



# Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

**LA DORIA SpA**

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di  
processo e di prodotto

Titolo Azione Formativa

**Bilancio consolidato**

*Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo*

## Sommario

1.	3	
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	8
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
2.3	Obiettivi aziendali e formazione erogata	11
2.3.1	Aspettative rispetto alla formazione	11
2.3.2	Impatto della formazione	13
2.4	Considerazioni riepilogative	13
3.	LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	15
3.1	L'analisi del fabbisogno	15
3.2	Le figure professionali coinvolte nella formazione	18
3.3	L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	20
3.4	Considerazione riepilogative	22

## 1. INTRODUZIONE

L'individuazione di un panel ristretto per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania è parte del programma di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa che a partire dal 2018 il Fondo realizza in partnership con l'INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL). Questo panel è composto da La Doria SpA e da altre nove aziende della Campania. Scopo di questa parte del Monitoraggio Valutativo è esplorare contesti, dinamiche e rapporti di causa-effetto che intercorrono tra formazione e innovazione tecnologica nelle aziende.

Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune. In questo quadro, l'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa, ha il compito di realizzare il programma di Monitoraggio Valutativo a livello regionale; sulla base degli obiettivi, dell'impianto metodologico e della strumentazione, definiti da Fondimpresa e INAPP; determinando i criteri di scelta delle aziende nell'ambito di un più vasto campione coinvolto nell'indagine ROLA (Rilevazione delle Opinioni dei Lavoratori e delle Aziende) realizzata con metodologia CAWI che include diversi settori ed è distribuito tra le cinque province della Campania che consente di acquisire dati per un'analisi su basi statistiche della formazione realizzata.

La finalità di questa parte del Monitoraggio Valutativo è di realizzare studi di caso sulle singole aziende, attraverso interviste sul campo e la rilevazione di dati, restituendo un report per ciascuna realtà, per procedere poi a un'analisi comparativa di livello regionale che consenta di individuare quale supporto pervenga dalla formazione - e con quali modalità - alle aziende e ai lavoratori coinvolti dalla formazione continua in funzione degli attuali investimenti e processi di innovazione tecnologica e organizzativa, con particolare attenzione a quelli legati alla trasformazione digitale.

Gli ambiti in cui vanno collocate e scelte le azioni formative per il monitoraggio valutativo 2020 sono due:

1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
2. Politiche attive del lavoro : formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione.

Sono questi gli assi strategici che dal 2019 i soci - Confindustria, CGIL, CISL, UIL che costituiscono bilateralmente Fondimpresa - hanno scelto per indirizzare e finalizzare l'operato del maggiore fondo interprofessionale per la formazione dei lavoratori.

Le analisi realizzate con metodologia CAPI (Computer Assisted Personal Interview) presso le aziende approfondiscono, sono finalizzate a specificare e approfondire i risultati che emergono dalla indagine estensiva CAWI.

Per l'ambito strategico 1, si mira a verificare come la formazione aziendale sia parte di progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole

miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014: - sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Per l'ambito strategico 2, la ricerca analizza l'efficacia di progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo.

Per la scelta delle azioni formative oggetto di studio, l'OBR in Campania, si avvale di riferimenti ottenuti da analisi linguistica computazionale svolte negli anni precedenti. Emerge un'evoluzione terminologica della formazione che va focalizzandosi sempre più su argomenti a supporto del cambiamento organizzativo; nella nicchia della formazione per l'innovazione, infatti, questa viene principalmente declinata con i temi e le parole dei Sistemi di qualità e dell'integrazione dei Sistemi, degli standard certificabili e abilitanti per l'impresa (qualità, sicurezza, ambiente, ecc.); emergono, inoltre, con crescente frequenza attività formative che richiamano paradigmi, modelli e strumenti della lean organization, come l'approccio *kaizen*, le soft skill a supporto dei cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Il piano di ricerca, anche quest'anno, mira ad approfondire particolarmente la formazione in riferimento all'innovazione tecnologica I4.0. È stata perciò operata una selezione di aziende basata sulle parole chiave utilizzate nella formazione aziendale, facendo ricorso a una procedura di linguistica computazionale, già utilizzata dall'OBR Campania nei precedenti report; si è infatti tenuto conto della presenza nei titoli delle azioni formative di parole e/o sintagmi riconducibili al vocabolario dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento ai fattori tecnologici abilitanti dell'Industria 4.0 e dell'innovazione organizzativa e di mercato.

Filtrando diversi indicatori, La Doria SpA viene intercettata come azienda di particolare interesse per questo studio; essa si colloca infatti nella fascia delle imprese di grandi dimensioni (GI) con un organico cioè superiore ai 500 addetti dipendenti, può essere collocata, cioè in una classe di imprese che traina l'evoluzione del mercato digital, anticipando dinamiche e tecnologie che vanno diffondendosi anche nelle altre tipologie aziendali.

Dal database di Fondimpresa relativo alla formazione realizzata nel 2019 si evince per la Campania una crescita della formazione che nei titoli delle azioni formative richiama esplicitamente l'innovazione 4.0 e o si riferisce a specifiche tecnologie abilitanti. Queste azioni formative rappresentano il 3,9 % con un significativo incremento rispetto al 2,5% che si registrava nell'anno precedente. Se si considera anche la formazione che nei titoli richiamano termini che attestano una finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si rileva un'incidenza del 15,5% che rappresenta l'insieme delle azioni formative che rientrano nel campione esteso della formazione realizzata nel 2019 con finanziamenti di Fondimpresa nei cui titoli sono presenti sia riferimenti diretti tecnologie

ascrivibili ai fattori abilitanti della Innovazione 4.0 che parole e locuzioni che indicano cambiamenti organizzativi o l'introduzione di nuovi processi e prodotti. Viene dunque confermato che questo tipo di innovazione è funzionale all'introduzione di nuove tecnologie. Con una latenza di circa due anni la formazione recepisce l'impennata di acquisti nel mercato digitale registrata nel 2017 e il successivo andamento per effetto dell'impatto delle politiche e dei finanziamenti alle imprese per la trasformazione I4.0.

Per quanto riguarda La Doria SpA, tra le azioni formative campionate si ritrova sia la presenza di termini riconducibili immediatamente all'innovazione 4.0, ma anche tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali, così ad aspetti e terminologia propri di un'azienda strutturata secondo i modelli più evoluti dell'organizzazione aziendale. A queste si affiancano le parole presenti nei titoli che rimandano alla più tradizionale formazione per la sicurezza o a quella sui protocolli di qualità. Ma la presenza di queste ultime due tematiche sebbene rinvii a sistemi normativi cogenti o volontari, non può escludere che esse affrontino l'interfacciamento con procedure e tecnologie innovative.

In linea generale, anzi, nei contesti tecnologicamente evoluti, la formazione tende a dare per implicite le tecnologie e richiama nei titoli tematiche o obiettivi riferiti al ruolo invece che all'hardware o al software. La presenza di termini tecnologici specifici in un determinato corpus linguistico, va considerato dunque come indice della presenza dell'innovazione tecnologica in un dato contesto e non misura della stessa.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuate da Mc Kinsey&Co e fatte proprie anche dal Piano Industria 4.0 sono nove: l'Internet delle Cose, il Cloud, i Big Data e gli Analytics, la Simulazione, la Cybersecurity, la Realtà Aumentata, la Manifattura Additiva, la Robotica e l'Automazione Avanzata, l'Integrazione Orizzontale e Verticale. Si riferiscono a un sistema produttivo caratterizzato dalla servitizzazione del manifatturiero e dalla industrializzazione dei servizi. La Doria SpA è stata prescelta in quanto i titoli delle azioni formative indicano che queste sono finalizzate a supportare l'innovazione tecnologica e il miglioramento continuo con le modalità della lean organization.

Con la dirigenza aziendale tra le azioni formative ne è stata individuata una il cui titolo: **"Bilancio consolidato"** non contiene parole immediatamente collocabili nel vocabolario dell'innovazione; tuttavia, essa fa parte di un piano in cui altri titoli di azioni formative contengono termini esplicitamente riferiti all'innovazione .

Scopo di questo studio di caso è verificare se e in che modo questa azione formativa abbia avuto un impatto in termini di innovazione che consentono di collocarla in questo ambito strategico.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

*La Doria* è una Società per Azioni, con sede ad Angri (SA). È a capo di un gruppo che è il primo produttore europeo di legumi conservati, pelati e polpa di pomodoro nel segmento retail, il primo produttore in Europa di sughi pronti a marchio private label e tra i principali produttori italiani di succhi e bevande di frutta. L'azienda si è specializzata nella produzione di private label, i marchi commerciali della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata.

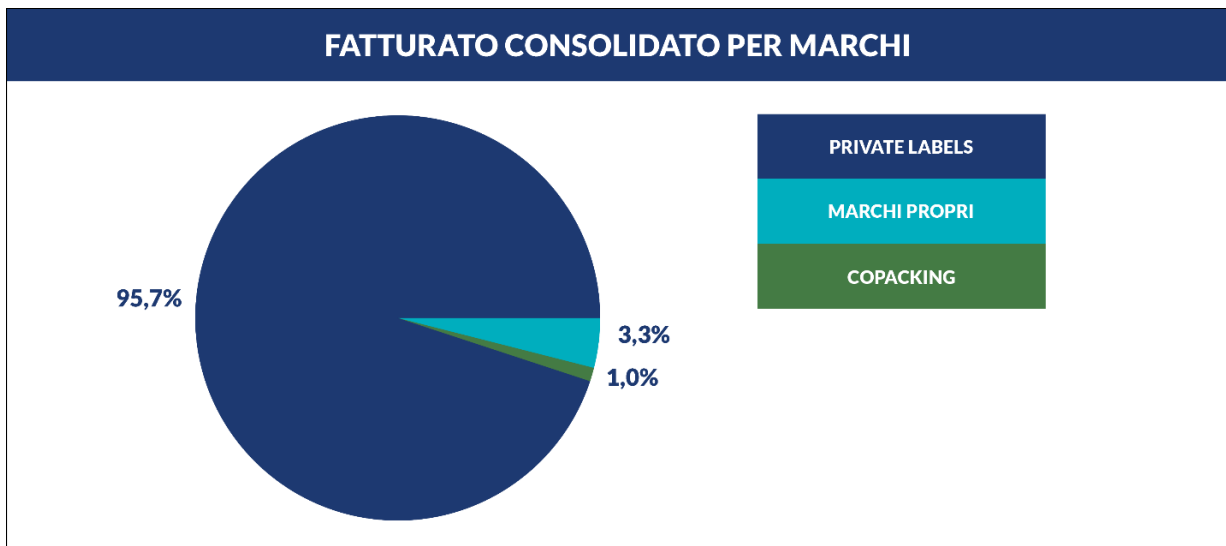


Figura 1 - fonte: <http://www.gruppoladoria.it/IT/investor-relations/financial-highlights.xhtml>

Nei propri segmenti di mercato, è il fornitore privilegiato delle maggiori catene della GDO e del discount, sia in Italia che all'estero. Il suo nome è ben conosciuto dagli esperti di questi canali di vendita ma poco noto ai consumatori finali perché il 95,7% della produzione porta i marchi dei grandi clienti.

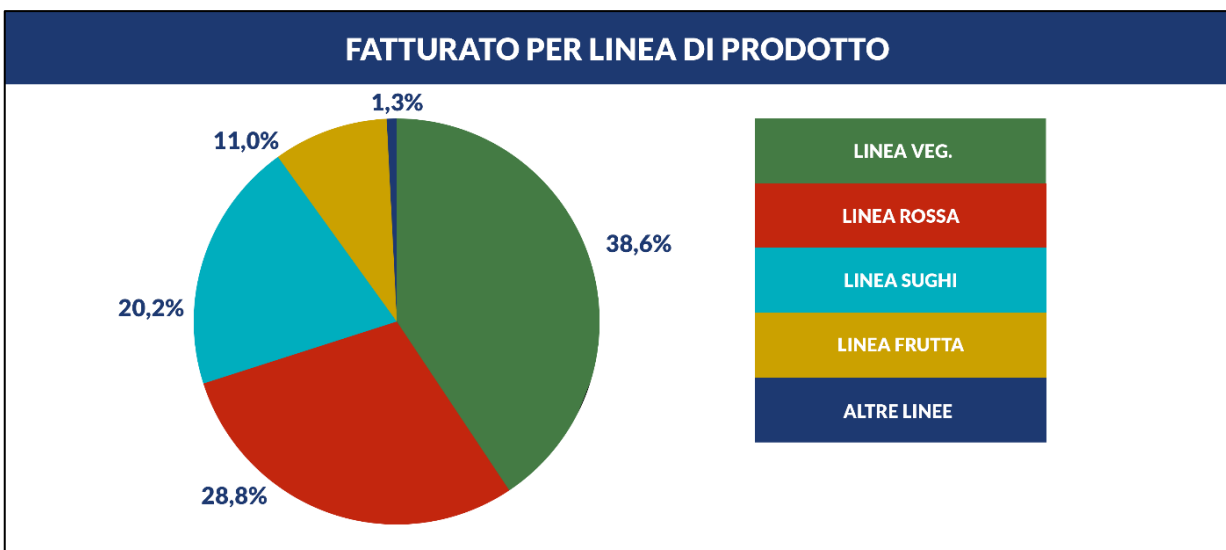


Figura 2 - fonte: <http://www.gruppoladoria.it/IT/investor-relations/financial-highlights.xhtml>

Dal 1995, *La Doria di Diodato Ferraioli* SpA è quotata in borsa, a Piazza Affari. Questo status è una pietra miliare nell'importante percorso di questa azienda. Nel 1954 nasce la *Fabbrica Conserve Alimentari Diodato Ferraioli*, per iniziativa del fondatore di cui porta il nome e della moglie Anna, già con una prospettiva globale e una forte impronta familiare.

