviluppo dei valori del territorio come chiave della competitività a scala globale. Questa azienda facendo leva sulla formazione e le competenze del proprio personale è impegnata a interagire e a sollecitare i giovani ad abbracciare una prospettiva di sviluppo capace di continuare a unire tradizione e innovazione.

2. II PIANO FORMATIVO

Il Piano “Tr.A.Ce. - Tracciabilità Agroalimentare Certificata” nell’Avviso 1/2019 di Fondimpresa per la formazione a supporto dell’innovazione tecnologica e digitale è stato sviluppato da C.S.P.S. - Centro Studi per la Programmazione e lo Sviluppo, ente formativo accreditato in Campania, che lo ha promosso e gestito in veste di capofila, in partnership con Artù ente formativo del Piemonte. Sono state coinvolte 15 aziende della filiera agroalimentare che hanno aderito a un progetto di innovazione che implicava la formazione dei lavoratori destinati a interagire con una nuova tecnologia digitale introdotta in azienda.

Il Piano formativo viene elaborato nel corso dell’ultimo trimestre del 2019 a conclusione di un progetto di sensibilizzazione di aziende di filiera, clienti dei due enti formativi; come si legge nel formulario di candidatura approvato da Fondimpresa quelle aziende sono state destinatarie di interventi per sviluppare consapevolezza “in merito all’indifferibilità dell’adozione di strategie, strumenti, tools e applicazioni digitali per rendere il prodotto agroalimentare tracciabile e certificato, in linea con i trend di mercato”². Ai responsabili aziendali sono state presentate le potenzialità e i vantaggi competitivi derivanti dalla Traceability in un mercato in cui i consumatori attribuiscono crescente valore alla trasparenza e all’affidabilità delle informazioni relative al contenuto e ai trattamenti degli alimenti che acquistano. In questa fase, a imprenditori e manager delle aziende clienti, è stata proposta la tecnologia della Blockchain e una specifica piattaforma accessibile a soggetti come le PMI.

Gli interlocutori delle aziende che avevano mostrato interesse verso questa tecnologia hanno avuto modo di incontrare, nel corso di tavoli di presentazione, gli sviluppatori della piattaforma digitale Lirax.org – Blockchain che hanno offerto una specifica e puntuale descrizione delle opportunità derivanti dalla piattaforma. Delle 27 aziende che hanno partecipato a questi incontri, oltre la metà ha aderito alla piattaforma Blockchain proposta, acquisendo un pacchetto customizzato di soluzioni digitali, utili a tracciare il proprio segmento di attività. “Le 15 aziende che hanno scelto di attivare il sistema di tracciabilità attraverso l’adesione alla piattaforma Lirax.org, hanno evidenziato l’urgenza di formare i propri dipendenti per superare il gap di competenze generato dall’innovazione, al fine di massimizzare in tempi rapidi gli esiti dell’investimento e regimentare la tracciabilità e la certificazione del prodotto o del processo di cui sono responsabili”³.

Il Piano formativo ha dunque coinvolto esclusivamente aziende che, avendo investito nell’innovazione digitale proposta da C.S.P.S. e partner tecnologico, avevano bisogno di formazione per propri dipendenti per utilizzare i tool personalizzati della piattaforma di blockchain. Con “Sorrento Sapori e Tradizioni” aderiscono al Piano, altre due aziende che gestiscono band collegati “Snack Sorrento” e “Sweet Sorrento”.

² Dal Formulario di candidatura del Piano “Tr.A.Ce. - Tracciabilità Agroalimentare Certificata” - Avviso 1/2019 di Fondimpresa.

³ Dal Formulario di candidatura del Piano “Tr.A.Ce. - Tracciabilità Agroalimentare Certificata” - Avviso 1/2019 di Fondimpresa.

2.1 L'analisi del fabbisogno

La domanda di formazione aziendale, raccolta con questo Piano formativo, è stata indotta da un soggetto esterno alle aziende, ma sulla base di un *progetto di sviluppo* scaturito da una reciproca e pregressa conoscenza, consolidate partnership e rapporti di fiducia. Il CSPS ha infatti operato come catalizzatore di scelte di sviluppo digitale delle aziende facilitando l'incontro e l'interazione con un affidabile partner tecnologico.

Per la rilevazione dei fabbisogni formativi, nel corso della prima ondata della pandemia Covid, CSPS ha realizzato videoconferenze per ognuna delle 15 aziende coinvolte nel Piano formativo, definendole "*shared desing meeting*" nel corso delle quali sono state raccolte le evidenze delle urgenze aziendali riguardo alla formazione. Il team di progetto si è occupato poi di interpretare le informazioni raccolte, come fabbisogno formativo a partire dalla individuazione per ogni azienda delle aree di attività critiche, attraverso l'analisi dei processi in relazione alle caratteristiche tecniche e tecnologiche dei tool customizzati. L'interlocuzione tra i responsabili aziendali e i tecnologi che hanno sviluppato metodologie e strumenti per la blockchain è il metodo utilizzato in questa fase. Questo confronto ha consentito anche di individuare i destinatari della formazione, cioè le persone che nell'organizzazione aziendale avrebbero gestito quegli strumenti. Ai tecnologi e agli esperti di formazione del CSPS è stato quindi affidata l'enucleazione per ogni azienda del set di competenze necessario a colmare il gap di competenze e mettere le persone in grado di utilizzare quella nuova tecnologia entrata in azienda. I gap di competenze rilevati nelle aziende sono stati poi aggregati sulla base di criteri di omogeneità di contenuti e in relazione alle diverse tipologie dei lavoratori coinvolti.

Questo processo di analisi dei fabbisogni formativi, come sottolinea il referente di Piano, il Dott. Carmine Ferrentino, si basa su un'analisi dei gap che guarda all'evoluzione delle tecnologie e delle competenze in direzione di industria 5.0, nella quale si collocano sia i progetti di sviluppo digitale in atto in quelle imprese, sia la definizione degli obiettivi di apprendimento delle persone.

Per ogni azienda sono stati analizzati i flussi di informazione, le basi di dati già presenti nelle diverse aziende, nonché le dotazioni informatiche, hardware e software, individuando sia gap infrastrutturali che di competenza delle persone. per i primi, sono stati sviluppati prodotti digitali customizzati; per i secondi, sono state elaborate risposte che sono confluite nelle attività formative raccolte dal Piano formativo "*TRACE*" dell'Avviso 1/2019 di Fondimpresa grazie alla rete costruita dal capofila di questo progetto. È una metodologia integrata di analisi dei fabbisogni e sviluppo che mira ad attivare un effetto domino che impatta concretamente su processi produttivi e persone e territori.

Il processo è stato innescato da una proposta di investimento tecnologico che ha sollecitato e sviluppato la consapevolezza dei decisori aziendali riguardo alle innovazioni digitali e alle dinamiche che stanno impattando sull'intera filiera agroalimentare. Alcune aziende hanno deciso di adottare una piattaforma Blockchain e altre soluzioni digitali funzionali a obiettivi di ridefinizione del ruolo dell'azienda nel flusso di informazioni tra i diversi stakeholder. Sono

stati proposti alle aziende e, nello specifico a “*Sorrento Sapori e Tradizioni*” progetti di servitizzazione dei prodotti del settore agroalimentare nel flusso di informazioni tra fornitori, produttori e consumatori.

L’analisi dei fabbisogni formativi in questa fase è stata basata su un benchmark tra le strategie adottate dalle aziende e lo scenario di mercato. Di fatto, essa ha attivato un processo top down indotto da un’expertise esterna che ha generato decisioni aziendali e investimenti in un prodotto tecnologico innovativo, per le PMI del settore agroalimentare.

