



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete  Fondimpresa

Buone Prassi Formative in Campania Monitoraggio Valutativo 2021

Petrone Group

Innovazione digitale e tecnologica

A cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	10
2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	11
3. IL PIANO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	13
3.3 Considerazione riepilogative	14
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE-	16
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
4.2. L'impatto della formazione	16
4.3 Conclusioni	18

1. INTRODUZIONE

Il monitoraggio valutativo 2021 è focalizzato - nell'ambito di un ampio campione statistico rappresentativo della formazione finanziata da Fondimpresa – sull'individuazione di buone prassi nell'ambito di Piani conclusi nel 2020 e riconducibili a uno dei seguenti ambiti strategici individuati dal Comitato di indirizzo costituito dai soci di Fondimpresa:

1. **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
2. **Economia circolare/sostenibilità**
3. **Sostegno delle fasce deboli e per le pari opportunità di accesso alla formazione**
4. **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Il primo ambito si riferisce a 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).

Sono altresì compresi, in questo ambito, progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti. Nell'ambito dell'**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto** rientra la quasi totalità di azioni formative del campione che contengano termini, espressioni, significati o riferimenti riconducibili a uno dei quattro ambiti.

Per gli altri ambiti strategici, attraverso l'analisi linguistica dei titoli, si rilevano nel campione regionale, in misura molto più contenuta, termini riferibili alla **sostenibilità** e all'ambiente. L'aggettivo "*circolare*" riferibile all'economia non compare mai. Le parole "*ambiente*" e "*sostenibile*" con le loro derivazioni e il prefisso/radice "*eco*" ricorrono - talvolta in associazione - in 213 titoli di azioni formative, pari al 3,7% del campione regionale della Campania comprendente 5.758 azioni formative.

Per quanto riguarda gli altri due ambiti, attraverso i titoli non è possibile rintracciare alcuna azione formativa che contenga parole che direttamente o indirettamente possano far supporre una finalizzazione al "**Sostegno delle fasce deboli e per le pari opportunità di accesso alla formazione**".

Per quanto riguarda il quarto ambito strategico "**Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**", il sintagma "*neo assunti*" compare in 8 azioni formative, riconducibili quasi esclusivamente ad una sola azienda. Altre due aziende hanno beneficiato di contributi aggiuntivi dell'Avviso finalizzato a quest'ambito. Le tre aziende che hanno realizzato gli interventi più consistenti, interpellate, hanno ritenuto di non partecipare al monitoraggio per l'individuazione delle buone prassi in questo campo.

Focalizzando l'ambito strategico **dell'innovazione digitale e tecnologica**, si rileva che 532 azioni formative sono collocate nella tematica dell'*Informatica*, secondo la classificazione statistica delle

attività formative richiesta da Fondimpresa e rispondente agli standard di rilevazione adottati a livello nazionale ed europeo. Si rileva che la formazione nel campo dell'informatica non è, tuttavia, indice di innovazione; frequentemente, si riferisce a competenze di base, ancora carenti tra gli occupati e nel mercato del lavoro.

Questo sub - campione è stato filtrato per parole chiave dell'innovazione tecnologica e digitale, presenti nei titoli delle azioni formative, quali : *4.0; 3D, data; predittiva; blockchain; cloud, ERP; MES, architettura/architecture, IT, CATIA, SAP.*

Ciascuna di queste parole è inserita con diverse connotazioni nei titoli delle azioni formative; ad esempio, la parola “*data*” ricorre in locuzioni come: *Big Data analytic/analyzing, Data warehouse, Data lake, Data Models, Database Infrastructure, Data compression, Data Science.*

Complessivamente, nel campione vi sono 322 titoli che contengono termini del vocabolario dell'innovazione tecnologica e digitale; questo dato del 2020 è pari al 5,5% del campione ed è in significativa crescita rispetto al 3,9% rilevato nell'anno precedente; includendo anche le azioni formative che contengono termini che riguardano tutta la formazione informatica, compresa quella di base, l'incidenza sale al 12,3%, oltre il doppio di quella dell'anno precedente (5,9%).

Considerando, infine, anche i titoli che contengono una eterogenea finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si registra in Campania un'incidenza del 18,7% che indica un generale incremento del 3,2% rispetto al 2019 di questo indicatore di supporto all'innovazione, attraverso la formazione finanziata da Fondimpresa. In questo sottoinsieme si registra il prevalere della formazione in campo informatico e digitale.