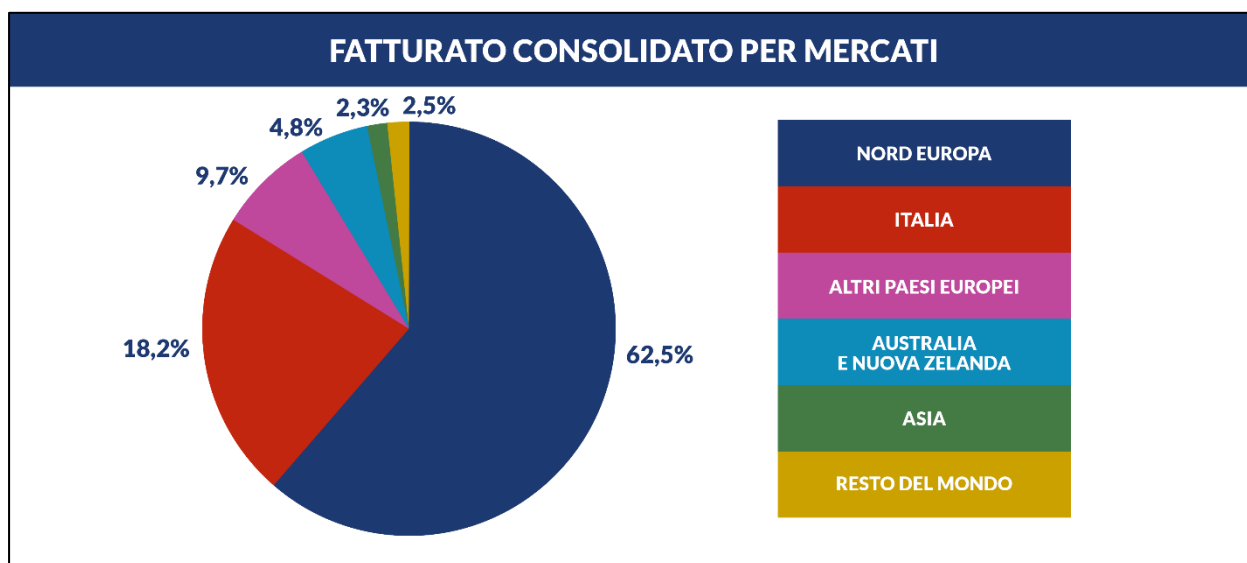


Figura 2 - fonte: <http://www.gruppoloria.it/IT/investor-relations/financial-highlights.xhtml>

Risalgono al 1957 le prime esportazioni di conserve di pomodoro negli Stati Uniti con il marchio *La Doria*. Negli anni sessanta l'azienda diversifica le produzioni; al pomodoro si affiancano salse condite, giardiniera, ortaggi, legumi, succhi e frutta sciroppata e si sviluppa la produzione interna di scatole metalliche. Inizia l'esportazione verso il Regno Unito.

Trasformata in *La Doria S.n.c. di Diodato Ferraioli & Co*, negli anni settanta l'azienda prosegue nella sua affermazione sui mercati internazionali: Paesi arabi, Francia, Germania e Australia e le private label nel Regno Unito sono i nuovi sbocchi. Sul finire di questo decennio cruciale, vi è una nuova trasformazione societaria nella SpA con l'attuale nome.

Gli anni '80 si aprono con tristi vicissitudini. Il terremoto del 1980, con epicentro nella vicina Irpinia, mette in ginocchio l'azienda; la porta sull'orlo del fallimento e all'amministrazione controllata. Nel 1982 viene a mancare il fondatore.

*“Se l'attuale assetto societario, scaturisce da un evento drammatico, come la scomparsa del fondatore mentre si affrontava una situazione di devastazione, è proprio l'entrata in campo della seconda generazione con gli attuali amministratori, che all'epoca erano due giovani molto in gamba, a portare l'azienda nell'arco di trent'anni a essere ciò che oggi è. Prendendo le redini dell'azienda, Antonio e Andrea Ferraioli hanno portato una visione industriale moderna, estranea, a mio avviso, agli altri trasformatori del settore conserviero di questo territorio che erano ex commercianti. Questo cambio generazionale, a mio avviso, ha rappresentato il vantaggio competitivo che ha dato la spinta necessaria per diventare il produttore della maggior parte dei pomodori e dei legumi conservati, dei sughi pronti e dei succhi di frutta che consumiamo e acquistiamo nei supermercati”<sup>1</sup>.*

Già nel 1984, *La Doria* lascia l'amministrazione controllata; l'azienda riparte, scalando posizioni in una crescita che alimenta nuovi progetti. La quotazione in borsa nel 1995 rappresenta un

<sup>1</sup> Dott. Antonio Febbraio – Direttore HR de *La Doria* SpA – Intervista del 14/09/2020

punto di arrivo con il riconoscimento dal mercato azionario dei risultati conseguiti in poco più di un decennio, ma è soprattutto la rampa di lancio verso nuovi e ambiziosi obiettivi.

Uno dei primi step in questa nuova prospettiva è la riorganizzazione dell'azienda. *“Risale a questo momento la creazione della Direzione Risorse Umane, una scelta allora impensabile per le altre industrie conserviere del territorio”*<sup>2</sup>. Questa scelta organizzativa e la sua collocazione temporale risultano indicative della rilevanza strategica attribuita dal top management alla organizzazione, gestione e sviluppo di persone, competenze e ruoli, quali fattori umani e immateriali necessari per il conseguimento di risultati i cui esiti e la cui concretezza si vedono nel trend di fatturato della capogruppo in progressiva ascesa.

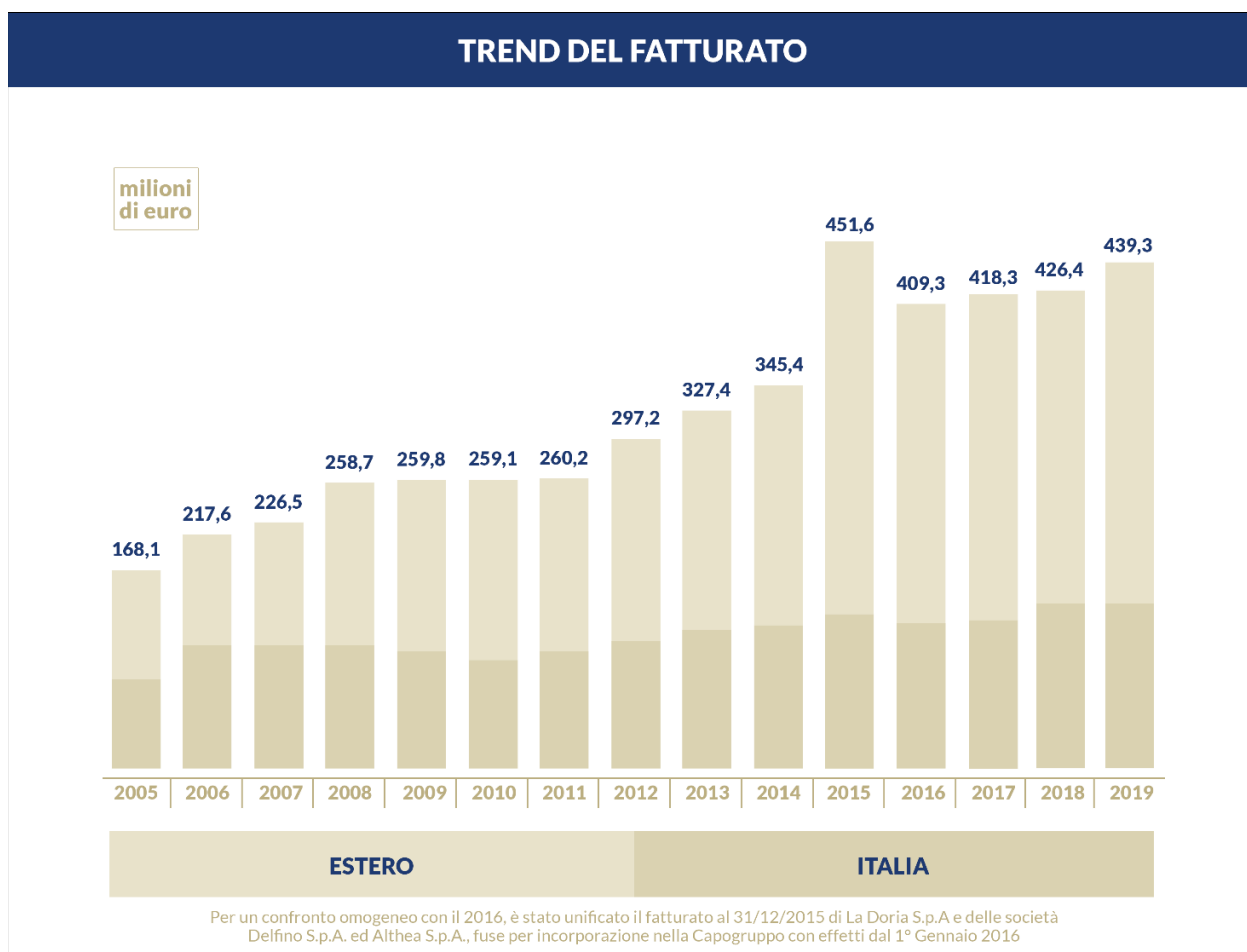


Figura 3 - fonte: <http://www.gruppoladoria.it/IT/investor-relations/financial-highlights.xhtml>

Oggi, la Doria SpA, con i suoi 439,3 milioni del 2019, rappresenta come capogruppo, il 61,2% dell'intero gruppo che ha un fatturato complessivo di 717,6 milioni. Il fatturato Italia per la capogruppo si limita a circa un terzo, per l'intero gruppo si abbassa al 18,2% a indicarne il posizionamento internazionale .

*“Siamo un'industria alimentare a tutti gli effetti che oggi conta circa 770 dipendenti, non si può pensare a La Doria come a un'industria conserviera/stagionale. Quella degli anni '80 era un'azienda che lavorava principalmente d'estate. Nei suoi sei stabilimenti, La Doria del 2020 lavora per tutto l'anno, cinque giorni su cinque con tre turni, producendo gran parte del pomodoro e dei legumi conservati, dei sughi pronti e dei succhi di frutta che si consumano in Italia e in Europa. A questa diversificazione e a questa scala di produzione si arriva attraverso*

<sup>2</sup> Ibidem



*un percorso che parte sia dalla crescita per le linee interne del “rosso” e dei legumi, che dallo shopping di aziende che cominciò con la liquidità venuta dalla quotazione in borsa nel '95, consentendo di diventare rapidamente leader anche nei sughi pronti e nei succhi di frutta”<sup>3</sup>.*

La politica di acquisizioni in Italia e all’Estero che segue l’entrata in borsa è parte fondamentale del progetto industriale che punta a conquistare il mercato dei private label nel segmento alimentare, conquistare questo target è il cuore del progetto industriale. La Doria entra con una quota di minoranza nella *Delfino S.p.A.* - che poi acquisirà l’*Althea S.p.A.* di Parma (azienda produttrice di sughi pronti); prende poi il controllo della *Pomagro S.r.l.* (azienda produttrice di conserve di pomodoro). Nel 1997 avvia la Joint venture con Gerber Foods, per la commercializzazione dei prodotti *La Doria* in Gran Bretagna. L’anno dopo l’azienda prende il controllo della *Gerber La Doria Ltd* e diventa fornitore privilegiato di molte delle catene distributive più note nel Regno Unito. Nel 1999 rileva dalla *Star* il sito produttivo di Sarno: un’area industriale di 195.000 mq dove trovano posto nuovi impianti, linee di confezionamento e un’area di stoccaggio. Al 2004 risale l’acquisizione dell’80% di Sanafrutta S.p.A./Confruit S.p.A., il Gruppo diventa il secondo produttore italiano di succhi/bevande di frutta e primo nel segmento private labels. Nello stesso anno controlla indirettamente *Eugea Mediterranea*, aumentando del 30% la capacità produttiva nei derivati del pomodoro.

La famiglia Ferraioli attualmente detiene il 68% delle azioni de La Doria Spa, il restante 32% è costituito da flottante; la casamadre controlla il 58% di LDH (La Doria) ldt e il 98,67% di Eugea.

Il nuovo millennio si apre con l’avvio di un piano di investimenti di oltre 70 miliardi di lire volto all’espansione dei volumi, all’efficienza e alla riduzione dei costi di produzione, che coinvolge tutti gli stabilimenti e particolarmente quello di Sarno.

I private label rappresentano il 90% del fatturato del gruppo e ciò determina la necessità di gestire in modo preciso notevoli volumi e un’ampia varietà di prodotti e marchi che è possibile solo attraverso le più avanzate tecnologie.