Per arrivare all’individuazione dei destinatari della formazione in ciascuna azienda sono stati preliminarmente affrontati due gradi di analisi: uno ha riguardato la prossimità tecnologica dell’azienda alla soluzione digitale proposta; l’altro, che lo ha preceduto, ha riguardato il potenziale e gli obiettivi strategici e di mercato di ogni azienda in rapporto alle dinamiche e alle caratteristiche del contesto di filiera a agli sbocchi di mercato

Output di questo processo sono stati i *Company Innovation Form*, ne sono stati redatti 15; uno per ogni azienda, in cui gli esperti del CSPS e i tecnologi hanno filtrato i fabbisogni tecnologici e formativi attraverso un’analisi di scenario che ha guidato anche la progettazione didattica. Nel formulario si legge infatti: *“L’evoluzione dei comportamenti di consumo e delle abitudini di spesa ha segnato un cambiamento di rotta in termini di preferenze espresse dagli utenti digitali; in Europa infatti 8 consumatori su 10 nel settore di riferimento sono interessati all’origine dei prodotti oggetto delle proprie decisioni di acquisto. I consumatori c.d. brand victim hanno ceduto il passo agli health conscious sempre più sofisticati, attenti e consapevoli rispetto alla qualità e alla provenienza dei beni di consumo.*

Posizionarsi all’interno di un contesto che opera secondo logiche omnicanale significa consentire ai propri clienti l’opportunità di reperire il prodotto attraverso differenti canali - digitali e non - ma anche e soprattutto investire in soluzioni tecnologiche idonee a costruire customer experience adeguate ad intercettare le diverse e variegate aspettative di consumo. L’innovazione tecnologica caratterizzante il Piano in esame è, a tal proposito, uno strumento fondamentale per l’azzeramento dell’asimmetria informativa tra produttore, distributore e cliente, in un’ottica di assoluta trasparenza e riduzione delle distanze tra consumatore e marchio.

La tracciabilità dei processi di produzione e filiera, infatti, garantisce agli operatori l’affidabilità e la sicurezza delle catene di approvvigionamento assicurando, invece, alla clientela la possibilità di comprovare la qualità dei prodotti attraverso la raccolta - anche in tempo reale - di informazioni decisive ad influenzare le proprie scelte di consumo, identificando luoghi di provenienza, processi di produzione e trasformazione in vista di esperienze di acquisto sempre più partecipate, oneste e interattive”.

In questo percorso, *Sorrento Sapori e Tradizioni* ha adottato soluzioni di blockchain a marchio Lirax.org (oggi Lutinx) sia per tracciare i processi di approvvigionamento, che per dotare i prodotti di smart labelling solutions propedeutiche alla creazione di un sistema sicuro e trasparente di circolazione delle informazioni, all’interno e all’esterno del contesto aziendale. Il fabbisogno formativo è stato riferito al gap di competenze determinato dall’introduzione di nuove tecnologie della cui implementazione si è fatto carico un gruppo di 8 responsabili delle diverse aree aziendali che sono stati coinvolti come discenti nelle attività formative.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'adesione di *Sorrento Sapori e Tradizioni* al Piano "TRACE" nasce dalla partnership storica che lega l'azienda e ispira il capofila CSPA in un percorso di evoluzione digitale che avendo già trapiantato Industria 4.0 si indirizza verso soluzioni di interconnessione intelligente definite 5.0, ma questo è anche uno di quei percorsi che hanno ispirato il Piano.

I progettisti hanno avuto il merito di indicare alle 15 aziende che hanno aderito un orizzonte operativamente sostenibile dell'evoluzione tecnologica e digitale. L'occorrenza della parola "blockchain" pari a 0,0008 nei titoli delle azioni formative realizzate con Fondimpresa in Campania di Piani formativi conclusi nel 2022, indica che ben poche aziende della nostra regione si spingono in questa Zona Prossimale di Sviluppo digitale.

I progettisti hanno interpretato e aggregato i fabbisogni formativi, rilevati puntualmente per ciascuna azienda, in 8 azioni formative di seguito elencate (in parentesi sono indicate la durata in ore e in numero di edizioni):

- Tools digitali per la tracciabilità del sistema di approvvigionamento (48, 10);
- Smart Contract Solution (38, 1);
- Filiera tracciata: Trace Tools e Sistema di certificazione (48, 5);
- Tracciabilità della rete logistica (30,3/36,1);
- Blockchain e sistema di Data Protection (48/1);
- Smart labelling solution: Exportable QR & Short Link (14,8);
- Strategie di vendita nell'Omnichannel Network (36,6)

Sorrento Sapori e Tradizioni ha scelto di realizzare per il proprio personale due azioni formative alquanto consistenti, avendo entrambe una durata di 48 ore e rivolte allo stesso gruppo di persone, riguardanti: una, l'impiego degli strumenti per tracciare la provenienza dei prodotti conferiti dai fornitori; l'altra l'implementazione della piattaforma blockchain. Infine realizza per lo stesso gruppo, composto dagli otto responsabili aziendali, anche un'azione formativa sull'impiego la generazione e la gestione dei QR Code. Queste azioni formative vengono realizzate per con una programmazione concordata con l'azienda.

La prima delle due azioni formative di 48 ore è stata finalizzata a sviluppare competenze per massimizzare e accelerare l'impiego della tecnologia di blockchain Lirax.org introdotta ai fini del tracciamento dei processi di approvvigionamento, garantendo procedure trasparenti, attraverso sistemi di firma e archiviazione digitale a supporto di procedure distribuite e interattive di certificazione delle merci e dei servizi che entrano nel processo produttivo dell'azienda e dei relativi percorsi e fornitori.

L'altra azione di 48 ore a cui partecipa *Sorrento Sapori e Tradizioni*, all'interno del Piano formativo, è stata realizzata unicamente per *Sorrento Sapori e Tradizioni* per sviluppare competenze per utilizzare i tools digitali dei sistemi di protezione dei dati, nell'impiego della blockchain, per la salvaguardia delle aree critiche di attività dai rischi sistemici generati da minacce estranee all'ambiente aziendale.

L'intervento formativo dedicato allo sviluppo delle competenze per l'impiego dei QR Code, è specificamente finalizzato a mettere i partecipanti in grado di generare, apporre e conservare

le informazioni che confluiscono nelle smart labelling solutions con *QR Code esportabile* e di gestire il collegamento agli *short link tools* forniti dalla piattaforma *Lirax.org*. Nella formazione e ai fini della gestione dei nuovi sistemi, sono stati coinvolti: i due responsabili degli Approvvigionamenti e degli acquisti, i due responsabili del Customer-care e del CMR, nonché due figure chiave di coordinamento amministrativo e segretariale.

Un'azione formativa interaziendale con lo stesso titolo "*Smart Labelling Solution: Exportable Qr & Short Link*" è stata predisposta e realizzata anche per le altre due aziende *Sweet Sorrento* e *Snack Sorrento* che gestiscono marchi collegati a *Gusto Sorrento*; ha coinvolto, in questo altro caso, personale che ha responsabilità di carattere più operativo e decentralizzato rispetto a quello che ha partecipato alla formazione dall'azienda principale. Le finalità dell'azione formativa sono state modellate sul ruolo e sull'attività specifica delle due aziende e del loro personale. In questo caso, l'azione formativa ha mirato a sviluppare competenze per la produzione e l'applicazione delle etichette intelligenti in modo da connettere oggetti concreti della realtà fisica di impresa all'ambiente virtuale, ma anche per la gestione di etichette dotate di QR code esportabili e scansionabili.

Vi è stata quindi una progettazione didattica che ha declinato in modo specifico e diversificato uno stesso obiettivo che per questa azione formativa è stato identificato, per tutte le aziende, nel "*trasferire conoscenze e competenze per la creazione di sistemi di tracciabilità connessi a soluzioni di etichettatura intelligente, al fine di consentire al consumatore di ottenere, attraverso la scansione - via mobile - del QR Code, tutte le informazioni relative al prodotto, implementando meccanismi di collegamento tra la realtà fisica e la realtà digitale e offrendo, al contempo, la possibilità di connettersi alla piattaforma di commercio elettronico per l'acquisto digitale del prodotto*". Vi sono state 8 edizioni di questa azione formativa nell'ambito del Piano di cui una interaziendale e 7 dedicate a singole aziende. Tutto il Piano formativo è stato strutturato con un approccio volto alla personalizzazione.