Petrone Group srl è presente nel campione d'indagine con tre azioni formative, afferenti ad un Piano interaziendale nell'ambito dell'Avviso 4/2017 a cui l'azienda ha aderito. Una di questi: “Ottimizzazione e gestione dei processi produttivi – avanzato” e le altre vertono sul “Total Quality Management”, rispettivamente di livello base ed avanzato. L'azienda è stata intercettata su rilevando dal soggetto attuatore del Piano, STEP srl, che in questo caso la tematica è strettamente connessa agli sviluppi dell'innovazione tecnologica in questa azienda e nella rete di aziende che ad essa fanno capo.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Petrone Group srl ha sede legale a Milano, ma operativamente la sua base decisionale e operativa è a Napoli, dove nasce la storia del gruppo omonimo che oggi si estende a livello internazionale, ma che qui resta con il suo headquarter nella zona ovest della città, dove sono centralizzate le funzioni direzionali e amministrative del gruppo che si identifica con la famiglia di Carmine Petrone. Il fondatore del Gruppo, negli anni '60, acquisisce dal padre la titolarità della farmacia di famiglia che affondava le radici nel XIX secolo. Il decennio successivo è caratterizzato da una intensa e lungimirante attività imprenditoriale che lo vede protagonista della scena napoletana, affiancato dalla moglie Fernanda. Inizia una collaborazione con il "Comandante" e la sua Flotta Lauro che spiana la via per lo sviluppo di un'intensa attività intercontinentale di import-export nel settore dei farmaci e della salute. Oggi le società del gruppo spaziano dalla logistica di settore alla ricerca, fino a investire altri ambiti; rappresentano un esempio di crescita sostenibile e differenziazione ben pianificata. Alla fine degli anni '70 il Gruppo Petrone si affaccia al mondo della riabilitazione psicomotoria con importanti collaborazioni con eccellenze di livello mondiale quali il Children's Psychology Associates di Miami per il trattamento dei bambini autistici, il CNR di Roma e l'Università Federico II di Napoli.

Petrone Group continua ad essere una realtà imprenditoriale privata, con una forte presenza della famiglia proprietaria che è attiva in azienda. Si definisce come "azienda globale" anche se non ritiene di dover essere considerata una multinazionale, proprio in virtù di una forte connotazione familiare e delle radici "locali" che intende preservare.

"il Cavaliere, Carmine Petrone, ogni mattina, puntuale alle 7:30, è qui nell'headquarter del gruppo. Porta con sé l'autorevolezza che gli deriva dall'essere passato, con intuizioni incredibili, dalla gestione della farmacia di famiglia alla costruzione di un impero imprenditoriale. È "impero"¹ nell'accezione di realtà estesa e ovunque riconosciuta, accettata per il suo prestigio; ciò gli ha consentito di perseguire, con gli obiettivi imprenditoriali, importanti progetti filantropici. – sottolinea il dott. Simone D'Auria, da qualche anno HR manager del Gruppo – La sua è una presenza attiva e attenta; il suo rigore non è mai disgiunto dalla disponibilità alle relazioni personali e umane con ciascuno di noi". La sua presenza in azienda ha grande valore motivazionale. Il Cavaliere Petrone ha, infatti, passato da tempo il testimone ai figli: Raffaele Petrone è il CEO del Gruppo, la mente strategica; Pierluigi è Vicepresident per la parte del commercial e il gemello Massimo per il retail.

Petrone Group è una Holding a cui fanno capo oltre trenta società, con sedi proprie in Italia e Spagna, che servono clienti dislocati – oltre che in Italia e nell'Unione Europea – in Nord Africa, in Medio Oriente, in America Latina, nonché a Singapore, in Estremo Oriente e in Oceania. Il dinamismo del Gruppo consente di spaziare tra il commercio e la distribuzione farmaceutica. La Petrone Group s.r.l. è la società che all'interno del gruppo svolge il ruolo di headquarter assicurando shield services a tutte le aziende del gruppo con attività strategiche e gestionali.

¹ Michele Malatesta

La famiglia Petrone ha scelto di mantenere sul territorio napoletano il cuore direzionale del gruppo per ragioni etiche e culturali che spingono a valorizzare questa realtà, offrendo opportunità per mantenere qui dei talenti, altrimenti costretti ad allontanarsi per trovare degne occasioni altrove.