L’azienda conta 6 stabilimenti in Italia di cui quattro al Sud su una superficie totale 792.000 mq di cui 307.000 coperti. Si avvale di 813 dipendenti fissi (di cui 700 presso la casamadre) e di circa 1000 stagionali. Nel 2019 ha prodotto 1,4 miliardi di pezzi.

#### FORZA LAVORO DELLA CAPOGRUPPO

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Dipendenti fissi</b>	328	315	328	365	394	457	662	646	650	659	700
<b>Dipendenti stagionali</b> <i>(media su base mensile)</i>	302	302	336	364	284	284	320	277	300	264	289
<i>Per le campagne di pomodoro si impiegano circa 1000 stagionali (picco massimo). Per un confronto omogeneo con il 2016, sono stati unificati i dati patrimoniali al 31/12/2015 di La Doria S.p.A e delle società Delfino S.p.A. ed Althea S.p.A., fuse per incorporazione nella Capogruppo con effetti dal 1° Gennaio 2016</i>											

Tabella 2 - fonte: <http://www.gruppodoria.it/IT/investor-relations/financial-highlights.xhtml>

La Doria nella prima fase del 2020 ha colto la forte spinta che l’emergenza Covid 2019 ha impresso alla vendita di alimenti confezionati nel canale retail anche a causa della sostanziale chiusura del canale HORECA (hotel, restaurant, catering). A ottobre di quest’anno la forte

<sup>3</sup> Dott. Antonio Febbraio – Direttore HR de La Doria SpA – Intervista del 14/09/2020

crescita impatta sulle performance aziendali, registra ricavi incrementati del 23,2% grazie all'aumento dei volumi venduti a seguito del picco di domanda proveniente sia dall'Italia che dall'estero. Il Forte miglioramento dei margini (Ebitda + 46.8%, Ebitda margin + 1,2 bp) è trainato dalla crescita dei volumi venduti e dalla maggiore efficienza industriale dovuta anche agli effetti positivi della progressiva entrata a regime del piano di investimento lanciato nel 2018. Il fatturato del secondo trimestre 2020 a + 31% e Ebitda a +55% vs 2Q 2019 ancor più positivo dopo il brillante primo trimestre. Ciò a conferma della natura anticiclica del gruppo La Doria.

Nel 2020 si ha, dunque, un picco di fatturato nella progressiva e costante ascesa di questa azienda che nel corso del decennio precedente ha conosciuto altre impennate, come quella del 2015;. Il suo andamento in crescita si è coniugato con un progressivo incremento della forza lavoro stabile. Si può infatti osservare che il numero di dipendenti fissi passa dai 662 del 2015 ai 700 del 2019.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

*La Doria accoglie al suo interno tutti i fattori abilitanti di Industry 4.0. "L'azienda è andata crescendo investendo in parallelo su sistemi tecnologici, organizzazione e risorse umane, perché una crescita sostenibile non poteva che essere così. Sin da subito ha puntato su una produzione integrata. In questa chiave di inserisce la produzione interna di scatole, con due fabbriche metalmeccaniche all'interno dell'azienda, siamo cioè diventati autoproduttori di scatole, questa innovazione è stata introdotta 25 anni fa, costruendo poi due scatolifici modernissimi da cui escono i contenitori in latta dei nostri prodotti; se mettiamo in fila le scatole del formato da 400 gr possiamo fare due volte il giro del globo con la produzione di ogni anno. Non è stato facile affiancare alla produzione alimentare quella metalmeccanica, ma questo rappresenta un notevole valore competitivo perché abbatte il costo unitario della nostra scatoletta. In termini di sistemi informativi, già dal 2000 abbiamo il sistema SAP a indicare come innovazione dei sistemi gestionali e delle tecnologie in fabbrica e organizzazione siano sempre andate in parallelo".*

L'azienda nei propri impianti La Doria ha da tempo adottato il TPM (Total Productive Maintenance - Produzione e Manutenzione totale), un sistema di gestione dei processi produttivi che punta all'ottimizzazione dei risultati dell'intero stabilimento, coinvolgendo tutti gli operatori e le diverse funzioni aziendali per la prevenzione della manutenzione, il miglioramento della manutenibilità e la manutenzione preventiva. I concetti fondamentali della lean organization vi trovano applicazione

La Doria punta a essere leader assoluto a livello europeo, facendo leva sulla notevole capacità produttiva e sul potenziale degli stabilimenti italiani, ma anche sulla partecipata (al 51%) società di trading in Inghilterra che fa da piattaforma di distribuzione nel mercato britannico, quest'ultima infatti contribuisce in modo rilevante al fatturato consolidato del gruppo.

Questa azienda si distingue per una collaudata capacità di concretizzare i progetti, investendo e integrando tutti gli ambiti aziendali: dall'evoluzione della rete e degli assetti societari, alle tecnologie, dai sistemi di gestione all'organizzazione con il ridisegno dei ruoli e delle professionalità delle persone che fanno l'azienda. In questa logica negli anni sono realizzati piani di svecchiamento del personale, condivisi con le organizzazioni sindacali, così come gli investimenti nello sviluppo delle skill trasversali e tecnico professionali dei dipendenti.

Nella fase attuale, l'azienda punta a scalare posizioni di mercato in Europa e nei mercati più ostici, per forme di protezionismo, come USA e Cina. *La Doria*, a tale scopo, fa leva sulle

posizioni già acquisite, rispondendo alle più complesse esigenze dei clienti. Non solo è in grado di rispondere alla domanda di prodotti basic, ma anche a quella di prodotti premium per i private label che chiedono di poter offrire ai consumatori finali alternative vantaggiose ai prodotti di punta dei grandi marchi. *La Doria* abbina alle produzioni basic, quelle che realizza operando come follower dei prodotti premium immessi sul mercato dalle case di produzione più prestigiose. È in grado di cioè di rispondere in tempi strettissimi e a prezzi più vantaggiosi alle richieste quantitativamente più vaste e qualitativamente più complesse.

La Doria ha l'imperativo di innovarsi tecnologicamente per raggiungere i massimi livelli di efficienza e realizzare economie di scala per compensare costi di struttura che arrivano a essere fino a venti volte superiori a quelli di altri competitor. Per natura e indirizzo degli azionisti di maggioranza e come società quotata in borsa, La Doria è, infatti, impegnata ad assicurare la massima trasparenza, il pieno rispetto di obblighi fiscali, norme, protocolli e contratti. In tutti gli stabilimenti vigono contratti di secondo livello in modo da assicurare a ogni dipendente condizioni migliori dello stesso CCNL del settore per motivarlo e renderlo protagonista attivo delle sfide aziendali. Non è così per quelli che il dottor Febbraio definisce "*i cinesi dell'agro nocerino-sarnese*" che lavorano a nero per i competitor e diverso è il quadro normativo e fiscale per le cooperative del nord-est.

L'innovazione tecnologica in chiave Industry 4.0 è molto spinta. Il piano di investimenti avviato nel 2018, oltre alla creazione della piattaforma logistica in Inghilterra, ha comportato il release di SAP S/4HANA con l'implementazione del Manufacturing Execution System (MES) per il controllo automatico e la programmazione delle linee di produzione.

È in atto un progetto di change management per seguire il cambiamento dei sistemi informativi e la reingegnerizzazione di flussi e processi. È stato costruito un secondo magazzino automatico a Parma che consente alla Doria di avere un hub al Nord oltre quello che abbiamo a Sarno.

*"L'azienda è interamente connessa e digitalizzata senza questo supporto non sarebbe possibile realizzare l'immensa produzione che viene immessa sul mercato con i diversi marchi dei private label. La produzione annua è di 1,4 miliardi di pezzi e già da venti anni l'azienda ha introdotto il SAP e un sistema di gestione integrato della produzione per controllare e collegare tutte le fasi e i processi in parallelo. Nel 2018 oltre alla creazione della piattaforma logistica in Inghilterra, ha comportato il release di SAP S/4HANA. Il progetto in corso di realizzazione è l'implementazione del Manufacturing Execution System (MES) che parte su un reparto pilota per poi estendersi a tutte le linee. Attualmente però già operiamo con il MIP - Manufacturing Integration Platform che connette produzione e gestione. Abbiamo sistemi robotizzati, scambio elettronico dei dati, la logistica è automatizzata. Sui Big Data stiamo lavorando. Il cloud manufacturing è connesso alla rete e alla localizzazione degli stabilimenti e ai volumi e varietà di produzione, così come i dispositivi di cyber security che sono molto potenti ed evoluti. Sono trenta anni che lavoriamo con l'ERP. L'evoluzione tecnologica è continua e si accompagna a un progetto di change management per seguire il cambiamento dei sistemi informativi e la reingegnerizzazione di flussi e processi. È stato costruito un secondo magazzino automatico a Parma che consente alla Doria di avere un hub al Nord oltre quello che abbiamo qui, al Sud "*<sup>4</sup>.

L'innovazione attraversa tutti i processi aziendali che sono connessi secondo una logica 4.0, da quelli di supporto a quelli operativi di produzione. I risultati alimentano la reputazione di azienda che i maggiori clienti hanno difficoltà a sostituire per volumi, qualità/prezzo, garanzie, capacità e flessibilità produttiva, servizi.

---

<sup>4</sup> Dott. Antonio Febbraio, intervista del 14/09/2020.

Il successo di questa azienda viene, dunque, coltivato in un terreno costituito da un solido sistema di valori che parte dal legame tra la famiglia Ferraioli e il territorio in cui affonda le radici.

La Doria ha costruito un solido e articolato sistema di Corporate Social Responsibility, operando con concreta evidenza oltre le normative per accrescere la qualità, la sostenibilità e il benessere per chi lavora nell'azienda, per i consumatori e per il territorio.

In campo ambientale, La Doria, ha diffuso tra i produttori l'impiego di tecniche di coltivazione come la pacciamatura<sup>5</sup> con plastiche biodegradabili; ha parallelamente promosso il progetto "Campagna pulita" organizzando incontri formativi e iniziative operative per separare i materiali estranei alle coltivazioni. Il 33% dell'energia è prodotta autonomamente da impianti di cogenerazione e il 7,5% è dato da impianti fotovoltaici; l'energy management ha conseguito una riduzione del 9% delle emissioni di CO<sub>2</sub> attraverso il monitoraggio e la riduzione dei consumi. La riduzione e il recupero dei rifiuti è l'altro fronte sul quale l'azienda è attiva in campo ambientale. La Doria attraverso il continuo confronto con associazioni e istituzioni è impegnata nel promuovere una maggiore attenzione all'ambiente che è alla base della qualità delle materie prime che trasforma.

L'attenzione all'ambiente, alla qualità, alla sicurezza unite a un elevato grado di automazione degli impianti, alla specializzazione dei siti produttivi e all'utilizzo ottimale della capacità produttiva hanno caratterizzato le strategie aziendali pervenendo alla massima efficienza ed una struttura dei costi estremamente competitivi.

Così come per l'ambiente, Codice Etico, Modello organizzativo e Regolamenti e Procedure sembrano guardare oltre gli standard derivanti dallo status di una società per azioni a carattere multinazionale.

Lungimiranza, tempestività e capacità economica e finanziaria di concretizzare in breve tempo i progetti, sono infatti i tratti salienti dell'avanzamento del piano di investimenti 2018-2020 che caratterizza l'azienda per l'apertura a nuove linee e innovazioni logistiche e tecnologiche

**2018: INVESTIMENTI PER 45.7 MILIONI DI EURO** in:

- nuova linea di produzione sughi pronti e magazzino automatizzato sito di Parma;
- nuova linea di produzione scatole in banda stagnata sito di Sarno;
- nuova linea di produzione polpa e passata in confezioni di cartone stabilimento di Fisciano;
- avvio costruzione piattaforma logistica della controllata LDH (La Doria) Ltd nel Regno Unito.

**2019: INVESTIMENTI PER 60.4 MILIONI DI EURO** in:

- nuova linea di produzione sughi pronti sito Sarno;
- nuova linea coperchi easy open sito di Angri;

---

<sup>5</sup> La pacciamatura consiste nel ricoprire il terreno con teli di plastiche biodegradabili; in tal modo si riduce la crescita di malerbe infestanti, si mantiene l'umidità del terreno e se ne riduce l'erosione dovuta alle piogge e si aumenta la temperatura del suolo; questo consente di ridurre il consumo di acqua e di diserbanti, ma anche di ottimizzare i tempi di produzione.

- nuovo magazzino sito Fisciano;
- proseguimento costruzione
- piattaforma logistica della controllata LDH nel Regno Unito.

#### **2020: INVESTIMENTI PER 20 MILIONI DI EURO in:**

- completamento piattaforma logistica LDH nel Regno Unito;
- completamento nuova Linea sughì sito di Sarno;
- completamento nuova Linea coperchi easy open sito di Angri;
- attività propedeutiche a implementazione SAP/HANA.

Nuove linee di produzione e innovazione tecnologica si riverberano reciprocamente in questa strategia attraversando tutti i livelli dell'organizzazione e del suo agire multinazionale con una combinazione e interdipendenza di fattori proprie dell'Industry 4.0.