Tabella 2

Azienda	Titolo azione	dipendenti:	ore
SORRENTO SAPORI E TRADIZIONI	Tools digitali per la tracciabilità del sistema di approvvigionamenti	2 Impiegati – responsabili Acquisti e approvvigionamenti	48
	Blockchain e Sistema di Data Protection	2 Impiegati – area amministrativo-segretariale	48
	Smart Labelling Solution: Exportable Qr & Short	2 Impiegati – responsabili area Customer Care/CRM	14
SORRENTO SNACK	Filiera tracciata: Trace Tools e Sistema di certificazione	1 Impiegato – area commerciale 1 Impiegato – addetto al controllo qualità	48
SORRENTO SWEET		1 Impiegato – area commerciale / controllo qualità 2 Operai – addetto alla produzione	
SORRENTO SNACK	Smart Labelling Solution: Exportable Qr & Short	1 Impiegato – area commerciale 1 Impiegato – addetto al controllo qualità	14
SORRENTO SWEET		1 Impiegato – area commerciale / controllo qualità 2 Operai – addetto alla produzione	

I docenti sono stati individuati dal partner tecnologico storico di CSPA, sia nella elaborazione dei progetti di digitalizzazione che nell'attività didattica destinata a *Sorrento Sapori e Tradizioni* che ha visto intervenire, tra gli altri come docente, Giampiero Zito, responsabile in Italia della piattaforma Lyrax, nonché fondatore e CEO di Mediterraneo Lab 4.0; come docente è intervenuto anche un altro esperto di elevato profilo ed esperienza in campo tecnologico e didattico.

Le attività formative hanno integrato formazione d'aula, action learning e training on the job con prevalenza di queste due ultime modalità in funzione di un approccio prevalentemente esperienziale e laboratoriale. Tutto il percorso formativo è stato imperniato su una didattica attiva. Nell'attività d'aula i docenti hanno consolidato gli apprendimenti trasmessi con le lezioni frontali attraverso l'apprendimento cooperativo e tra pari; l'action learning ha sollecitato attraverso il problem solving, le capacità analitiche, riflessive e di azione; Il training on the job ha consentito di apprendere in situazione attraverso simulazioni.

La formazione ha efficacemente sviluppato l'apprendimento da parte dei discenti e li ha guidati nelle applicazioni, attivando percorsi di esplorazione e ricerca, come documenta il racconto dei partecipanti, ma ha anche sviluppato senso critico e flessibilità nell'impiego degli strumenti digitali in relazione ai tentativi esperiti nel processo di apprendimento.

L'impatto della formazione sulle competenze delle persone coinvolte in formazione è stato misurato e valutato con diverse finalità, sia ex ante che in itinere ed ex post. I test di ingresso a risposta multipla hanno supportato un processo di rilevazione e valutazione dei gap di competenza individuale dei partecipanti, prima e a conclusione di questa specifica formazione, indicato come "bilancio delle competenze"; in cui sono state verificate le variazioni dei livelli individuali di padronanza dell'argomento trattato con la formazione, mediante test a risposta multipla e osservazione in itinere del docente.

La valutazione degli apprendimenti è stata effettuata attraverso la somministrazione di un *compito di realtà*. Inoltre, si è fatto ricorso a un test di 10 quesiti, in parte a risposta multipla in parte a risposta aperta, sui temi trattati durante la formazione. Al termine di ciascuna azione formativa è stata effettuata la Valutazione sommativa. Per la Valutazione sommativa a seguito della verifica degli apprendimenti e per ciascuna delle tre azioni formative realizzate per il personale di *Sorrento Sapori e Tradizioni* (così come per i partecipanti delle altre aziende e secondo le previsioni del Piano) sono quindi state rilasciate "*Documenti di Validazione delle Unità di competenza*" come certificazioni di competenza. In effetti possono essere considerati come certificazioni di parte seconda, poiché sono state svolte in assenza di una parte terza titolare delle certificazioni.

Gli esiti delle verifiche degli apprendimenti sono confluiti, insieme a quelli della valutazione in itinere, nella valutazione sommativa con cui si è concluso questo processo. Ai discenti sono state restituite informazioni di carattere generale sugli esiti delle verifiche di apprendimento.

È uno sforzo apprezzabile quello realizzato dal Capofila del Piano Formativo nel mettere in atto una procedura che ricalca per molti aspetti la norma dei sistemi di certificazione del nostro Paese, rispondendo così alle sollecitazioni dello stesso Avviso di Fondimpresa. Tuttavia la rigidità e l'immobilità, nel riconoscimento delle competenze acquisite dai lavoratori con la formazione continua, che caratterizza il sistema di qualificazione della Regione Campania e,

seppure con diversi gradi, il Quadro Nazionale delle Qualificazioni, non consentono di applicare pienamente la norma. Per fare ciò sarebbe necessario un sistema in grado di riconoscere le micro credenziali che possono arricchire grazie alla formazione continua lo standard professionale di un lavoratore che ha già un suo profilo professionale, così come sollecita la raccomandazione del Consiglio Europeo del giugno 2022.

Considerando le normative che regolano la certificazione delle competenze (Dlgs 13/2013 e DIM 5 gennaio 2021), aldilà del significato giuridico del documento rilasciato come *“Documento di Validazione delle Unità di Competenza”* da CSPS o da qualunque soggetto titolato dalla Regione Campania, sussistono problemi di congruenza, oltre che di fruibilità, dei documenti rilasciati. Ciò non dipende certo da chi si è impegnato a trovare delle soluzioni che ricalcano le procedure degli standard nazionali e regionali, ed ha provato a declinare con un linguaggio comune le competenze acquisite. Si rilevano *“criticità di sistema”* che vengono di seguito analizzate caso per caso, in quanto questa esperienza di formazione continua, gestita meticolosamente per la verifica e il riconoscimento delle competenze acquisite, è un caso utile alla comune riflessione e allo sviluppo di sistemi di riconoscimento delle competenze e /o delle micro-competenze nel quadro della formazione aziendale.

Nel Piano formativo viene opportunamente ricordato che l’attivazione della procedura di riconoscimento delle competenze è un diritto soggettivo che non può prescindere dalla formale ed esplicita richiesta della persona al soggetto titolare della certificazione.

Per rispondere a quanto sollecitato dall’Avviso di Fondimpresa, è stato attivato un processo che ricalca in parte quello previsto dalla normativa per il riconoscimento e la certificazione di competenze standardizzate a livello regionale, mancando un soggetto titolare per il rilascio della Certificazione di alcuni segmenti delle competenze o una delega di questo allo stesso al soggetto titolato.

La *“certificazione”* delle Competenze del Piano formativo è stata affidata al Centro Interdipartimentale di Ricerca «Ambiente» - C.I.R.A.M. - un organo dell’Università degli Studi di Napoli Federico II – chiamato a far parte del Comitato Tecnico Scientifico che ha supervisionato il Piano formativo, a cui ha partecipato anche il Dipartimento di Agraria della stessa Università ed altri esperti.

È stata istituita nell’ambito del Piano Formativo una Commissione di Valutazione, ricalcando il modello di validazione del sistema regionale SCRIVERE, composta da:

- Un Tecnico della pianificazione e realizzazione di attività valutative (Tav) in possesso di qualifica rilasciata dalla Regione Campania
- Un esperto di processi formativi e/o di istruzione, indicato dal Team di Ricerca/CTS
- Un esperto del settore di attività in cui operano le aziende beneficiarie, indicato dal Team Imprenditoriale e validato dal Team di Ricerca/CTS

Il documento di valutazione rilasciato da questa Commissione ha dunque il valore di una perizia di parte seconda sulla riconducibilità degli apprendimenti conseguiti a uno o più profili professionali presenti nel Quadro Nazionale delle Qualificazioni. Rappresenta dunque perlomeno un documento qualificato che potranno utilizzare degli eventuali servizi per l’orientamento della persona in possesso di quel documento o potrà costituire una traccia di carriera per l’azienda stessa. In questa chiave di lettura sussistono problemi di natura formale

e logica.