Il gruppo esprime la propria vocazione solidaristica a livello locale e internazionale; il codice etico è una guida a cui si accompagna un concreto esercizio di responsabilità sociale che si spinge fino alla cura di pezzi di territorio. Per quest'azienda, la propria mission nel campo della salute delle persone è strettamente legata alla sostenibilità per la salvaguardia dell'ambiente e alla sua tutela. Stabilimenti e sedi del Gruppo, in questa prospettiva, sono alimentati da sistemi fotovoltaici e sono state adottate soluzioni per l'azzeramento delle emissioni di CO2 presso i propri insediamenti industriali, così il Gruppo Petrone ha impedito negli anni che venissero riversate in atmosfera centinaia di tonnellate di anidride carbonica.

Presente anche in settori diversi da quello della salute, Il Gruppo Petrone opera come investitore le cui scelte sembrano guidate dalla stessa vision che l'ha generato: offrire soluzioni per vivere meglio; guardare avanti per il benessere e la qualità della vita umana e sociale. Emblematica è, in questo senso, la partecipazione in GENPORT, Spin-off del Politecnico di Milano che sviluppa e produce soluzioni altamente innovative ad impatto zero per la generazione e l'accumulo di energia. La tecnologia ibrida GENPORT integra Celle a Combustibile Polimeriche, Batterie Litio Ioni, Idrogeno Solido con fonti rinnovabili e mediante algoritmi di controllo predittivo, ottimizza la gestione energetica e la vita dei generatori.

Il Gruppo è suddiviso in quattro principali Business Unit: Retail, Pharma, Industry, Trading:

- Il *Retail* comprende le farmacie e i centri di riabilitazione; In questo ambito il gruppo ha una presenza diretta nei mercati italiani e spagnoli con la vendita al dettaglio attraverso le farmacie (Napoli e Barcellona), l'erboristeria (Napoli), i centri di riabilitazione (Napoli e Campania); questi ultimi accreditati al SSN, in Campania rappresentano delle eccellenze soprattutto per quanto riguarda le problematiche in età evolutiva con i Centri: Therapic, Flegreo, Manzoni, Pompei; vi è inoltre una significativa partecipazione al Centro Studi per la Scoliosi.
- Il *Pharma* comprende attività di servizio che le aziende farmaceutiche non considerano parte del loro core business: logistica del farmaco, informazione tecnico scientifica e trial clinici.
- L'*Industry* comprende due realtà della filiera industriale farmaceutici: una è la Pierrel, quotata in borsa, produce anestetici e ortodontici, esprimendo performance produttive e finanziarie molto importanti; l'altra è la Grafiche Pizzi che produce bugiardini e astucci per farmaci e può vantarsi di essere contractor per Novartis in Italia.
- Il *Trading* si occupa di import ed export di farmaci a livello globale con sedi a Dublino, Barcellona, New York, Singapore, Berlino. Questa è un'attività che ha un peso rilevante nel fatturato del gruppo.

Ha caratteristiche che ne fanno un unicum nel panorama aziendale, poiché il business integra tutta la filiera del farmaco e del parafarmaco, nonché quella dei servizi per il settore socio sanitario. Vi sono tanti competitor, ma nessuno che abbia le stesse caratteristiche di complessità e le stesse sinergie nel campo socio-sanitario e farmaceutico, come spiega il dott. D'Auria. Il gruppo Petrone

opera infatti come un distretto imprenditoriale che copre in modo esclusivo alcuni settori; ad esempio, è un leader globale per quanto riguarda il supporto logistico e distributivo ai produttori di Orphan Drug, i farmaci cosiddetti “orfani” per le malattie rare che altri gruppi non riescono a gestire. Questo è un ambito che dal punto di vista del mercato non produce un grande business perché riguarda casi isolati e numericamente estremamente contenuti, quanto complessi da un punto di vista del reperimento e della distribuzione farmaceutica. Il Gruppo Petrone con il proprio network riesce a coprire questo ambito che ha grande valenza etica e scientifica. Il Gruppo opera e investe con grande attenzione nel settore della ricerca e dei servizi per la ricerca scientifica e farmacologica. Offre supporto diretto alle Cro (Clinical Research Organization) per analisi cliniche, progetti di ricerca e test scientifici nonché servizi di sostegno alle imprese farmaceutiche nella gestione logistica delle attività precedenti al lancio di nuovi prodotti, quali test in area clinica e di laboratorio, prodotti per prove di bioequivalenza e biodisponibilità o test a “doppio cieco”.

Nell’attività di gestione dei farmaci può soddisfare tutti i requisiti sia per i prodotti di marca che per i generici, quali: forme di dosaggio, punti di forza e confezioni disponibili (incluse variazioni per paesi differenti); quantitativi disponibili come singoli lotti e relative scadenze; documentazione disponibile (certificati di analisi/conformità, BSE/TSE, pedigree, etc.); possibili futuri cambiamenti al prodotto in caso di riformulazione.