Particolarmente significativo sul piano della qualità delle relazioni industriali è il fatto che delle persone che lavorano in azienda abbiano manifestato valutazioni positive anche in interviste deputate a supportare l'espressione di preoccupazioni sindacali<sup>6</sup>. In quel caso, si preparava a chiusura dello stabilimento di Acerra nel 2018 che ha portato alla riassegnazione dei 60 dipendenti agli altri stabilimenti della Campania, trasformando in nuove opportunità per i lavoratori delle scelte aziendali fortemente temute, ma necessarie sul piano tecnico e industriale. L'azienda ha gestito la chiusura di una struttura reimpiantando il potenziale e al capitale umano che quella accoglieva. Questo episodio può essere descritto anche come un modo d'agire aziendale che, riferito alla persone nell'organizzazione aziendale, è basato su una sequenza operativa: *accogliere, mettere a dimora e coltivare*, tratti del *management jardiner* che delinea l'evoluto stile di leadership di questa azienda.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

*“Dal punto di vista delle risorse umane, abbiamo un'età media inferiore ai 40 anni. Da quindici anni con Formatemp realizziamo progetti con le scuole. Abbiamo una partnership con alcuni istituti del territorio con i quali andiamo a pescare i migliori tra i giovani che non abbiano interesse ad andare all'Università. Li individuamo attraverso un articolato percorso di selezione con test, esercizi di gruppo, questionari di personalità.*

*Questi giovani ci hanno dato l'abbrivio per cambiare quella cultura che veniva dal mondo conserviero, per lavorare in autocontrollo, portando all'interno metodologie come il TPM e il miglioramento continuo che sarebbe stato molto difficile realizzare con persone che venivano dalla cultura lavorativa degli anni ottanta con bassi livelli di istruzione”<sup>7</sup>.*

---

<sup>6</sup>Cfr. Sinistra Sindacale – periodico della CGIL – N° 13 del 2017  
<http://www.sinistrasindacale.it/index.php/periodico-sinistra-sindacale/2017/140-2017/numero-13-2017/651-la-doria-tanto-lavoro-dietro-i-sughì-della-nonna-di-frida-nacinovich>

<sup>7</sup> Dott. Antonio Febbraio – Direttore HR de La Doria SpA – Intervista del 14/09/2020

La programmazione della formazione interna, unitamente alla partnership con gli istituti di istruzione superiore, così come le borse di studio “Anna e Diodato Ferraioli” per gli studenti meritevoli delle famiglie meno abbienti dell’azienda e del territorio, indicano il valore e le aspettative che la proprietà e tutta l’azienda attribuiscono alle persone, all’education e alla cura delle competenze del personale a cui dedicano un approccio caratteristico del *management jardinier*, declinando al meglio, nel metodo di gestione delle persone, il retaggio culturale su cui si fonda l’azienda

*“Innovazione e competenze in tutti gli ambiti aziendali sono alla base di una crescita che volenti o nolenti dobbiamo continuare a perseguire. Già da 15 anni sulle linee con il TPM abbiamo operatori polifunzionali che lavorano con strumenti di programmazione e controllo e questo è stato possibile attingendo giovani qualificati dagli istituti del territorio e curando il loro aggiornamento continuo sia sulla sicurezza e la qualità che hanno priorità, in quanto basilari nei processi, che riguardo all’evoluzione tecnologica e organizzativa. Dedichiamo a questo una grande attenzione perché la differenza la fanno le persone con la loro motivazione e la loro professionalità”<sup>8</sup>.*

Anche il rapporto con l’Università e i centri di Alta Formazione si concretizza nella realizzazione di percorsi che consentono di dare prospettive concrete a persone/risorse che mostrano di poter rispondere alle esigenze dell’azienda. La Doria ha un forte bisogno di supportare con solidi professionisti un vertice organizzativo articolato con sedi dirigenti. Un esempio di come in questa azienda si possa entrare a far parte di una staff viene dal percorso attraverso il quale il capo del personale ha individuato il responsabile della formazione. Il dott. Williams Landolfi ha ottenuto l’incarico che tuttora riveste a conclusione di uno stage svolto nel 2011 presso l’azienda per il master Stoà di HR Management, interagendo con il direttore HR, dott. Febbraio, per l’elaborazione di un sistema di valutazione del ROI (Return On Investment) in azienda.

I Piani e le azioni realizzate con il Conto Aziendale di Fondimpresa danno riscontro alle considerazioni del direttore HR: *“La nostra popolazione in questi anni è molto cresciuta. La partecipazione critica ai processi è talmente radicata e sentita perché abbiamo cercato di portare i dipendenti a dare un approccio imprenditoriale al loro ruolo, coinvolgendoli sulle competenze distintive e conoscenze tecniche. Questo percorso è stato possibile grazie alla formazione realizzata in azienda”.*

La formazione de *La Doria* è finalizzata a supportare i progetti e le politiche aziendali e l’utilizzo del Conto Formazione aziendale di Fondimpresa si combina con la formazione direttamente autofinanziata. Ad esempio in azienda è disponibile e accessibile una piattaforma e-learning per la formazione a distanza in modalità asincrona o blended. Con questa piattaforma è possibile prenotare delle lezioni che combinano modalità sincrone che consentono una diretta interazione tra docente e allievo, con modalità asincrone che il dipendente può gestire in modo indipendente. Ciò dimostra l’impegno di quest’azienda che opera a livello globale nel colmare le carenze strutturali del sistema dell’istruzione per quanto riguarda l’inglese e altre lingue veicolari. L’azienda giudica troppo complesse le procedure di tracciatura e monitoraggio della formazione in remoto ai fini dell’approvazione del finanziamento, pertanto preferisce

---

<sup>8</sup> Dott. Antonio Febbraio – Direttore HR de La Doria SpA – Intervista del 14/09/2020

autofinanziare questa formazione, analogamente a una parte significativa della formazione del middle management.

Il Piano Id 206673, programmato nel 2018 sull'onda del nuovo piano triennale di investimenti. È stato concluso nel 2019. Ha visto la realizzazione di 15 azioni formative, con il coinvolgimento di 34 dipendenti che hanno dato luogo a 51 partecipazioni effettive ad attività rispetto alle 57 previste. In termini di partecipazione il tasso di realizzazione del Piano è molto alto, raggiungendo circa il 90%.

Il titolo parla di *nuovi processi innovativi...* senza essere tautologico perché il “nuovi” sta per “ulteriori”. La tabella 2 riporta i dati del monitoraggio procedurale. Si evidenzia come il numero di partecipanti effettivi sia superiore di 9 unità rispetto ai partecipanti previsti in fase di progettazione. L'incremento relativamente più incisivo è quello sull'azione riguardo al Bilancio consuntivo che costituisce l'azione che con i responsabili aziendali si è deciso di approfondire in questo studio come esempio di formazione che assume rilevanza strategica e impatta sui processi innovativi.

Le azioni formative hanno un taglio laboratoriale; le metodiche e gli approcci sono individualizzati e tagliati ad hoc per tecnici e responsabili che costituiscono la seconda o terza linea del management.

Piano Formativo CF ID 206673 - Nuovi processi innovativi nella formazione aziendale				
Titolo azione formativa	Numero di edizioni	lavoratori partecipanti		Durata in ore
		progammati	Effettivi	
Bilancio Consolidato	1	1	3	16
Coaching	4	4	4	8
Comunicazione e crescita manageriale	1	1	1	8
Corso Autocad	1	3	2	16
Corso Inglese	1	4	4	30
I nuovi standard GRI	1	1	2	16
Risk management approach	1	1	1	16
Sistemistica avanzata	1	3	3	40
Sistemistica base	1	3	4	16
Teamworking	4	21	27	16

**Tabella 3** - Fonte: Fondimpresa

Nelle motivazioni riportate nel formulario di presentazione del Piano si legge tra l'altro: *“L'azienda è motivata a formarsi su diverse aree: lingue e informatica, competenze trasversali, gestione amministrativa, contabilità e finanza e, per ogni area, sono stati delineati obiettivi formativi multilivello per implementare un processo di miglioramento delle competenze di tipo full .... Per ogni area è possibile individuare i seguenti obiettivi generali. Area Linguistica: migliorare la conoscenza della grammatica inglese, e favorirne la fluenza linguistica alla luce dei confronti con l'estero. Area Informatica: aumentare la padronanza di software specialistici collegati alle attività aziendali, da punto di vista sistemistico innanzitutto. Area Competenze Trasversali: migliorare le strategie comunicative e la capacità di adottare una leadership situazionale in relazione alle diverse esigenze gruppalì ed individuali; sviluppare un gruppo di lavoro funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali; potenziare la capacità di gestione dei collaboratori, migliorare il proprio profilo professionale attraverso un supporto coaching. Area amministrativo-contabile e finanziaria: offrire ai tre partecipanti, in tempi diversi, l'aggiornamento su temi economico-finanziari, strategici rispetto alla gestione del credito e ai*

*meccanismi di funzionamento del sistema dei finanziamenti, alla stesura del Bilancio, ai nuovi standard per la sostenibilità e ai rischi aziendali da prevenire”.*

Questo piano formativo risponde quindi operativamente e in modo specifico agli obiettivi della formazione indicati in linea generale per l’attuale fase dal direttore HR.

### **2.3.2 Impatto della formazione**

Secondo il direttore delle risorse umane e il responsabile della formazione de *La Doria* non è possibile dare una misura precisa dell’impatto di questo piano, considerato il breve tempo di latenza. È possibile, invece, indicare in modo puntuale l’impatto negli anni della formazione sulla produttività dell’azienda e sulla sicurezza del lavoro, leggendo i dati del progressivo abbattimento di incidenti sul lavoro e malattie professionali a fronte di una crescita costante di produttività. Altri impatti misurabili nell’arco degli anni, sono quelli relativi alle persone e ai ruoli che utilizzano interfacce informatiche nei processi produttivi primari, così come alla varietà e tipologie di applicazioni informatiche, oppure i ritorni del TPM.

La formazione trasversale che costituisce massima parte del Piano **Nuovi processi innovativi nella formazione aziendale** riguarda soft skill e modelli comportamentali e gestionali che sono funzionali per un’azienda fortemente proiettata verso modelli di organizzazione basati sull motivazione, sull’osservazione critica e l’agire e il confronto costruttivi, nonché sul commitment individuale e collettivo, cioè sui pilastri di un sistema ispirato alla lean organization.

La possibilità di misurare l’impatto della formazione in termini di *progetto realizzato* o *problema risolto*, risulta effettivamente di difficile applicazione riguardo alle competenze trasversali, ma si dimostra efficace per valutare gli esiti della formazione che riguarda direttamente processi e/o procedure. Nell’ambito del Piano ID 206673 - **Nuovi processi innovativi nella formazione aziendale**, tale tipo di valutazione è applicabile a cinque delle dieci azioni formative; quelle su: bilancio consolidato in applicazione di nuove norme internazionali; autocad con una particolare finalizzazione a supporto del sistema di safety; nuovi standard GRI; sistemistica informatica a supporto di questa parte del piano di investimento.

L’intervento formativo dedicato al bilancio consolidato, è quello che ha avuto implicazioni per tutto il sistema-azienda; esso ha infatti consentito di applicare correttamente nuove norme internazionali di composizione del bilancio consolidato in questo gruppo internazionale, declinando al tempo stesso la decisione degli azionisti di maggioranza di procedere a un change management per dare alla controllata inglese LDH ldt criteri di gestione e di partecipazione al bilancio in una chiave di piena integrazione e partecipazione agli obiettivi del gruppo. L’azienda ha potuto quindi avanzare anche in questo campo e la formazione ha supportato l’implementazione di adeguamenti e innovazioni implementate dai tecnici dell’area amministrativa all’evoluzione dei sistemi gestionali e informatici.

Umberto Festa CFO della Doria spa e delle controllate LDH ed Eugea Mediterranea, oltre a questo ruolo riveste quello di dirigente preposto alle scritture contabili, Essendo La Doria una società quotata in borsa, la figura che garantisce i numeri che pubblichiamo, verso l’esterno, gli stakeholder, gli analisti e le minoranze azionarie.



Anche se il titolo dato per praticità a questa azione formativa è snello: “bilancio consolidato”, le finalità del progetto che essa consente di realizzare si possono sintetizzare, combinando espressioni dello stesso dott. Festa: *“implementazione (in La Doria) SpA della compliance ai principi contabili italiani (OIC), ma soprattutto sui principi internazionali (IAS/FRS)”*.

Si è realizzata, dunque, una formazione laboratoriale in cui i docenti hanno svolto unito alla lezione teorica il ruolo e l'attività di affiancamento consulenziale nello sviluppo dei contenuti in cui teoria e pratica hanno trovato un'eccellente ed efficace sintesi.

Gli impatti che ne sono derivati hanno modificato non solo le procedure di composizione di bilancio, ma hanno comportato anche variazioni e nuovi bisogni e feedforward a livello tecnologico.