Dovendo referenziare la formazione riferita al corso Blockchain e sistema di Data Protection, ad esempio, il Tecnico di Validazione delle Competenze (TAV) non ha potuto fare altro che referenziare le competenze (non si tratta di validazione perché la procedura non è stata attivata presso la Regione), in relazione all'Unità di Competenza Analisi dei rischi per la sicurezza dei sistemi hardware e software presente nello standard del Tecnico esperto di sicurezza informatica della Regione Campania. È evidente che vi è una contraddizione in termini; poiché queste persone che hanno partecipato alla formazione, come professionisti del settore agroalimentare, hanno acquisito un segmento di competenza digitale per operare e sviluppare la propria professionalità nel loro specifico settore e contesto produttivo: quello della produzione agroalimentare. Quando la Commissione di Valutazione riconosce che quella competenza acquisita attiene a un profilo di un altro settore, quello informatico, di fatto esclude che quella competenza abbia impattato e sia parte dell'evoluzione della figura professionale per la quale il dipendente dell'azienda di produzione agroalimentare ha acquisito quell'apprendimento.

Il motivo per cui la norma stabilisce che il processo IVC (individuazione, validazione e certificazione) è innescato dalla richiesta della persona risiede nel fatto che essa persona deve indicare la qualificazione a cui la validazione e certificazione delle competenze deve concorrere. La norma prevede un servizio di accoglienza che supporti la persona nell'individuazione della qualificazione di destinazione del processo di certificazione delle competenze. In effetti potrebbe essere utile e potrebbe avere senso un documento che dichiara che un'ipotetica persona che lavora in una industria agroalimentare ha acquisito le competenze per l' Analisi dei rischi per la sicurezza dei sistemi hardware e software, solo se il suo scopo è diventare Tecnico esperto di sicurezza informatica. L'attività etichettata come "bilancio delle competenze" in ingresso del personale coinvolto nella formazione, non ha rilevato tuttavia situazioni del genere.

D'altra parte, per le stesse persone di *Sorrento Sapori e Tradizioni*, ma in riferimento alle altre due attività formative di questo Piano, sono stati rilasciati documenti che, correttamente, referenziano le competenze acquisite allo standard regionale del Tecnico del controllo della produzione e della qualità alimentare e alla relativa Unità di Competenza Etichettatura e tracciabilità dei prodotti agro-alimentari. Lo standard regionale, in effetti, non prevede che questo tipo di professionista debba occuparsi di sicurezza informatica. I nuovi metodi in etichettatura e i flussi di dati che essi in rete che essi attivano richiedono di adeguare questo standard, inserendo una nuova unità di competenza o sviluppando questa stessa in direzione della sicurezza informatica.

Questo è un importante contributo che viene dall'analisi di questa buona pratica formativa: l'Ente ha fatto meticolosamente quanto era in suo potere per referenziare la formazione che si realizza nelle aziende agli standard professionali regionali, con modalità che ricalcano quelle disegnate dalla norma, pagando lo scotto dell'attuale sistema di certificazione delle competenze in Campania e nel Paese, che non è predisposto a riconoscere e certificare l'evoluzione delle competenze dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita.

La specifica competenza acquisita, quindi, pur armonizzandosi concretamente nel lavoro di

quelle persone di quell'azienda, utilizzando i riferimenti agli attuali standard professionali, s'infrange in rivoli che finiscono troppo lontano.

Ciò nondimeno il tentativo di CSPA è meritorio perché aiuta a mettere in luce queste contraddizioni.

2.3 Considerazione riepilogative

Il Piano formativo *TRACE* ha dato all'azienda *Sorrento Sapori e Tradizioni* la possibilità di accelerare l'implementazione di un sistema di smart labelling e una piattaforma di Blockchain per la tracciabilità dei suoi prodotti e la certezza delle informazioni ad essi connessi.

La blockchain è una tecnologia di registri distribuiti che connette e fa interagire persone e aziende attraverso una piattaforma senza possibilità di manipolare i dati immessi. Non è una tecnologia di Intelligenza Artificiale nella quale la centralità delle persone definisce il livello e le gerarchie di interazione dei sistemi 5.0, ma è una tecnologia che, nella rete web in cui può intervenire la capacità manipolatoria dell'IA, viene posta a salvaguardia delle informazioni prodotte dalle persone in modo condiviso pertanto è a garanzia della centralità e della responsabilità delle persone e della certezza delle informazioni da queste prodotte, in un sistema basato sullo scambio dei dati.

Il Piano formativo è finalizzato a un progetto di innovazione digitale che sposta in avanti la Zona Prossimale di Sviluppo Tecnologico delle aziende che hanno adottato la tecnologia della blockchain per dare certezza e autorevolezza ai flussi di comunicazione che supportano le rispettive strategie. Grazie a questo Piano formativo le aziende si sintonizzano su un'onda di evoluzione digitale per agganciare quella che ormai viene definita Industria 5.0, in cui la centralità della persona e dell'intelligenza umana guida l'interazione con l'intelligenza artificiale. È l'evoluzione dei paradigmi propri di Industria 4.0.

Le PMI che realizzano formazione per supportare l'adozione di sistemi di blockchain e di etichettatura intelligente dei prodotti sono una piccolissima avanguardia in Campania: pari circa all'un per mille di quelle che fanno formazione. Questo dato e la consapevolezza sviluppata riguardo alle prospettive di digitalizzazione 5.0 indicano la rilevanza di questo Piano formativo.

Il Piano formativo ha anche il merito di costituire un caso in cui si riscontra come l'impegno, la competenza e la meticolosità degli esperti e di un ente di formazione titolato nel sistema di certificazione delle competenze in Campania, non abbia modo di risolvere contraddizioni degli standard e cecità del sistema - in settori diversi da quello informatico - verso il diritto delle persone al riconoscimento e certificazione delle competenze digitali acquisite nell'arco della propria carriera professionale per adeguare una determinata professionalità all'evoluzione digitale e tecnologica in atto. In generale il sistema non consente di riconoscere l'innesto di competenze declinate per settori e livelli diversi dal proprio, sul background professionale che una persona e l'azienda coltivano con la formazione in funzione di obiettivi condivisi.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

La formazione realizzata con il Piano formativo *TRACE* ha predisposto l'azienda all'utilizzo e all'evoluzione della blockchain verso altre piattaforme con le quali interagiscono validatori e utilizzatori, aumentando le capacità di identificazione e di fidelizzazione dei fornitori.

Le applicazioni reali della blockchain adottata da "*Sorrento sapori e Tradizioni*", conferiscono informazioni certe per un primo livello di tracciabilità dei prodotti e consentono di verificare in modo irrefutabile e immediato le certificazioni dell'azienda e dei prodotti. Questo determina un grande ritorno d'immagine e di reputazione presso i clienti nel mercato internazionale e presso gli Enti certificatori. Ha trovato infatti applicazione il sistema "Open Badge" aziendale che attraverso la blockchain consente di produrre informazioni certificate che assicurano condizioni di trasparenza per gli auditor dell'azienda che si avvale di diverse, prestigiose e rigorose certificazioni volontarie, inoltre è uno strumento di tutela del marchio registrato "*Gusto Sorrento*".

"*Sorrento sapori e Tradizioni*" ha investito, ad esempio, e sperimentato anche attraverso la formazione nel progetto di certificare e tracciare in modo condiviso la farina, incontrando complicazioni dovute al fatto che i grani vengono mischiati nei silos. I manager dell'azienda - sia quelli che hanno partecipato in veste di discenti alle attività formative per l'utilizzo di metodi e strumenti della piattaforma e del sistema di smart labelling, sia quelli che hanno seguito in altri ruoli l'evoluzione del progetto - convergono sulla valutazione che l'introduzione di questi nuovi sistemi digitali ha impresso una svolta importante all'azienda ed è un punto di non ritorno, anche se il disegno iniziale è stato parzialmente realizzato.

Vi sono grandi difficoltà a identificare tutto il percorso di tracciabilità con la tecnologia della blockchain, ma grazie alla formazione sono state realizzate sperimentazioni che hanno fornito all'azienda importantissime informazioni sull'affidabilità e i comportamenti dei diversi fornitori. Il progetto è stato parzialmente sviluppato e i prodotti "*Gusto Sorrento*" attualmente sono tracciati lungo tutta la filiera per il periodo dei 15 giorni che precedono il processo produttivo.