Da Petrone Group si dirama una rete di partnership commerciali e di servizio che operano nei diversi contesti nazionali e a livello internazionale: Euromed, BCN Farma, Petrone Group Asia Pacific, Pharma Call, Pharmaidea, PhD Pharmaceuticals Ireland Limited.

Petrone Group s.r.l., in questa costellazione societaria che comprende migliaia di dipendenti nel mondo, è un punto di riferimento, In quanto struttura aziendale occupa circa 40 persone che coprono funzioni gestionali, amministrative, di coordinamento e controllo. Il rapporto e le relazioni con e tra le aziende collegate variano a seconda dei ruoli svolti dal Gruppo: possono essere di partecipazione diretta a vari livelli o di partnership funzionale in base ai servizi offerti. Condividono la sede dell’headquarter di Petrone Group gli uffici e il personale direzionale di altre aziende commerciali; complessivamente a Bagnoli lavorano circa 100 persone per un gruppo che supera le 1.500 persone se si considerano farmacie, centri di riabilitazione e servizi commerciali.

La pandemia ha rappresentato per tutti uno spartiacque epocale; per il settore farmaceutico e parafarmaceutico, ha comportato picchi altissimi di produzione che hanno richiesto risposte imprenditoriali efficaci e immediate. Il gruppo Petrone ha rappresentato e rappresenta un punto di riferimento per tutta la filiera dei farmaci in questo difficile periodo

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In un quadro di così grande complessità, integrazione e interdipendenza delle diverse attività, l’innovazione nel Gruppo Petrone ha richiesto significativi investimenti che si sono sviluppati lungo una linea strategica che dall’organizzazione di tipo familiare ha portato a un’organizzazione di tipo manageriale che ha avuto un’accelerazione grazie a un processo che ha integrato change management e l’impiego di tecnologie 4.0. Questa riorganizzazione è stata seguita dalla società di consulenza aziendale più accreditata al mondo, la McKinsey, che ha ridisegnato funzioni e ruoli; l’investimento è stato cospicuo e ha comportato la realizzazione e il passaggio a una nuova sede a Bagnoli, degna del ruolo internazionale che l’azienda riveste. È una struttura molto innovativa

tecnologicamente connessa, energeticamente autosufficiente, dotata di un sistema di omeostasi termica, di spazi verdi tra cui tre splendidi giardini, un sistema di irrigazione che recupera l'acqua piovana. Questa struttura a impatto zero consentirà a Petrone Group s.r.l. di ottenere un'ambita e rigorosa certificazione di sostenibilità ambientale. È un ambiente che mette a proprio agio le persone. Chi vi lavora, lo ritiene un grande privilegio *"Qui è tutto connesso, struttura e sistemi informatici sono integrati; con il mio badge posso fare di tutto: dal prendere il caffè al prenotare una sala riunioni. È un posto per vivere bene e condividere il proprio lavoro"* sottolinea il dott. D'Auria. È una struttura funzionale a concezioni spaziali e organizzative che mettono al centro le persone: attraverso open space, visibilità e rappresentatività asseconda lo sviluppo delle relazioni interne al gruppo, con la possibilità di proiettarle ancor più efficacemente verso l'esterno.

L'attuale HR manager arriva al Gruppo Petrone nel 2018; proviene dal settore aeronautico ed è stato inserito per dare impulso al processo di riorganizzazione finalizzato anche all'ampliamento e rinnovamento del gruppo manageriale. La consulenza McKinsey ha supportato anche la ricerca sul mercato di nuove risorse manageriali, scelte per le loro esperienze e professionalità maturate in realtà molto strutturate.

Il dott. Simone D'Auria ha portato con la competenza nella direzione del personale, anche l'expertise sui sistemi avanzati di Information Technology per la gestione aziendale; ne è conseguita l'adozione di un sistema gestionale di ultima generazione, con funzioni di Business Intelligence che consentono rapidamente di controllare, snellire e velocizzare i processi. Per fare qualche esemplificazione, il dott. D'Auria descrive come sia cambiata la gestione delle email che ora è assistita da un semplice quanto efficiente sistema di BI; in una realtà collegata a numerose aziende, il flusso quotidiano di email in entrata e in uscita da dover gestire è considerevole e di rilevante importanza; la BI attiva un sistema di segnalazione e gerarchizzazione che consente una maggiore puntualità e un notevole risparmio di tempo, moltiplicando l'efficienza e l'efficacia delle comunicazioni. Attualmente, nel caso di assunzione di una persona, vi è un sistema che sulla base degli input del richiedente attiva un processo automatico di autorizzazioni che consente in tempi rapidi di dotare la persona di tutto quanto necessario per rendere operativo il nuovo arrivato in pochi minuti. Una spinta in direzione della digitalizzazione e della riorganizzazione viene dalle diverse aree del gruppo e dai rispettivi manager; il prossimo step è quindi l'integrazione di tutti i sistemi informatici.