*“Per quanto riguarda l'Italia, la nostra area amministrativa è composta da 20 dipendenti, organizzati in una struttura che risponde a me, come dirigente, attraverso i suoi tre rami con i rispettivi responsabili.*

*Questi tre responsabili che rispondono a me sono, specialisti di gestione aziendale con uno specifico curriculum di studi alle spalle. L'area nel suo insieme è composta da impiegati con formazione analoga, oltre la metà è costituita da laureati in materie economiche e gestionali, entrati attraverso un percorso di apprendistato o stage; vi sono anche alcuni diplomati che provengono da istituti dello stesso ambito. Da un punto di vista organizzativo siamo ben settati come struttura di Economia e Finanza; in particolare, realizziamo tutte le compliance a tutela del risparmio, come previsto dalla legge 262/05 adottata in Italia a seguito del famoso crac Parmalat a tutela dei risparmiatori e degli investitori, a cui devono attenersi le società quotate in borsa.*

*Oltre a essere una struttura con i tasselli al posto giusto, siamo ben settati per quello che riguarda i flussi, informativi e non, sottesi alla elaborazione dei dati di bilancio. Nel corso degli anni abbiamo implementato in primo luogo il sistema di control matrix sotteso alla L.262/05 per la produzione, il controllo, l'elaborazione dei numeri di bilancio che non solo devono essere idonei ai fini fiscali, ma, per essere pubblicati all'esterno, devono rispondere a requisiti di controllo che consentono di diffonderli in modo affidabile al mercato azionario. Abbiamo attinto alle migliori leve espresse in campo economico dalle Università e dagli istituti tecnici di Napoli e Salerno.*

*Questa azione formativa fa parte di un percorso che abbiamo sviluppato in un paio di anni. Abbiamo voluto rompere lo schema per cui i responsabili devono approfondire esclusivamente aspetti di loro specifica pertinenza con una formazione che coinvolgesse la struttura amministrativa nel suo insieme.*

*Abbiamo realizzato una formazione con un redemption molto alta perché, una volta identificato l'oggetto della formazione, prima dell'incontro abbiamo posto ai professionisti che sarebbero poi intervenuti come docenti dei quesiti su alcune questioni che avevamo inquadrato e su avevamo esigenza di confrontarci; alcuni erano maggiormente centrati sugli aspetti finanziari, altri su aspetti contabili o di bilancio .*

*Gli esperti, intervenuti come docenti, sono dottori commercialisti di alto profilo (della faculty CEGOS) con un'expertise sulla compliance ai principi contabili italiani (OIC), ma soprattutto sui principi internazionali (IAS/FRS). I professionisti che ci hanno accompagnato come docenti in questo percorso sono stati idonei perché oltre alla necessaria valenza professionale hanno accompagnato con un appropriato feeling che ha reso molto fruttiferi gli incontri che abbiamo avuto con loro. Bisogna tener conto che i nostri bilanci devono conformarsi ai principi IAS/FSR. Noi dobbiamo essere sempre compliant con questi principi che con una cadenza all'incirca biennale propongono delle novità su cui abbiamo l'esigenza, trattandosi di prima*

*implementazione, di confrontarci con professionisti esterni sulla lettura e l'approfondimento che abbiamo fatto al nostro interno per applicare un determinato nuovo principio.*

*Abbiamo trattato, ad esempio, l'IFRS 16 che per noi è molto impattante per le modifiche che abbiamo dovuto implementare nelle nostre procedure e i docenti sono venuti molto preparati agli incontri grazie ai quesiti che avevamo posto.*

*Dal confronto sono scaturite delle conferme sull'inquadramento di molti focus che volevamo trattare, ma anche la necessità arrivare a delle conclusioni che ci portavano a inquadrare in modo parzialmente diverso alcuni aspetti. Abbiamo implementato così una struttura di database per inquadrare tutti i beni che dovevano essere sottoposti al nuovo principio IFRS 16, grazie alla quale sono state implementati controlli e scritture per una corretta rilevazione secondo questo nuovo principio. L'impostazione a cui siamo giunti è risultata talmente corretta da essere approvata dalla società di revisione senza apportare alcuna modifica.*

*Attraverso l'intervento formativo è, dunque, stato implementato il percorso che con l'applicazione delle nuove rilevazioni e scritture contabili ha posto l'azienda al riparo da qualsiasi incognita.*

*Per l'implementazione di questi nuovi percorsi contabili, dopo aver seguito questo corso, i responsabili a cascata hanno dovuto trasferire quanto hanno appreso ai loro sottoposti in modo da coinvolgere tutta l'organizzazione"<sup>9</sup>,*

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

La Doria SpA è una multinazionale del settore alimentare che ha le proprie radici nell'industria conserviera dell'agro nocerino-sarnese. Si è affermata in Europa e nel mondo come fornitore privilegiato dei maggiori private label della GDO e DO nel segmento dei pomodori e legumi conservati, dei sughi pronti e dei succhi di frutta. Con circa 770 dipendenti stabili e una media rapportata a una base mensile di circa 300 stagionali, La Doria ha affidato alla selezione e alla formazione del personale un ruolo fondamentale come leva strategica che ha significativamente contribuito ad affermarsi a livello nazionale e soprattutto internazionale come industria alimentare che ha saputo cogliere nel retaggio della tradizione del lavoro contadino e nell'industria conserviera del territorio gli aspetti pregiati, portando però una visione industriale moderna e innovativa che ha abbattuto storture e anacronismi che purtroppo ancora si trascinano e in parte caratterizzano il territorio e il settore.

Dall'analisi storica e della formazione realizzata nel 2019 emerge un approccio caratteristico del *management jardinier* che pone grande cura nella selezione e nello sviluppo delle competenze trasversali e tecnico professionali. Le polarità su cui si muove la politica del personale sono, da un lato, la collaborazione con gli istituti di istruzione superiore del territorio, per individuare i giovani più capaci che non intendono proseguire negli studi universitari ai quali La Doria offre prospettive concrete di lavoro e di crescita professionale in un contesto che da lungo tempo è Industria 4.0; dall'altro lato, la partnership con l'Università e i centri di Alta Formazione alimenta le seconde e terze linee del management che crescono anche grazie a una programmazione formativa costantemente finalizzata a supportare le scelte aziendali.

---

<sup>9</sup> Dott. Umberto Festa, CFO de La Doria SpA. Intervista del 28/09/2020

Persone, innovazione tecnologica e organizzativa e formazione assicurano un miglioramento continuo dell'efficienza anche grazie a un sistema di miglioramento continuo per determinare quel complesso di rapporto qualità/prezzo, garanzie e servizi che rendono insostituibile La Doria per le maggiori private label della GDO e della DO. La formazione è chiamata a produrre impatti diretti e indiretti in un sistema industriale che ha come imperativo quello di espandersi ricercando la massima efficienza, per una produzione annuale di 1,4 miliardi di pezzi per una vasta gamma di marchi e prodotti.

Con il Conto Formazione aziendale di Fondimpresa, *La Doria* realizza una parte rilevante della formazione aziendale. Questa viene integrata con attività che si avvalgono di risorse direttamente gestite dall'azienda, tra cui una piattaforma interna di formazione a distanza.

La formazione realizzata con Fondimpresa nel corso di dieci anni si è sempre più spostata verso la formazione di tecnici e responsabili aziendali che supportano le scelte strategiche degli azionisti di maggioranza, cioè della seconda generazione di imprenditori della famiglia Ferraioli 65 anni fondò l'azienda.

La formazione per la sicurezza del lavoro dei dipendenti e della sicurezza alimentare, tuttavia, è quella che ha un impatto più diretto e diffuso sulla formazione dei dipendenti coinvolgendo tutti i livelli operativi, ma nella logica integrata di programmazione de *La Doria*, viene interpretata e realizzata come parte integrante della qualità, dell'organizzazione e dell'innovazione aziendale, della cultura del lavoro e della responsabilità personale. Il sistema safety ha trovato, infatti, nel piano concluso nel 2019 una specifica risposta nella formazione realizzata per l'utilizzo di Autocad.

Con l'azione formativa sul bilancio consolidato, l'azienda realizza un intervento formativo specificamente finalizzato ad adeguare ed applicare una normativa internazionale in coerenza con le scelte strategiche aziendali. Questa azione formativa ha impattato non solo sull'applicazione della norma, ma anche sui sistemi informativi per il controllo e la gestione della rete societaria del gruppo, consentendo a tre tecnici dell'area amministrativa di operare in processo di change management che ha riguardato una importante partecipata, come l'inglese LDH Idt, secondo gli indirizzi degli azionisti di maggioranza. Ha determinato successivamente l'adeguamento delle procedure contabili e di registrazione delle scritture in tutti gli uffici amministrativi.

### **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

Il Piano ID 206673 che ha impattato su processi innovativi, concluso nel 2019 è il frutto dei fabbisogni rilevati e sistematizzati all'inizio del 2018. Il Piano formativo oggetto di analisi è cucito sulle specifiche esigenze di responsabili aziendali che hanno una solida struttura di competenze tecniche e operative, tra essi vi prevalente quadri e impiegati direttivi o tecnici che rivestano ruoli di management a vari livelli.

L'analisi dei fabbisogni formativi nella prassi de *La Doria* è frutto della combinazione di flussi decisionali topdown, derivanti dalle scelte strategiche aziendali o dalla gestione degli obblighi

formativi, e di un processo bottom up che scaturisce dalla consultazione tra personale operativo, responsabili e ufficio formazione. La sintesi che ne deriva è basata su un confronto che annualmente vede il confronto tra le diverse direzioni.

Nella programmazione formativa de La Doria un ruolo importante e un punto di forza nella formazione cogente per la sicurezza del lavoro e per la sicurezza alimentare, nonché per l'adeguamento ai molti sistemi di certificazione volontaria che la Doria ha adottato. I sistemi informativi tracciano la formazione realizzata in questi ambiti e ne supportano la programmazione in funzione delle prescrizioni normative.

*“Vi è una consultazione periodica. Ogni anno si svolge una riunione con le varie direzioni raccogliendo i fabbisogni formativi espressi dai dirigenti e dai responsabili a vari livelli aziendali. Con il direttore del personale, il dott. Febbraio si distribuiscono le esigenze tra diverse opzioni per equilibrarle in rapporto al budget e alle richieste. Un ruolo prioritario viene dato ai fabbisogni di formazione obbligatoria per la sicurezza che sono gestiti dal sistema informativo. Vi è una parte di formazione di carattere addestrativo legata agli investimenti tecnologici e agli input dei fornitori di tecnologie.*

*La padronanza linguistica è un imperativo che si realizza sia con azioni formative in presenza come quelle previste da questo Piano che attraverso un piattaforma di e-learning aziendale che consente di realizzare dei percorsi formativi blended per i dipendenti che si prenotano.*

*Vi sono esigenze formative legate a investimenti aziendali, a innovazioni normative. Ma in alcuni casi vi è un confronto tra collaboratore e capo; noi siamo i processoner dell'attività formativa; i dirigenti insieme ai loro collaboratori e con il nostro supporto definiscono dei progetti formativi di cui verifichiamo la fattibilità ed eventualmente li supportiamo nella realizzazione a livello organizzativo e tecnico-operativo.*

*Sul bilancio consolidato è stata coinvolta l'area amministrativa-finanziaria; il risk management approach e i nuovi sistemi di internal audit è stato coinvolto lo staff dell'AD. Sulla sistemistica i sistemi informativi. Nel caso di Autocad è stata coinvolta la direzione tecnica e l'area della sicurezza. Su comunicazione e crescita manageriale abbiamo coinvolto gli stabilimenti. Mentre le diverse aree più direttamente coinvolte nel processo produttivo hanno partecipato alla formazione sul team working per rispondere all'evoluzione del modello organizzativo aziendale anche in rapporto alle nuove tecnologie e ai nuovi investimenti.*

*Coinvolgiamo tutte le direzioni, ma è evidente che bisogna fare delle distinzioni in base al budget e allo storico formativo di ciascuna direzione.*

*A cavallo del 2017 e 2018 sono state definite delle esigenze formative confluite in due piani di Fondimpresa uno principalmente legato alla formazione obbligatoria (ID 206747) e l'altro (ID 206673) centrato sul change management in diverse aree e su specifiche esigenze dell'area amministrativa. Gli investimenti che erano stati decisi e i nuovi obiettivi, anche rispetto alla controllata inglese, hanno orientato la presentazione di questo Piano formativo”.*<sup>10</sup>

La formazione sul campo secondo quanto dettato dalle norme va oltre la soglia degli adempimenti; l'azienda e i dipendenti ne fanno una delle leve della crescita professionale collettiva e individuale. L'obiettivo della massima efficienza riguarda anche la formazione per la

---

<sup>10</sup> Williams Landolfi, responsabile formazione La Doria, intervista del 14/09/2020.

sicurezza che diventa occasione per lo sviluppo di comportamenti tesi a prevenire a tutto campo l'insorgenza di problemi, oppure occasione per riportare le procedure della sicurezza alle nuove tecnologie, come dimostra la formazione autocad per gli RSPP.

La formazione per la sicurezza dei lavoratori che operano sulle linee di produzione torna in tal modo utile anche per affinare le performance dei lavoratori attraverso comportamenti basati su una vigile attenzione alle situazioni lavorative nel loro insieme, con una capacità di leggere e anticipare il formarsi di eventi critici; questa formazione si riverbera anche nell'applicazione di logiche e procedure TPM.

La relazione tra sistemi per la sicurezza del lavoro e sviluppo delle competenze in questa realtà aziendale funziona anche all'inverso perché vi è attenzione a ricercare soluzioni smart operativamente armonizzate al contesto per qualsiasi problema o necessità. Così matura e viene recepito il bisogno di una formazione Autocad per due RSPP perché per svolgere il loro ruolo devono poter leggere ed elaborare graficamente le piante degli stabilimenti e degli impianti che in un'azienda 4.0 sono tutte digitalizzate.