Giampiero Zito, consulente informatico e responsabile in Italia della piattaforma Lyrax, è un esperto di blockchain, intervenuto come docente nel piano formativo; spiega come la formazione abbia supportato diverse applicazioni della tipologia di blockchain realizzata dall'azienda, determinando un importante impatto sulle strategie e il modus operandi, in quanto essa attualmente consente di identificare e associare produttore e prodotto. La formazione è stata condotta come sperimentazione che ha coinvolto i fornitori nel tentativo di costruzione della rete di certificazione condivisa per rendere trasparente e tracciabile - per il consumatore e per tutta la catena dalla produzione alla distribuzione - l'associazione delle informazioni su ogni ingrediente e sul suo produttore.

La blockchain attualmente garantisce a *Sorrento Sapori e Tradizioni* tracciabilità documentale, nonché l'immodificabilità e la reperibilità a lungo termine delle dichiarazioni e dei documenti firmati con marca temporale, con identità verificata e decentralizzata e trascrizione su registri

distribuiti. Nella blockchain, inoltre, attraverso i chip è possibile personalizzare e tracciare i prodotti. Sono state costruite relazioni affidabili e sicure a supporto di processi di posizionamento dei prodotti all'interno dell'ecosistema.

Per Luigi Aprea che sin dalla fondazione di *Sorrento Sapori e Tradizioni* ha contribuito al suo sviluppo e oggi ne è l'Operation Manager, in azienda, pur avendo deciso di investire in quella tecnologia, vi erano molti aspetti da mettere in chiaro. Con la formazione vi è stata una focalizzazione su un solo prodotto, *la Sorrentina*, il prodotto di punta dell'azienda. Vi è stata un'analisi dei ruoli e dei compiti e sono state verificate le difficoltà sulla tracciatura di fornitori. *“La formazione ha aperto la nostra mente su questa tecnologia e su dove può arrivare, ma è necessario che sia abbracciata dagli altri attori della catena”*. Le attuali applicazioni della tecnologia si avvalgono di link di consultazioni per categorie di prodotti particolarmente complessi dal punto di vista delle certificazioni. La formazione realizzata e l'utilizzo di queste soluzioni tecnologiche, dal suo punto di vista, hanno risposto all'esigenza di stare al passo con l'avanzamento delle tecnologie e di entrare dentro al loro valore sia a livello aziendale che personale.

Il direttore di Produzione, Michele Tassini, che è un esperto ricercatore e sviluppatore di prodotti nel settore agroalimentare, è entrato a far parte dell'azienda agli inizi del 2020 dopo aver conosciuto l'azienda nel corso di un intervento di consulenza qualche tempo prima. Si divide tra Eboli dove lavora e Perugia, dove risiede la sua famiglia, ma questo contesto lavorativo lo ha felicemente catturato.

Ha partecipato alla formazione in veste di discente. Ritiene che l'impegno mostrato da tutti i partecipanti in quell'esperienza formativa indica la comune volontà di crescere in quella direzione. L'azienda, dedicando molta attenzione alla tracciabilità, ha fatto crescere l'attenzione di tutto il personale e dei responsabili di ogni reparto produttivo. Per lui sono importanti le informazioni tratte attraverso la formazione sui problemi di tracciabilità delle materie prime, come per esempio la farina, perché ve ne sono tanti tipi e ogni prodotto ne richiede uno specifico con particolari caratteristiche da monitorare.

Uno sguardo interno all'organizzazione, ma più distaccato, sull'impatto che ha lasciato la esperienza vissuta viene dall'avvocato, Rosaria Mancino, che da settembre 2023 è responsabile HR dell'azienda. Ha raccolto lei stessa testimonianze di come sia cambiato l'approccio al prodotto e alla produzione. Si tratta di prodotti composti e complessi costituiti da molti elementi alla cui realizzazione partecipano molti attori: dai fornitori al personale nei diversi ruoli. I responsabili delle diverse aree attraverso la formazione hanno dimostrato di aver acquisito una approfondita conoscenza dei sistemi di tracciabilità digitale. Quando è arrivata in azienda ha percepito che quella formazione realizzata qualche anno prima aveva lasciato traccia perché rappresentava la volontà dell'azienda di aprirsi all'innovazione tecnologica in modo condiviso con il personale e aveva dato una spinta al dinamismo aziendale.

3.2 Considerazioni riepilogative

Il piano *Trace* realizzato con l'Avviso 1/2019 ha consentito all'azienda di adottare tecnologie digitali che combinano blockchain e smart labelling come metodi e strumenti per realizzare un sistema di tracciabilità certificata e in tempo reale dei prodotti l'azienda ha investito. Il progetto è stato solo parzialmente realizzato ma ha rappresentato una svolta importante per l'azienda e il personale e soprattutto nei rapporti con la rete dei fornitori

La formazione ha consentito di realizzare una sperimentazione per la condivisione della piattaforma di blockchain con la rete dei fornitori focalizzandosi sulla tracciabilità delle farine alla base della produzione del prodotto simbolo dell'azienda *la Sorrentina*. L'apprendimento delle modalità di utilizzo degli strumenti e dei metodi di certificazione e tracciatura attraverso piattaforma blockchain e sistema di smart labelling è stato accelerato e consolidato dalla necessità dei responsabili aziendali che partecipavano alla formazione di trasferire ai partner esterni strumenti e metodologie per creare la rete di tracciamento. La sperimentazione ha mostrato problemi e difficoltà di attivare un processo partecipativo e digitale che coinvolge molti attori che sono distanti da queste tecnologie. Sono così emerse le difficoltà di integrare il processo produttivo con la certificazione online delle tracciatore.

La formazione come laboratorio di sperimentazione ha dimostrato i limiti di fattibilità del progetto originario nello specifico contesto territoriale e tecnologico, portando alla ridefinizione del processo digitale e delle modalità di utilizzo della blockchain e dell'open badge per la tracciabilità e l'etichettatura digitalizzata. L'azienda oggi garantisce autenticità, immutabilità e accessibilità a lungo termine di ogni documento e dichiarazione da essa stessa pubblicato attinenti alle proprie responsabilità: fornitori degli ingredienti, controlli di qualità, date di consegna e conservazione dei prodotti, certificazioni di prodotto. Questo sistema supporta e velocizza significativamente l'intensa attività di auditing a cui l'azienda si sottopone in virtù del sistema di certificazioni volontarie sempre più esteso.

La metodologia didattica è stata particolarmente efficace, tanto da motivare e fornire gli strumenti concettuali e operativi che hanno portato a ridefinire il progetto di tracciabilità e notarizzazione delle informazioni grazie all'acquisizione di competenze di sicurezza informatica specifica per le tecnologie presenti in azienda e a protezione dei documenti e delle basi di dati aziendali.

Le difficoltà, come in un approccio Agile, hanno modellato lo strumento ad usum dell'azienda facendo avanzare soluzioni che legano le strategie di internazionalizzazione allo sviluppo di una reputazione digitale trasparente e priva di ombre capace di certificare il contenuto dei prodotti che da questa azienda arrivano sui diversi mercati a ognuno dei quali il sistema vuole garantire trasparenza dei valori: tradizione qualità e gusto del territorio d'origine uniti al rispetto delle scelte, delle convinzioni e dei precetti del consumatore.

La scelta dell'AD e del board aziendale di puntare strategicamente sull'intreccio tra Innovazione digitale e internazionalizzazione attraverso la formazione sono diventate la scelta condivisa da tutta l'organizzazione che traghetta un'azienda che già produce con sistemi 4.0 verso un modello di Industria 5.0

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'orientamento dell'imprenditore a integrare strategie di innovazione tecnologica e marketing e comunicazione a scala globale sono il principale fattore di successo. Altro livello di integrazione che caratterizza e qualifica questo intervento formativo è l'approccio del Capofila del Piano formativo e dell'azienda stessa che ha integrato la formazione aziendale in un progetto di promozione del cambiamento con modalità proprie di un agente di sviluppo territoriale. Il collegamento che l'imprenditore fa tra formazione aziendale e sviluppo del territorio, parlando di questo Piano formativo definisce un contesto motivazionale e produttivo che fa della formazione un fattore di dinamizzazione del contesto.