### **3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

Il Piano formativo ID 206673 ha riguardato il middle management aziendale e si è sviluppato sulle varie aziendali coinvolgendo i 34 dipendenti originariamente coinvolti, si riscontra la presenza di cui 5 quadri, 8 operai specializzati, 21 impiegati. In prevalenza (4/5) sono localizzati nella sede, di Angri principale, dove vi è uno dei maggiori stabilimenti dell'azienda, ma principalmente, per quel che riguarda questo Piano formativo sono localizzati anche gli uffici direttivi.

Se si considerano i lavoratori coinvolti nel Piano per il solo sito di Angri, si rileva che l'area amministrativa, con 11 risorse, copre oltre un terzo dei partecipanti. La rilevanza di questo piano per quest'ambito strategico dell'headquarter è indicata dal livello del personale coinvolto nella formazione: sono 8 laureati e 3 diplomati, con inquadramenti che comprendono 4 quadri e 2 impiegati direttivi, oltre a impiegati tecnici e amministrativi. Sono **esperti e tecnici di contabilità, finanza, bilancio, sistema; tecnici ed esperti dei sistemi di qualità, della sicurezza, della responsabilità sociale, della gestione delle risorse umane**. Si tratta di persone con solide professionalità su basi disciplinari e con competenze informatiche che ne consentono l'implementazione nell'ambito del sistema gestionale SAP e supportano l'evoluzione degli stessi strumenti di gestione informatizzata nei rispettivi ambiti di competenza disciplinare. Sono dipendenti di provata esperienza e affidabilità con precorsi di carriera all'interno dell'azienda che vanno dai 5 a i 15 anni e un'età oscillante tra i 35 e i 50 anni. Significativo è il fatto che le donne siano quattro su undici risorse professionali che ricoprono ruoli chiave nell'amministrazione de La Doria.

L'incrocio, tra distribuzione del personale distinto per ambito di attività e azione formativa, consente di tracciare una mappa a larghe maglie delle professionalità e della loro evoluzione di carriera, sulla base delle considerazioni fatte per l'analisi dei fabbisogni formativi. Considerato l'elevato grado di partecipazione si è ritenuto utile indicare tutto il personale coinvolto per la formazione, includendo anche quelle persone che non hanno raggiunto una percentuale di

presenze tale da poter considerare valida la loro partecipazione; in tal modo si ha un ventaglio più ampio delle professionalità presenti nei diversi settori e un quadro delle tendenze della loro evoluzione professionale.

Titoli azioni	Amministrazione	Commerciale/marketing	Logistica/magazzino	Produzione	Ricerca e sviluppo	Supporto tecnico/manutenzione	Totale complessivo
Bilancio consolidato	3						3
Coaching				1		3	4
Comunicazione e crescita manageriale				1			1
Corso Autocad	3	1					4
Corso Inglese	1		1	1	2		5
I nuovi standard GRI	2						2
Risk management approach	1						1
Sistemistica avanzata	2		1		1		4
Sistemistica base	1			1	1	1	4
Team Working	7	2	3	10	5	2	29
<b>Totale complessivo</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>57</b>

Tabella 4

La partecipazione del personale degli uffici direttivi alla formazione sul team working è relativamente di minor incidenza rispetto ad altri ambiti.

Lo sviluppo di soft skill che riguardano la leadership ai livelli dei processi primari ha rilevanza soprattutto per quelle figure di tecnici o di operai specializzati che operano sulle linee di produzione. Qui sono 10 su 14 le figure di tecnici o operai specializzati che si applicano sullo sviluppo di questo tipo di competenze.

Si tratta di competenze di tipo organizzativo che risultano pregiate in un contesto tecnologicamente evoluto in cui il lavoro di squadra e lo spirito "imprenditoriale" nel gestire gli obiettivi di produzione costituiscono un motore della continua ricerca della massima efficienza ed efficacia. La responsabilità e la flessibilità operativa necessarie a questo tipo di organizzazione hanno continui riscontri in tempo reale attraverso i risultati di produzione, controllati e monitorati dai software. Le interfacce restituiscono feedforward che interconnettono e allineano tutte le articolazioni dell'azienda.

Questi elementi concorrono a definire delle figure professionali per le quali i saperi disciplinari costituiscono un segmento di un complesso ben più ampio di competenze in cui l'interconnessione attraverso i sistemi informatici alimenta e controlla la costante evoluzione professionale.

<b>Ambito</b>	<b>Figure Professionali</b>
<b>Amministrazione</b>	Specialisti della gestione strategica, economica e finanziaria di società per azioni a carattere multinazionale ; specialisti della gestione delle risorse umane;
	Tecnici dell'economia e della gestione aziendale in ambito nazionale e internazionale; Tecnici della gestione delle paghe e dei contratti di lavoro; tecnici della gestione della formazione del personale; tecnici del controllo della qualità, tecnici delle procedure di responsabilità sociale dell'azienda, tecnici della gestione dei sistemi di sicurezza del lavoro.
<b>Commerciale/marketing</b>	Specialisti delle strategie di marketing a livello nazionale e internazionale, Specialisti delle transazioni commerciali
	Tecnici del marketing, tecnici delle vendite
<b>Logistica/magazzino</b>	Tecnici della logistica automatizzata
	Operatori della logistica automatizzata, carrellisti
<b>Ricerca e sviluppo</b>	Biotechnologi della produzione alimentare, chimici, biologi, agronomi
	Operatori tecnici di laboratorio di produzione alimentare
<b>Supporto tecnico/manutenzione</b>	
	Ingegneri termomeccanici, meccatronici, informatici, Caldaisti, tecnici meccatronici, informatici, meccanici
<b>Produzione</b>	Ingegneri termomeccanici, meccatronici, informatici, tecnici della produzione, tecnici della produzione.
	Caldaisti, tecnici meccatronici, informatici, carrellisti, operatori esperti nella cernita e raccolta del pomodoro, operatori specializzati nella conduzione di macchine a programmazione digitalizzata.

La formazione in questa azienda coinvolge tutto il personale sia a livello operativo che ai diversi livelli di management. In tutti gli ambiti aziendali si distinguono fondamentalmente i seguenti livelli di professionalità:

- Specialisti per il top management
- Tecnici specializzati con responsabilità di staff o di linea
- Tecnici operativi

La Doria ha esternalizzato funzioni di carattere operativo non specialistico quali: segreteria, accoglienza, vigilanza, facility, etc. .

Sia nei processi di supporto che sulle linee di produzione vi sono tecnici inquadrati come impiegati, operai specializzati o operai con professionalità elevate; in tutti gli inquadramenti vi sono laureati o diplomati. Per quanto La Doria consideri di primaria importanza nella selezione la formazione scolastica o universitaria, il titolo di studio non sembra incidere sul ruolo e la

carriera professionale dei dipendenti de La Doria, quanto la competenza messa in atto. Ma il titolo di studio statisticamente indica il presidio di ruoli di responsabilità a livello operativo o di staff, anche in questa evoluta realtà aziendale che conta su unità organizzative, di commessa/progetto, piuttosto appiattite sul piano gerarchico, con figure che interpretano in modo flessibile e polivalente il proprio ruolo.

Questa realtà organizzativa è consentita da una base tecnologica molto evoluta che consente di mantenere un eccellente rapporto qualità/prezzo su una produzione quantitativamente immensa e molto diversificata per varietà di prodotti e di marchi trattati. Gran parte dei fattori abilitanti di Industry 4.0 sono già da lungo tempo presenti e la loro evoluzione costante è stata accelerata dal piano di investimenti del 2018. Si segnala in particolare il passaggio dal MIP al MES che non riguarda solo il segmento direttamente produttivo, ma investe le intersezioni tra questo e: programmazione, sviluppo progettuale, gestione amministrativa, gestione della qualità e della responsabilità sociale.

<b>Tecnologie presenti</b>	<b>Evoluzione tecnologica in atto</b>
MIP (manufacturing integration production) SAP	MES (manufacturing execution system) SAP S/4HANA
Robot visual control	Robot visual control
Scambio automatizzato di dati	Cloud computing
Logistica automatizzata	Logistica automatizzata
	Data mining

Tabella 6

Lavorare in questa azienda significa interfacciarsi con software e un sistema interamente interconnesso che è in chiave 4.0. Gli impatti della formazione sul modus operandi del personale ritornano sulle modalità di impiego delle tecnologie.

Ad esempio la formazione sul bilancio consolidato ha portato a elaborare un foglio elettronico che consente di tenere sotto controllo i parametri e i criteri che afferiscono all'applicazione del nuovo principio normativo e questo comporta una modifica nell'interfacciamento con il sistema operativo attuale e il recepimento dei nuovi criteri nella ingegnerizzazione del nuovo sistema gestionale che si accompagna al SAO S/4HANA. Si evidenzia in tal modo che in un contesto tecnologicamente adeguati i contenuti hanno sempre delle implicazioni tecnologiche poiché le tecnologie stesse sono gli strumenti con i quali si realizzano le performance in ogni ambito aziendale.

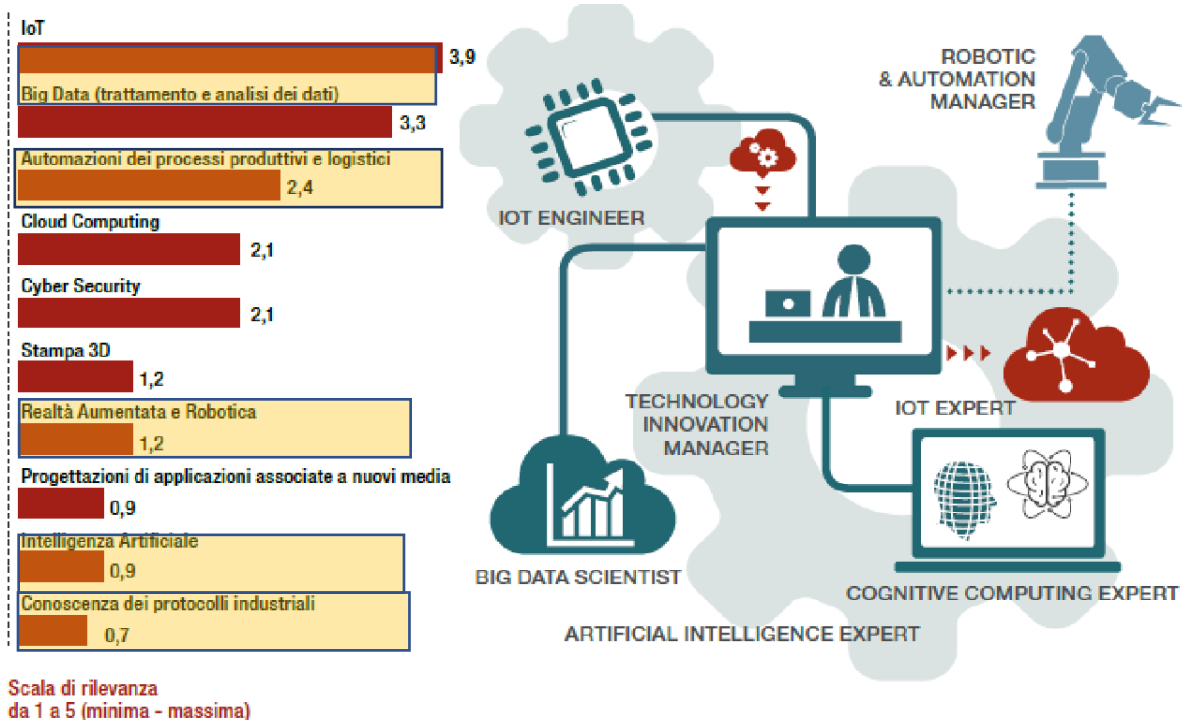
### **Tecnologie I4.0 e impatto della formazione in La Doria<sup>11</sup>**

**Le barre in GIALLO evidenziano potenziali relazioni tra la formazione in La Doria e le competenze delle figure più ricercate nell'ambito di Industry4.0 e tipo di tecnologia abilitante (barre in MARRONE)<sup>12</sup>**

<sup>11</sup> Considerati gli obiettivi e le caratteristiche dei partecipanti ai Piani

<sup>12</sup> Osservatorio delle Competenze Digitali





Fonte: Ns. elaborazione su rappresentazione de *Il Digitale in Italia 2018, Mercati, Dinamiche, Policy, Anitec- Assinform, Roma 2019*

### 3.3 L’analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Il Piano formativo ID 206773, oggetto di approfondimento, in quanto finanziato da Fondimpresa e concluso nel 2019, nonché le altre attività formative che comprendono la formazione direttamente autofinanziata che si avvale della piattaforma aziendale di e-learning con la quale vengono programmate e realizzate attività con metodologia blended (FAD+teleconferenza) e l’addestramento all’utilizzo di nuove apparecchiature e/o software , sono il frutto di un processo formativo nel quale l’Area Risorse Umane e l’ufficio Formazione rivestono un ruolo centrale e che può essere ricondotto a uno schema nel quale l’individuazione dei fabbisogni formativi è il frutto di una sintesi tra bisogni top down e bisogni bottom up.