Il metodo di sviluppo progettuale che ha portato alla formulazione del progetto formativo come motore di sviluppo digitale è diventato parte della strategia dell'azienda e risulta un valido esempio di come un processo top down possa innescare un coinvolgimento attivo che rende i destinatari della formazione partecipi di un flusso di feedback attraverso lo sviluppo e l'applicazione laboratoriale degli apprendimenti, ridisegnando dal basso il progetto originario.

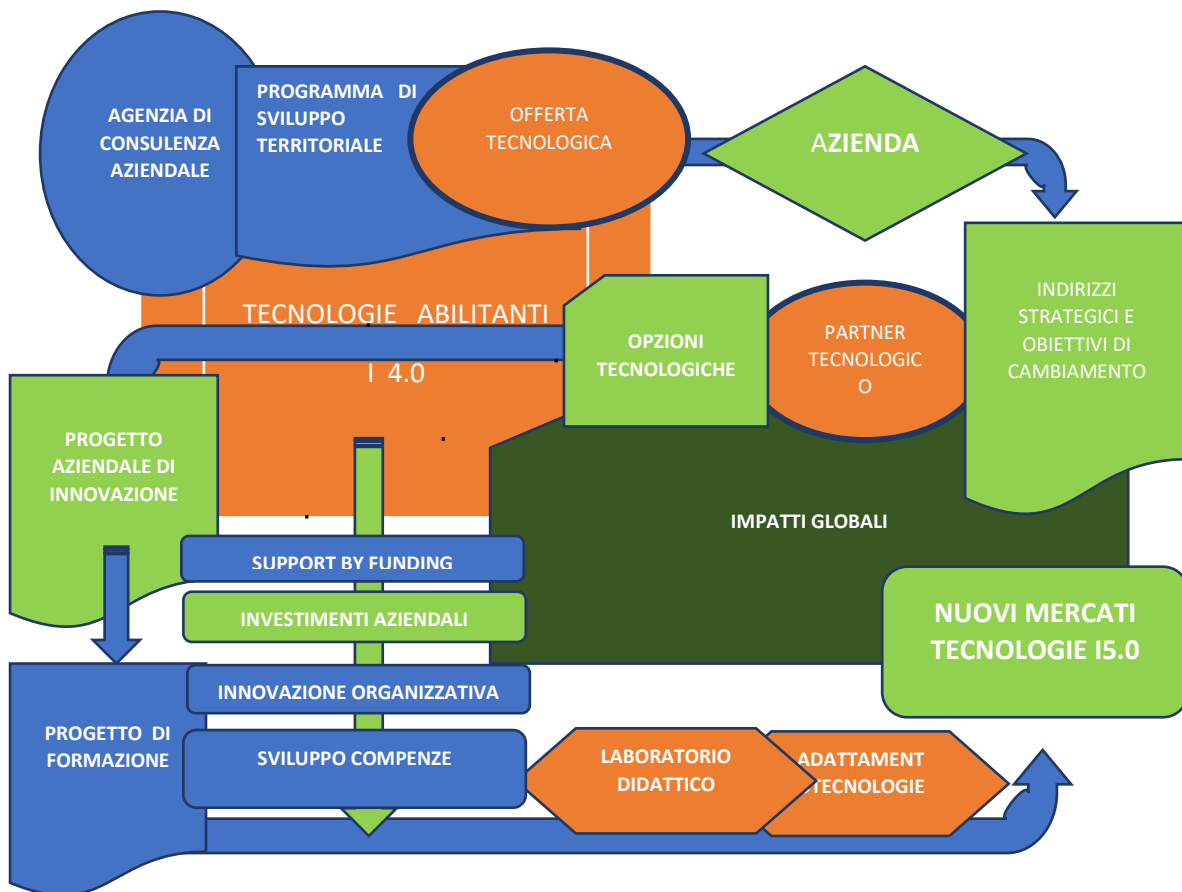
La formazione ha consentito all'azienda, attraverso la sperimentazione realizzata dai responsabili che vi hanno partecipato, di conoscere il contesto tecnologico della rete produttiva locale in cui si colloca la catena di fornitori, caratterizzato da ritardo nella digitalizzazione dei processi e da approcci imprenditoriali conservatori. Indagare questa realtà, se, da un lato, non ha consentito di utilizzare pienamente il potenziale della blockchain come piattaforma di condivisione e integrazione dei flussi di informazione della filiera per supportare una strategia di mercato destinata a far evolvere le forme di interazione con clienti e i consumatori finali, dall'altro lato, ha rafforzato la posizione negoziale dell'azienda nei confronti dei fornitori e impresso un indirizzo tecnologico all'evoluzione dei rapporti e alla selezione dei fornitori. Al tempo stesso, grazie alla formazione realizzata, è stato possibile ridefinire il progetto di impiego della nuova tecnologia che è stata utilizzata per accreditare con autorevolezza l'azienda nella rete dei partner e dei clienti internazionali e presso i sistemi di certificazione internazionale che costituiscono gli altri pilastri della strategia di internazionalizzazione dell'azienda.

In questa accezione dello sviluppo tecnologico vi è il modello di Industria 5.0 e della centralità e controllo delle persone e della elaborazione umana sul servizio intelligente delle tecnologie. Il progetto di condividere la piattaforma blockchain con la rete dei fornitori non è riuscito per il ritardo tecnologico e l'approccio imprenditoriale conservatore del tessuto produttivo locale che ospita la filiera che fa capo all'azienda, ma questa ha potuto grazie alla formazione ridefinire il progetto utilizzando elementi della tecnologia che la proiettano con autorevolezza nelle reti internazionali a cui la sua strategia di sviluppo è rivolta.

In questa esperienza vi è un esempio di apprendimento adattativo nell'impiego di una tecnologia digitale, utile a tutelare la centralità e l'autorevolezza delle persone mentre evolvono le capacità manipolatorie dell'informazione attraverso l'intelligenza artificiale. La formazione ha aiutato a ridefinire il progetto di blockchain e smartlabelling utilizzando queste tecnologie per la parte che per l'azienda era fattibile.

L'elevata professionalità dei docenti, la piena padronanza delle tecnologie e la propensione didattica a dimostrarne i vantaggi nell'applicazione, attraverso le metodologie laboratoriali hanno contribuito a motivare, accelerare e consolidare i processi di apprendimento dei partecipanti, sviluppando consapevolezza dei responsabili operativi aziendali e del personale sulla vicinanza e fruibilità per quella PMI di tecnologie che sono ritenute prerogativa di Grandi Imprese. La qualità didattica eccellente ha lasciato tracce indelebili nella consapevolezza delle prospettive tecnologiche di questa azienda nei partecipanti e da questi a cascata in tutta l'organizzazione.

Figura 1



Lo sviluppo e la realizzazione del progetto formativo, così come le stesse metodologie didattiche prescelte, si collocano all'interno di un processo (figura1) innescato da una proposta di innovazione tecnologica che l'ente di consulenza ha rivolto all'azienda. Sarebbe una semplice operazione di marketing se non fosse legata a un programma di sviluppo territoriale esso stesso nato per accogliere e dare spazio operativo ai fabbisogni e alle strategie dell'azienda. Per esemplificare, all'azienda viene proposto di adottare una

piattaforma di blockchain; una semplice operazione di marketing si sarebbe limitata a illustrare i vantaggi della sua applicazione in azienda. L'obiettivo strategico dell'azienda di affermarsi sui mercati per qualità e a territorialità dei suoi prodotti è stato rielaborato in modo condiviso tra esperti di sviluppo (dell'Ente esterno) e decisori aziendali nel quadro di un programma di sviluppo territoriale che prevede la condivisione della tecnologia con la rete di tutti i fornitori dell'azienda che saranno chiamati a partecipare alla rete di filiera adottando anche loro la piattaforma di blockchain per tracciare non solo il prodotto ma anche ogni singolo ingrediente. Questo obiettivo detta la necessità di sviluppare e di testare attraverso l'attività didattica di tipo laboratoriale la fattibilità dell'utilizzo della piattaforma per l'integrazione di filiera piuttosto che per la tracciabilità delle informazioni certificate del solo produttore.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Questo Piano formativo nasce da un'azione di promozione che ha saputo fare del marketing di strumenti digitali ignorati da gran parte delle PMI, il fulcro di progetti di sviluppo strategico per l'azienda e il suo territorio, sviluppano al tempo stesso l'impiego di nuove tecnologie e consapevolezza delle prospettive tecnologiche a supporto delle scelte dei decisori aziendali che hanno maturato la scelta di investire in nuove tecnologie e di avviare attraverso la formazione un processo di condivisione aziendale.