#### IL PROCESSO FORMATIVO IN LA DORIA SPA

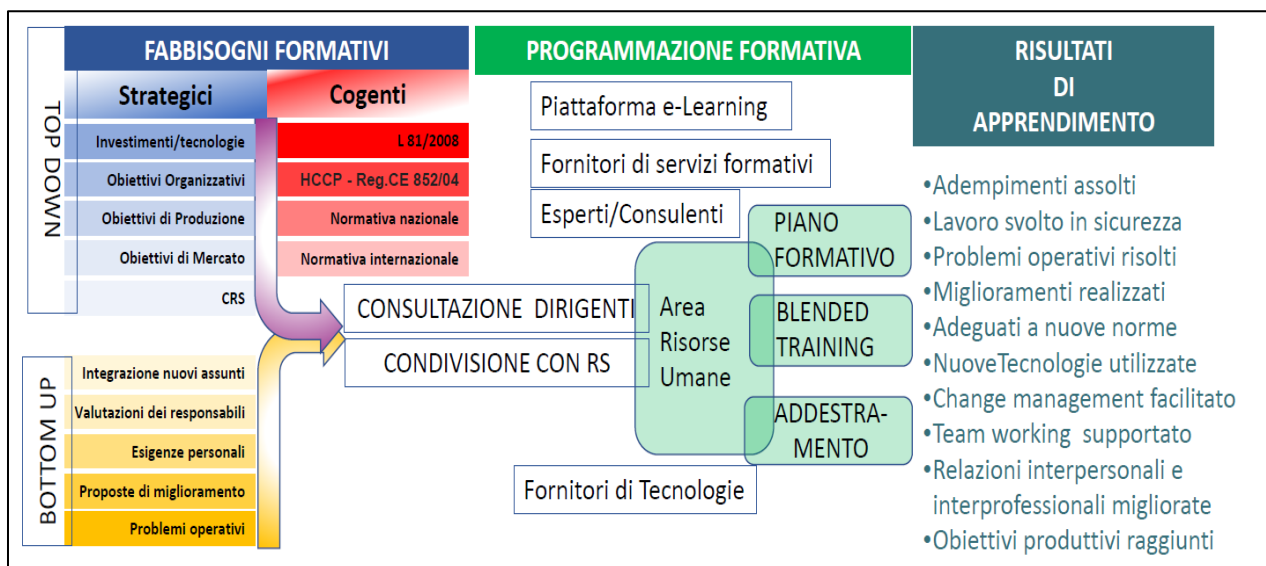


Figura 4

I fabbisogni formativi strategici derivano dalle decisioni degli azionisti, cioè da investimenti in tecnologie e nuovi impianti; politiche del personale in termini di change management, incremento/decremento, riqualificazione; obiettivi di mercato o di produttività, politiche di responsabilità sociale e qualità. Questi insieme ai fabbisogni derivanti da normative nazionali o internazionali, generano un processo che nell'ambito dell'organizzazione aziendale ha un flusso top down.

Il confronto tra operatori e loro responsabili che si interfacciano con l'ufficio formazione genera invece un flusso bottom-up che consente di alimentare attraverso la formazione il miglioramento continuo, favorendo grazie alla formazione la soluzione di problemi operativi, la realizzazione di proposte di miglioramento giudicate fattibili, esigenze professionali personali (particolarmente frequenti in campo linguistico) e altre esigenze di carattere operativo che la formazione può contribuire a risolvere.

La piattaforma e-Learning, l'apporto di Enti/Società di formazione e consulenza con cui l'azienda ha stabilito rapporti consolidati e verificati sulla base dei risultati conseguiti, così come il ricorso ad esperti o l'apporto di tipo soprattutto addestrativo che viene dai fornitori di tecnologie, costituiscono un insieme di risorse di cui si avvale l'Ufficio formazione operando come processoner, mentre la Direzione Risorse Umane riveste il ruolo centro decisionale.

Il Piano formativo ID 206773 in particolare è stato sviluppato e gestito con il supporto del dott. Francesco Serravalle, della società di consulenza INNEKO, con cui è stata condivisa la scelta dei docenti.

Un esempio di eccellenza nella gestione formativa è data dall'azione formativa sul bilancio consolidato: *"Il modo con cui abbiamo realizzato questo corso, ha massimizzato il risultato della formazione perché abbiamo portato il know how esterno direttamente calato nella nostra realtà e sulle nostre problematiche. In questo modo trattiamo solo ed esclusivamente quello che ci interessa e approfondiamo i focus su cui è imperniato il nostro lavoro.*

*Se una nostra risorsa partecipa ad una formazione di carattere generale, questo a mio avviso ha minore impatto rispetto a una formazione che consente un focus sulle problematiche che emergono nella nostra organizzazione d'area"<sup>13</sup>.*

La narrazione del dott. Festa nel descrivere in modo preciso le aspettative e le finalità dell'azione formativa sul bilancio consolidato, enuclea attraverso esempi concreti una "teoria situazionale" della formazione situazionale in azienda: "...trattiamo solo ed esclusivamente quello che ci interessa e approfondiamo i focus su cui è imperniato il nostro lavoro". La formazione nasce cioè per realizzare un progetto che coinvolge delle persone precisamente individuate in base al loro ruolo funzionale in una logica di integrazione funzionale: "Abbiamo voluto rompere lo schema per cui i responsabili devono approfondire esclusivamente aspetti di loro specifica pertinenza, realizzando una formazione che coinvolgesse la struttura amministrativa nel suo insieme". È un tipo di formazione il cui impatto è misurabile con le performance che consente di realizzare e che sono caratterizzate da un valore aggiunto rispetto a quelle che venivano realizzate prima della formazione: "Attraverso l'intervento formativo è, dunque, stato implementato il percorso che con l'applicazione delle nuove rilevazioni e scritture contabili ha posto l'azienda al riparo da qualsiasi incognita".

Con le testimonianze del responsabile di un'area organizzativa dell'azienda e dei suoi collaboratori coinvolti nella formazione, si rileva quanto sia intenso e proficuo il confronto e la co-progettazione.

Per la dottoressa Maddalena Cavallaro, Responsabile della Contabilità Generale e Bilancio di Esercizio: "E' stata un'esperienza molto interessante sul piano formativo, ma anche sul piano umano, perché abbiamo avuto la fortuna di incontrare delle persone e dei consulenti con i quali è stato molto piacevole intrattenere rapporti di formazione e di confronto professionale. Avevano un'impostazione pertinente rispetto alle nostre esigenze. Noi abbiamo posto alla loro attenzione delle tematiche di carattere pratico-operativo. E' stata una formazione molto specifica e loro sono stati molto pronti a rispondere su questo stesso piano operativo.

*Sull'IFRS 16 abbiamo posto molte domande operative su come impostare le contabilizzazioni, non di semplice concetto per calare questo principio che ha significato tanto nella nostra realtà. Ad esempio le contabilizzazioni vengono tuttora implementate attraverso un foglio elettronico che noi abbiamo costruito passo passo e che continuiamo a utilizzare perché non ci possono essere degli automatismi data la complessità del principio. Il foglio elettronico lo abbiamo costruito arricchendo le nostre conoscenze grazie alla formazione. In prima battuta ci siamo concentrati su che quali cambiamenti doveva produrre nella nostra realtà, poi abbiamo costruito questo foglio elettronico che abbiamo condiviso con i consulenti che hanno fatto le docenze.*

*Abbiamo avuto delle slide nel corso della formazione con cui abbiamo avuto la possibilità di fare domande successive e avere delle ulteriori risposte. La formazione a cascata ha coinvolto i miei collaboratori oltre a fornire un supporto operativo, perché per utilizzare il foglio excel abbiamo dovuto condividere il materiale didattico.*

*Per il prossimo futuro la formula che abbiamo sperimentato per la prima volta nel nostro team ritengo che la formazione debba essere confermata perché è utile partire sempre da casi reali.*

---

<sup>13</sup> Dott. Umberto Festa, CFO de La Doria SpA. Intervista del 28/09/2020

*Ora, siamo impegnati nel cambio del sistema operativo che con i consulenti dobbiamo imparare a utilizzare e questo assorbe molte nostre energie e richiede ulteriore formazione specifica”.*

Il Rag. Raffaele Reitano è responsabile del ciclo attivo (Clienti) e del ciclo passivo (Fornitori) nonché agli adempimenti per il bilancio consolidato raccogliendo i bilanci di esercizio delle tre società che compongono il bilancio consolidato del gruppo che richiede scritture obbligatorie ai fini del consolidato da cui vengono i prospetti da pubblicare obbligatoriamente. La sua testimonianza rileva la differenza tra una formazione “situazionale” e una formazione generica e indica nella teleformazione un’opportunità che solo in parte può sopperire alla ricchezza del confronto in presenza, rilevandone un carattere complementare: *“Ho acquisito conoscenze di natura tecnica. Oltre all’IFRS 16, nello specifico per la mia struttura è stato trattato anche l’IFRS 15, anch’esso un nuovo principio in base al quale abbiamo verificato come in termini di bilancio doveva essere applicato, allocando le nuove poste contabili.*

*Si tratta di cambiamenti rilevanti, anche di tipo organizzativo, perché abbiamo dovuto implementare e settare delle analisi ad hoc con cadenza temporale, perché noi facciamo il bilancio su base trimestrale. Si tratta di analisi che riguardano le nuove forme di contrattualistica con i clienti per classificarle secondo la loro natura e la richiesta del principio contabile. E’ un’attività propedeutica alla determinazione degli impatti bilancistici.*

*Anche su questi aspetti tecnici ho ricevuto delle slide che hanno rappresentato in una prima fase, nel confronto con i consulenti, una guida per me; poi l’ho utilizzate per trasferire queste conoscenze alla mia struttura, composta in prevalenza da giovani laureati con profilo economico.*

*Il corso ci ha fornito sia le conoscenze tecniche che gli strumenti con una impostazione del corso che ha consentito di efficientare tantissimo la formazione perché ha risposto alle nostre specifiche esigenze, a differenza di un corso generale che deve tener conto di domande che vengono da diverse aree aziendale.*

*Nel periodo di lockdown ho seguito un webinar per capire come potessero funzionare una nuova forma di bilancio a cui dovremo attenerci. A partire dal prossimo anno dovremo redarre il bilancio consolidato in formato XBRL; non sarà più sufficiente pubblicare il bilancio in forma grafica come il pdf; i nuovi bilanci conterranno una stringa che fornisce delle informazioni necessarie alle Camere di Commercio per la standardizzazione dei bilanci.*

*La formazione in collegamento remoto è una modalità a cui ci siamo adattati in questo periodo, ma tra le due modalità preferisco la formazione in presenza; abbiamo fatto di necessità virtù. Il webinar è stato utile.*

*Andando incontro a un cambiamento di tutto il sistema ERP abbiamo bisogno di una formazione specifica e speriamo di poter fare una formazione in presenza anche se dato il periodo dovremo ancora adattarci alla formazione in modalità remota”.*

Il dott. Silvio Taurisano, responsabile della struttura che si occupa di Tesoreria, Finanza e Credito, converge nel giudizio, evidenziando l’importanza del confronto e della riflessione critica sia all’interno dell’area organizzativa che con i docenti/consulenti; la formazione concepita e gestita in con queste modalità consente di declinare i contenuti e calare l’esperienza di apprendimento in funzione delle proprio ruolo: *“Da questo confronto molto*

*interessante anche nell'ambito degli aspetti finanziari e in particolare per quanto riguarda i derivati, sono venute delle conferme dei trattamenti che abbiamo approcciato già in passato, con ulteriori integrazioni riguardo a valutazioni e implicazioni che possono esserci in ambito contabili. Abbiamo ricevuto risposte che venivano anche in modo immediato da domande che scaturivano al momento sulla base del confronto.*

*In ambito finanziario ci sono stati dei coinvolgimenti che riguardano il trattamento di finanziamento a medio e lungo termine, il trattamento di parte FX, come le commissioni di affront, di assist e il loro trattamento in ottica di costo ammortizzato.*

*E' stato molto interessante dal mio punto di vista verificare come ogni dinamica, informazione o necessità coinvolga tutte le diverse funzioni che si coadiuvano, ogni argomento può essere visto sotto l'aspetto contabile, finanziario e di bilancio, Facendo un corso che ha visto insieme tutte le aree del settore, abbiamo potuto guardare e affrontare i diversi argomenti sotto i diversi aspetti perché il corso. Da un punto di vista formativo è molto interessante perché va verso una vision globale che è il futuro e la nostra c'è già un'azienda e questo ci dà grande soddisfazione.*

*La nostra area è un bellissimo gruppo molto coeso; se il corso ha sicuramente favorito specifici scambi operativi e confronti, questo si è inserito in un modo di interagire a cui il dottor Festa ci ha abituati, ma tutta l'azienda da sempre è proiettata in questa direzione che è parte di un approccio globale.*

*Il materiale didattico l'ho utilizzato per consultazione e per l'elaborazione dei file excel che poi sono stati diffusi nella struttura. Ai miei collaboratori ho divulgato quanto appreso, trasferendo le modifiche che erano da apportare alle nostre modalità operative, anche utilizzando quelle slide.*

*Ritengo che questa formazione sia stata utile per la mia carriera per l'approccio teorico e al tempo stesso empirico che ci ha consentito una immediata implementazione nel nostro contesto lavorativo".*

In questo quadro la verifica e la valutazione degli apprendimenti seguono una traiettoria che in parte è formale, dettata dai sistemi di qualità che richiedono la valutazione dei primi livelli di efficacia della formazione attraverso questionari sul gradimento e test scritti a risposta multipla per la verifica degli apprendimenti. Per altra parte è sostanziale ed è determinata dalla condivisione degli apprendimenti con il proprio gruppo di lavoro, dalla concreta applicazione degli strumenti e/o delle conoscenze acquisite. E' un sistema aperto e continuo di prove sul campo che si fonda sulla fiducia nelle capacità e sulla professionalità dei dipendenti coinvolti nella formazione che misura la capacità di prendere e mettere in atto tutto quanto appreso in funzione della ricerca della massima efficacie ed efficienza personale e collettiva.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

Il processo di gestione della formazione vede nell'esperienza de La Doria la sintesi di fabbisogni top down e bottom up. I primi sono dettati da obiettivi strategici, obblighi formativi dettati da norme nazionali o internazionali o da sistemi di certificazione volontaria; i secondi vengono rilevati attraverso la consultazione dei responsabili e dal confronto tra questi e i loro collaboratori.