Dimostrare l'efficacia dell'attività didattica, all'imprenditore, o comunque ai decisori aziendali, attraverso la restituzione degli esiti delle verifiche degli apprendimenti o i report delle sperimentazioni per l'implementazione delle tecnologie, induce i vertici aziendali a considerare la formazione come un catalizzatore dello sviluppo della competenza e della centralità delle persone nell'innovazione tecnologica dell'azienda e come fattore decisivo per il successo delle strategie aziendali.

La progettazione formativa è risultata funzionale al progetto di sviluppo aziendale che viene realizzato attraverso l'adozione di una tecnologia innovativa. La strategia aziendale supportata dall'Ente formativo e consulenziale esterno mira a trasferire e condividere con le altre aziende del territorio mira ad impattare sul territorio seguendo un programma integrato di sviluppo del territorio per creare reti interaziendali digitalmente connesse. La collocazione del progetto di sviluppo dell'azienda è correlato allo sviluppo di competenze al suo interno, nel quadro di un programma di sviluppo integrato del territorio; ciò costituisce un innalzamento del livello della strategia aziendale frutto della interazione tra decisori aziendali ed esperti di sviluppo dell'ente consulenziale e formativo esterno.

In questo caso la formazione è stata funzionale a un'idea di sviluppo che si è concretizzata in un investimento in tecnologie digitali evolute da implementare nell'organizzazione e nell'attività aziendale. Essa è una buona prassi perché nel caso di *Sorrento Sapori e Tradizioni* è stata fondata sulla convergenza tra una puntuale e verificabile analisi della evoluzione dello scenario tecnologico e l'analisi del gap tecnologico in funzione delle strategie aziendali e

riveste una natura anticipatoria rispetto alla domanda di formazione espressa spontaneamente da aziende e lavoratori soprattutto a livello territoriale. L'interazione tra l'expertise esterna e il board aziendale in questo caso ha innescato un processo virtuoso di analisi dei fabbisogni e di progettazione top down.

La scelta di docenti/consulenti di elevato profilo e di metodologie di didattica laboratoriale ed esperienziale per la sperimentazione di metodologie e tool digitali è l'altro fattore che ha contribuito all'efficacia e al successo di questa formazione consentendo di accelerare i processi di apprendimento e l'implementazione delle nuove tecnologie. Se si considera che la sperimentazione realizzata attraverso la formazione ha portato a ridisegnare il progetto di impiego della blockchain e del sistema di smart labelling, si può concludere che la didattica di questo piano formativo in *Sorrento Sapori e Tradizioni* ha assunto la connotazione di un work project.

Attraverso la formazione sono state definite procedure applicabili al contesto aziendale e territoriale e utili alla strategia di accreditamento nei mercati internazionali dell'azienda, alla comunicazione e all'immagine della stessa. Il personale e i responsabili aziendali grazie alla formazione e al supporto dei docenti/consulenti sono riusciti ad appropriarsi e gestire nei processi aziendali una piattaforma di blockchain, integrandola alle tecnologie di smart labelling, mentre l'immaginario collettivo continua a legare questa parola quasi esclusivamente alle monete virtuali o a contesti e movimenti finanziari, comunque considerando questa tecnologia non alla portata di una PMI industriale.

4.3 Conclusioni

Nel caso dell'esperienza formativa realizzata da *Sorrento Sapori e Tradizioni srl* la genesi del Piano formativo TRACE è data dal supporto che l'Ente formativo ha fornito al board aziendale che ha portato all'adozione di una tecnologia abilitante l'integrazione di filiera unitamente alla formazione del personale per utilizzarla nello specifico contesto aziendale. In questo caso, gli scopi dell'azienda e gli scopi dell'ente formativo si sono pienamente armonizzati dando vita a una buona prassi. L'azienda ha abbracciato come leva strategica questa innovazione tecnologica ritenendola necessaria per accrescere la capacità di farsi riconoscere e apprezzare nei mercati internazionali e per supportare così la propria strategia di espansione commerciale.

Il processo è frutto di un approccio basato sull'integrazione di servizi di diversa natura a supporto delle scelte e dello sviluppo aziendale, in cui la formazione del personale ha un ruolo cruciale e strategico.

L'Ente formativo ha operato come promotore di una prospettiva di sviluppo imperniata su una proposta di innovazione per un ambito produttivo e tipologie di aziende che ne erano distanti. Ha proposto un sistema di condivisione dell'informazione che già caratterizza lo scenario tecnologico in altri settori e tipologie aziendali, come quello finanziario e assicurativo

o nelle aziende di grandissime dimensioni, in cui la fiducia, la certezza, la protezione, la gestione delle autorizzazioni, l'accessibilità delle informazioni in reti distribuite di utenti sono a fondamento delle relazioni commerciali.

Operando come incubatore dell'innovazione aziendale, l'ente ha assistito il board aziendale di questa PMI nella maturazione di una scelta coerente con le proprie strategie e nel co-design del percorso di innovazione, ma anche nella ricerca di finanziamenti a sostegno dell'investimento.

La formazione di tipo laboratoriale per sperimentare l'implementazione della piattaforma blockchain nella rete dei fornitori è stata sia strumento di sviluppo di nuove competenze digitali all'interno dell'azienda che fondamentale momento di co-design e di riprogettazione sulla base dei riscontri che venivano dai tentativi di condivisione digitale dei flussi informativi della filiera.

La formazione realizzata con il Piano formativo ha consentito all'azienda e ai responsabili e tecnici aziendali di padroneggiare questa tecnologia e di inserirla nel proprio modus operandi; l'attività didattica – in virtù del fatto che le docenze sono state svolte dagli sviluppatori della tecnologia, ha consentito di ridefinire il progetto di innovazione in funzione delle reazioni del contesto di rete e della propria strategia di internazionalizzazione. I risultati di apprendimento dei responsabili aziendali coinvolti nella formazione hanno consentito di utilizzare efficacemente la piattaforma all'interno dell'azienda per accreditarsi a livello internazionale come interlocutore affidabile che fornisce a clienti e consumatori informazioni certe e accessibili in rete.

Il progetto di innovazione ha innescato un processo di condivisione e creazione di consapevolezza nell'azienda e a cascata nel territorio riguardo agli impieghi e alle prospettive di Industria 5.0.

Grazie alla formazione è stato possibile analizzare gli ostacoli nell'utilizzo della tecnologia per l'integrazione delle informazioni della rete dei fornitori, ma anche ri-progettare il ruolo della tecnologia utilizzandone efficacemente alcune funzioni all'interno dell'azienda per proseguire nella strategia di sviluppo intrapresa, certificando tutte le informazioni rilasciate dall'azienda stessa.

La partecipazione dell'azienda al Piano formativo è diventata parte funzionale del progetto di sviluppo su cui hanno investito i vertici aziendali e ne ha consentito la condivisione con i responsabili operativi. L'impiego integrato di tecnologie di blockchain e di smart labelling, che la formazione ha reso effettivo ed operativo ha consentito all'azienda di far "parlare" i propri prodotti per "certificare" a clienti e fornitori informazioni relative a contenuto, qualità e fornitori di ogni suo prodotto. Attraverso decine di milioni di confezioni prodotte ogni anno l'azienda rende accessibili, in tempo reale, informazioni affidabili, con certezza notarile, su: contenuto, qualità, gusto, tradizione, provenienza, certificazioni. Il progetto destinato a realizzare una tracciabilità della filiera e cioè di ogni singolo ingrediente contenuto nel

prodotto, è stato circoscritto per le difficoltà incontrate nel contesto produttivo alla tracciabilità del produttore e dei fornitori.

Anche questa capacità di adattamento del progetto e della tecnologia è frutto della competenza sviluppata con la formazione e di una capacità di interazione tra persone e tecnologie digitali, in cui le prime condizionano il funzionamento delle seconde e non viceversa.

Siamo in un'epoca in cui sul mercato digitale si affacciano proposte inedite e promesse di tecnologie sconosciute nel loro funzionamento a gran parte dei potenziali utenti. Emergono problemi di ruolo e gerarchia tra capacità umana e capacità delle tecnologie digitali; può risultare utile sapere che la collaborazione tra esperti esterni e decisori aziendali ha consentito di utilizzare la formazione per predisporre il personale e l'azienda a evolvere verso sistemi di Industria 5.0 che implica l'interazione delle persone con l'intelligenza digitale perché si colloca in un sistema di valori e in un modello di sviluppo partecipativo che coinvolge persone e territori. Il Piano formativo, sebbene non tratti dell'interazione tra intelligenza umana e intelligenza digitale, ha sviluppato i contenuti didattici e modalità di impiego della tecnologia che si relazionano alla prospettiva di industria 5.0 e legano questa allo sviluppo del territorio.

Un fattore distintivo della partecipazione di *Sorrento Sapori e Tradizioni* è la forte interazione tra azienda ed Ente formativo che ha supportato con i propri servizi l'azienda lungo tutto il percorso di scelta, implementazione e finanziamento dell'innovazione. Ne è derivato un arricchimento del valore strategico delle scelte aziendali.

La possibilità di ottenere finanziamenti a supporto dell'innovazione è un fattore di forte motivazione per le aziende, ma in questo caso tra Azienda ed Ente ha a dotarsi di una strategia di innovazione destinata a impattare sul territorio locale.

La progettazione e realizzazione delle attività formative è stata strutturata come laboratorio per sviluppare apprendimento di figure chiave dell'azienda, sperimentando l'implementazione della tecnologia innovativa non solo nell'azienda ma nella rete territoriale di aziende che ad essa afferiscono. Questo approccio è determinato dal fatto che la scelta dell'azienda di adottare quella tecnologia è diventata parte di un programma di sviluppo del territorio nato dalla condivisione di un modello di sviluppo tra decisori aziendali e ente esterno che, oltre che come promotore di un Piano formativo basato su una proposta tecnologica e facilitatore di accesso ai finanziamenti, ha operato, in questo caso, come agente di sviluppo interpretando la strategia aziendale come parte di un programma integrato di creazione di reti territoriali locali intelligenti che punta a tecnologie 5.0.

Le modalità con cui la formazione per *Sorrento Sapori e Tradizioni* è stata realizzata nell'ambito del Piano *TRACE* interpreta la strategia aziendale nel rapporto con la filiera dei fornitori. Le radici dell'azienda nel territorio sono, come l'AD chiaramente indica, il punto di forza su cui far leva per la strategia di sviluppo industriale. L'ente formativo ha quindi operato anche come agenzia di sviluppo locale.

Lo studio di caso, limitato all'esperienza formativa di questa azienda, non ha avuto modo di rilevare se per tutte le aziende coinvolte nel Piano la formazione sia stata condotta con una sintonizzazione altrettanto profonda con le strategie aziendali e un'efficacia realizzativa altrettanto alta. Emerge l'efficacia del progetto didattico: l'apprendimento dei partecipanti ha portato all'implementazione di una nuova tecnologia abilitante nel contesto aziendale e ha sviluppato in tutta l'azienda consapevolezza delle prospettive dell'evoluzione produttiva e tecnologica a cui è diretta l'azienda.

Un piccolo gruppo di 6 lavoratori con un forte background professionale e ruoli di responsabilità nell'azienda è stato immerso per un tempo consistente (110 ore) nell'apprendimento e nell'implementazione di una piattaforma informatica innovativa per la produzione, certificazione e condivisione in rete dell'informazione associata ai prodotti aziendali; la didattica ha avuto un approccio esperienziale e sperimentale, coinvolgendo i partecipanti nel tentativo di costruire una smart grid territoriale per la tracciabilità di filiera attraverso la nuova tecnologia. Le persone e l'azienda hanno capitalizzato l'apprendimento e lo hanno applicato nel contesto aziendale; è stato creato un sistema di notarizzazione delle informazioni fornite come produttore, ad uso dei consumatori, dei clienti e degli enti certificatori, integrato a un sistema di etichettatura intelligente dei prodotti.

Non è stato portato a termine il tentativo di coinvolgere con questa tecnologia la catena dei fornitori per la tracciabilità della filiera locale, realizzato attraverso la sperimentazione formativa: si è arenato per la distanza tecnologica e della cultura imprenditoriale locale rispetto al tentativo costruzione di una rete informativa distribuita e condivisa.

Dagli output della formazione l'azienda ha tratto elementi per ridefinire la propria strategia nel contesto locale, ponendosi come protagonista di un progetto di sviluppo del territorio che punta a prospettive tecnologiche di Industria 5.0, attraverso un'azione integrata di sviluppo diretta soprattutto ai giovani e alle scuole attraverso l'ITS della filiera agroalimentare che amplifica e radica nel territorio le scelte tecnologiche di questa azienda.

La tabella 3 propone una sequenza logica per sintetizzare le dinamiche che hanno caratterizzato il Piano formativo

Tabella 3

Causa	Effetto
Strategia internazionalizzazione	Investimento in nuove tecnologie di tracciabilità
Gap di competenze per tecnologie di tracciabilità	Formazione del personale
Implementazione nuove tecnologie	Sperimentazione tracciabilità delle forniture
Gap competenze nel territorio	Strategia aziendale per programma sviluppo locale
Ri-adattamento delle applicazioni tecnologiche	Maggiore efficacia delle relazioni con stakeholder
Azione integrata sul territorio	Il contesto aziendale orientato a Industria 5.0 influenza formazione dei giovani

Il Piano formativo *TRACE* è frutto di una metodologia che integra promozione dell'innovazione aziendale e sviluppo del territorio.

In sintesi la formazione realizzata da “*Sorrento Sapori e Tradizioni*” nell’ambito del Piano formativo *TRACE* dimostra:

- **Eccellente qualità strategica:** la formazione ha efficacemente supportato lo sviluppo di competenze per l’attuazione della strategia aziendale attraverso la gestione di una piattaforma digitale per accreditare l’azienda e i suoi prodotti sui mercati internazionali attraverso un sistema di tracciabilità digitalmente certificata attraverso la condivisione di flussi informativi distribuiti. Sono state create le condizioni per rispondere in modo efficace alle dinamiche sia del mercato che del contesto locale e per predisporre l’azienda a un’evoluzione orientata a Industria 5.0, sviluppando competenze adattative nell’architettura e nell’impiego delle nuove tecnologie. La formazione supporta la strategia aziendale che integra diverse dimensioni: innovazione, artigianalità industrializzata, tradizione, territorialità, internazionalizzazione e qualità .
- **Elevata qualità realizzativa:** è stata realizzato un percorso di apprendimento motivante e coinvolgente di congrua durata su base esperienziale e sperimentale che ha coinvolto un selezionato gruppo di partecipanti. La formazione ha prodotto capacità tecnica di impiego delle nuove tecnologie e consapevolezza dell’architettura di condivisione trasparente di informazioni all’interno di una rete aziendale nella prospettiva di industria 5.0 che è stata abbracciata da tutta l’organizzazione aziendale.
- **Elevata Riproducibilità:** la metodologia adottata può essere riprodotta in ogni contesto per promuovere e implementare innovazione con il supporto della formazione aziendale per lo sviluppo di competenze digitali avanzate interne a un’azienda per la creazione di reti di interconnessione aziendale.
- **Elevata Trasferibilità:** L’approccio basato sulla territorializzazione delle strategie aziendali sia per lo sviluppo tecnologico del territorio e per una cultura di integrazione e di rete, sia per lo sviluppo di competenze evolute nel mercato del lavoro può essere trasferito in ogni contesto. Il Piano formativo dimostrare che non vi sono preclusioni alle PMI per l’adozione di tecnologie che sono adottate in reto che fanno capo a Grandi Imprese e in settori specifici.