La gestione della formazione conta su un budget a cui contribuiscono risorse dirette dell'azienda, risorse aziendali del Conto Formazione e altre risorse. Tra le risorse disponibili va indicata la piattaforma interna di gestione della formazione che consente anche di erogare FAD e blended training.

L'esperienza realizzata con il Piano formativo 206773 e in particolare con l'azione formativa "Bilancio consolidato" costituisce un modello di riferimento per efficacia e innovatività della formazione realizzata. Questa azione formativa è frutto di co-progettazione tra l'ufficio formazione dell'azienda, l'ente di consulenza per la gestione formativa, l'area organizzativa che ha espresso il fabbisogno. Risponde a una specifica esigenza con un approccio che è di tipo situazionale, consentendo di cogliere e di mettere in valore sul piano metodologico e didattico le interazioni tra i diversi segmenti dell'area organizzativa interessata.

È una formazione che mobilita competenze tecnico professionali pregresse e capacità critiche e riflessive attraverso un confronto laboratoriale con docenti/esperti che con i partecipanti costruiscono un percorso di apprendimento con i connotati della work experience pur essendo centrato su una consistente mole di contenuti teorici e di conoscenze. I docenti vengono coinvolti come esperti e rispondono e affiancano i partecipanti alla formazione nella realizzazione del risultato di apprendimento atteso (in questo caso la messa in atto dell'adeguamento ai nuovi principi del bilancio consolidato).

Gli impatti che derivano da questo tipo di esperienza formativa, si collocano in un contesto in cui la formazione è parte costante delle strategie e delle attenzioni aziendali; essi si manifestano come espressione pratica dello sviluppo delle competenze individuali e del know how aziendale, sono funzionali e supportano il raggiungimento degli obiettivi.

I livelli di partecipazione critica e di soddisfazione dei lavoratori coinvolti nella formazione sono molto elevati e ampiamente argomentati.

Le prassi formative de La Doria evidenziano l'esistenza di una teoria formativa aziendale che riconosce la massima efficacia alla formazione situazionale a carattere laboratoriale.

I contenuti della formazione non sono strettamente legati all'innovazione tecnologica, ma producono cambiamenti nelle modalità di utilizzo e nell'evoluzione in chiave 4.0 dei software aziendali. In quanto persone, competenze e contenuti della formazione impattano in un contesto tecnologicamente ed organizzativamente interconnesso e in continua trasformazione.

## 4. CONCLUSIONI

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

Il fattore che ha maggiormente caratterizzato questo Piano formativo è rappresentato dalla marcata finalizzazione dell'attività formativa in funzione di un'esigenza di adeguamento normativo particolarmente complesso. Con il percorso tecnico destinato agli esperti aziendali della contabilità, del bilancio e della finanza, si è dato luogo a una formazione di carattere innovativo e fortemente motivante.

Il coinvolgimento nell'attività didattica di docenti con il ruolo di esperti esterni altamente qualificati, la preventiva interlocuzione tra responsabili aziendali e docenti ha dato vita a un confronto e a un percorso di formazione connotato da massima efficacia. La partecipazione quali destinatari di tecnici di alta qualificazione e specializzazione, è andato oltre la dimensione esperienziale e ha chiamato in causa capacità creative e riflessive mettendo in gioco tutto il background culturale e tecnico scientifico dei partecipanti.

Il successo del percorso formativo che include l'azione "*Bilancio consolidato*" è stato costruito sulla base di una programmazione formativa attenta ai bisogni dell'azienda e delle sue persone.

Questa azione formativa ha prodotto conoscenze, competenze e strumenti che hanno fatto evolvere le professionalità presenti nell'azienda e messa questa al riparo dai rischi derivanti dalla mancata o tardiva applicazione dei nuovi principi di composizione del bilancio consolidato, inoltre ha favorito il change management nella controllata LDH Idt.

### 4.2. Le buone prassi formative aziendali

Il piano formativo **Nuovi processi innovativi nella formazione aziendale** rappresenta una buona prassi con notevoli caratteristiche di trasferibilità, poiché nasce da una scelta condivisa a tutti i livelli organizzativi dell'azienda per mobilitare attraverso la formazione, le capacità analitiche, critiche e creative dei lavoratori coinvolti in un percorso di apprendimento finalizzato ad adeguare il processo amministrativo e contabile a nuovi criteri internazionali. A tale scopo è stata realizzato un modello di formazione situazionale con un approccio didattico che ha combinato aspetti teorici e sviluppo laboratoriale con un attivo coinvolgimento dei partecipanti.

L'interlocuzione tra partecipanti, docenti e top management aziendale hanno dato vita a un processo di capitalizzazione delle conoscenze che ha portato all'arricchimento delle conoscenze e delle competenze individuali e del know how aziendale ma anche alla produzione di uno strumento informatico (progettazione e implementazione di un foglio excel) che ha impattato sul software gestionale in uso (SAP) e indirizzato l'ingegnerizzazione del nuovo sistema gestionale.

Questo modello **formativo** trascende dalla specificità e traccia un percorso progettuale e gestionale replicabile in altri contesti. Evidenzia anche che il contesto tecnologico evoluto consente alle persone con le loro specifiche competenze di integrare e far interagire i contenuti disciplinari, impattando non solo sui processi specifici, ma anche sull'uso di tecnologie. Lo sviluppo tecnologico non è finalità, ma lo strumento per lo sviluppo di competenze di figure professionali che hanno ruoli in processi il cui output è riferito al proprio specifico ambito.

L'evoluzione delle performance aziendali a seguito della partecipazione a un percorso formativo specificamente finalizzato costituisce un indicatore degli apprendimenti acquisiti. Un altro banco di prova e verifica degli apprendimenti è il trasferimento/condivisione di nuove conoscenze e competenze e degli strumenti che ne derivano ai gruppi di lavoro di cui i partecipanti alla formazione sono responsabili e/o di cui fanno parte.

Questi punti di forza dell'esperienza sono consentiti da una struttura gestionale della formazione che attraverso una piattaforma dedicata consente di tracciare e monitorare la storia formativa dei partecipanti consentendo sia la restituzione del libretto formativo previsto sia dal D.Lgs. 81/08, dal comma 14 dell'art. 37 che la tracciabilità delle competenze, prevista dall'art. 2, comma 1, lettera i), del Dlgs 276/2003, e s.m. e Dlgs 13/2013.

La stessa programmazione formativa incrocia analisi dei fabbisogni, storia formativa delle diverse aree e persone, confronto dei responsabili aziendali della formazione con i responsabili delle diverse aree.

L'analisi dei fabbisogni formativi è la sintesi di input top down che vengono da scelte strategiche degli azionisti e dal top management, di input bottom down che vengono dal confronto dei responsabili con propri collaboratori e dal confronto tra i responsabili.

La scelta dei docenti è strettamente funzionale alle esigenze aziendali. Il modello della docenza consulenziale determina una selezione di docenti altamente qualificati e dotati di grande capacità di ascolto e interazione con i responsabili aziendali e con i partecipanti alla formazione, sia nella fase di micro progettazione didattica che nella didattica attiva.

Questo approccio didattico è stato molto efficace e anch'esso risulta innovativo, o comunque evoluto, sul piano delle metodologie dell'insegnamento e dell'attivazione dei processi di apprendimento; è riconducibile seppur in modo sofisticato al concetto di unire teoria e pratica, spesso richiamato almeno in astratto nelle progettazioni della formazione, benché nel panorama formativo risulti frequentemente disatteso, riducendosi più spesso al semplice addestramento all'uso di uno strumento o all'applicazione di una procedura.

L'aspetto particolare è che con queste attività formative, rispondendo a esigenze pratiche e tecniche, concetti e teorie, così come i problemi tecnici per raggiungere l'obiettivo, sono stati affidati alle mani e alle menti dei partecipanti, confidando molto nelle loro capacità. Si ritiene in questa sede reiterare la considerazione che queste attività formative appaiono ispirate ad un concetto antico quanto innovativo: "La mente non ha bisogno, come un vaso, di essere riempita, ma, come legna da ardere, ha bisogno solo di una scintilla che la accenda, che vi infonda l'impulso alla ricerca e il desiderio della verità" (Plutarco di Cheronea 46-126 d.C.).



Questo è un concetto 4.0 da applicare alla formazione, mettendo big data e tecnologia; al posto della legna; in questo piano formativo ha trovato una buona applicazione.

### 4.3 Conclusioni

Il Piano formativo **Nuovi processi innovativi nella formazione aziendale** è una buona prassi formativa nel suo insieme, perché realizza la combinazione dello sviluppo di conoscenze tecniche professionali, principalmente legate al management amministrativo, e soft skill per il management intermedio principalmente nei processi produttivi primari, principalmente legate al team working. Questo piano integra cioè innovazione tecnica, organizzativa e tecnologica.

È una buona prassi trasferibile perché la dimostra come sia possibile mettere in atto, con importanti ritorni in termini di performance, una metodologia che fa della formazione un laboratorio permanente per la soluzione dei problemi o la realizzazione di progetti di immediata fattibilità costituisce un modello efficace trasferibile in altre grandi aziende come La Doria o in piccole aziende. Secondo i responsabili aziendali un piano o una programmazione formativa non consentono mai di coprire tutti i fabbisogni formativi perché se ben realizzati ne generano di nuovi e la loro realizzazione contribuisce a raggiungere l'obiettivo della massima efficientizzazione.

Il banco di prova e di verifica degli apprendimenti acquisiti è dato dagli impatti degli apprendimenti acquisiti sulle performance aziendali e dal trasferimento e condivisione all'interno dei gruppi di lavoro e delle strutture organizzative. Questo genera connessione tra innovazione organizzativa e innovazione tecnologica.

La scarsa formalizzazione degli apprendimenti acquisiti sembra costituire un aspetto migliorabile per quanto l'intero contesto organizzativo e tecnologico monitora costantemente le evoluzioni a livello individuale e collettivo.

L'azione formativa sul bilancio consolidato per l'adeguamento a principi internazionali di costruzione del bilancio consolidato ha messo al riparo l'azienda da incognite sulla costruzione del bilancio consolidato in un'azienda che ha una dimensione e partecipazioni di carattere multinazionale. Ma rappresenta soprattutto l'esempio di come la formazione possa contribuire significativamente ad affrontare in modo pragmatico le sfide più complesse contribuendo all'innovazione aziendale.

	POSITIVO	NEGATIVO
I N T E R N O	<h2>STRENGTHS</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il Piano formativo “Nuovi processi innovativi nella formazione aziendale” è stato caratterizzato da una forte finalizzazione alla messa a punto di una innovazione gestionale, che ha avuto impatti tecnici, organizzativi e tecnologici.</li> <li>- La formazione realizzata è stata valutata molto positivamente da tutti i partecipanti ed ha contribuito all’evoluzione tecnologica e organizzativa dell’azienda.</li> <li>- L’azienda, con l’azione sul bilancio consolidato, ha realizzato un modello formativo di grande efficacia e innovazione, recependo tempestivamente una complessa innovazione gestionale.</li> <li>- L’azienda programma la formazione tenendo conto e registrando la storia formativa di tutti i lavoratori e creando forti legami tra questi e l’azienda.</li> <li>- L’esperienza formativa ha aperto la strada a un nuovo e più efficace modo di fare la formazione</li> </ul>	<h2>WEAKNESSES</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La valutazione degli apprendimenti per la formazione di carattere strategico non viene formalizzata nel processo formativo ma attraverso la valutazione delle performance esclusivamente nello svolgimento dei ruoli dei partecipanti.</li> <li>- Il modello metodologico messo in atto per l’azione formativa sul bilancio consolidato potrebbe essere messo in secondo piano sulla base di altre priorità di programmazione dovuta alla formazione cogente.</li> </ul>
E S T E R N O	<h2>OPPORTUNITIES</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L’azienda grazie alla formazione supporta l’innovazione tecnologica e organizzativa e rende partecipi i dipendenti perseguendo l’obiettivo di conquistare la leadership assoluta nei mercati target.</li> <li>- La formazione aziendale realizzata supporta il change management per rafforzare le posizioni di controllo in un’azienda multinazionale.</li> <li>- La formazione sul bilancio consolidato ha consentito di presentare al mercato azionario con grande tempestività informazioni trasparenti, complete e aggiornate secondo le nuove norme rafforzando il valore e l’appetibilità delle azioni.</li> <li>- Le buone pratiche formative rafforzano la leadership e il ruolo propulsore dell’azienda per il tessuto imprenditoriale del territorio</li> </ul>	<h2>THREATS</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mancata certificazione della formazione di tipo strategico potrebbe limitare il riconoscimento all’esterno delle elevate competenze delle figure formate nei ruoli manageriali, riducendo opzioni di mobilità verso altre aziende.</li> </ul>