Petrone Group srl è al centro di una grande rete sia a livello nazionale che internazionale nella filiera farmaceutica di distribuzione farmaceutica. Nonostante lo sviluppo continuo e l'assetto di holding globale, le performance del Gruppo Petrone, più che da interventi diretti frontalmente ai mercati di destinazione, derivano dal suo proporsi come un catalizzatore di imprese del settore; con la propria offerta di servizi, punta a individuare e collegare aziende tra loro complementari, pur non divenendone parte. In tal modo è in grado di liberare nuove energie favorendo e supportando la trasformazione e lo sviluppo di queste aziende con servizi customizzati. In quest'ottica si collocano le attività di trading e distribuzione, di consulenza e a fine 2021 si è svolta una Convention mondiale del Gruppo Petrone sul modello organizzativo del trading a libello globale. Il 40% del trading si apre e si chiude all'estero.

Petrone Group strategicamente punta a diventare unico riferimento mondiale per gli Orphan Drug. ha partecipazioni in aziende impegnate in ricerche particolarmente innovative nell'utilizzo dei veicoli batterici negli insetti che vengono utilizzati anche nella ricerca di vaccini, oppure la ricerca su cellule staminali per la produzione di alimenti.

Il trading con la logistica integrata e la distribuzione è uno degli ambiti a più elevato contenuto di innovazione tecnologica e organizzativa. Il sistema logistico molto evoluto e complesso e fa capo a Petrone Group, attraverso una delle proprie società, la STM PHARMAPRO che offre una gamma completa di servizi di logistica integrata, stazionaria e distributiva alle imprese farmaceutiche in Italia, adottando un approccio operativo customer oriented. Il Sistema Informativo è gestito da Logistica Farmaceutica Srl e si basa su di una piattaforma che supporta un software dedicato per tutte le attività di Warehousing and Distribution. La specifica procedura Quick EDD, che si avvale di mirroring tra le sedi, assicura anche in caso di evento disastroso la continuità di gestione. I locali che ospitano l'hardware sono appositamente allestiti, climatizzati, serviti da gruppo di continuità e gruppo elettrogeno, doppia alimentazione ridondante e specifici sistemi anti-intrusione e anti-incendio. I backup vengono effettuati con cadenza giornaliera. La sicurezza delle merci in custodia è un aspetto cruciale del servizio logistico, al quale viene riservata la massima attenzione.

Quella informatica è l'altro versante della sicurezza che riveste grande importanza per l'attività di Petrone Group s.r.l. e delle aziende connesse. Il gruppo è dotato di sistemi scudo contro attacchi hackers per proteggere dati personali, gestionali, tecnici e di ricerca per l'attività di scambio dati e lo storage dei dati in cloud che interessa tutte le aziende del network.

Nella mappa (qui a destra) delle tecnologie aziendali sono rappresentati in verde chiaro i campi per i quali vi è un'implementazione di nuovi sistemi in corso: *Cyber security* insieme con *l'Internet of things* e *l'Automazione di magazzino*. In verde più scuro sono campite le tecnologie già in uso, mentre in giallo quelle in programma. Questo quadro esclude l'ambito delle industrie farmaceutiche controllate dal gruppo.

Un network così esteso e complesso comprende imponenti flussi e di informazioni e merci, tempi certi e una capacità di controllo e tracciabilità che prevengano errori che potrebbero avere conseguenze gravi. A un collaudato sistema di gestione, subentra una rete di software e sistemi di gestione intelligenti con automazione e dematerializzazione dei processi supportata dall'archiviazione in cloud.

TECNOLOGIE ICT	E	TECNOLOGIE ABILITANTI 4.0
CAD/CAM		Sistemi robotizzati
Macchine utensili controllate da computer		Stampa 3D
PLC (Controllore Logico Programmabile)		Internet of things
Automazione di magazzino		Big Data
EDI (Scambio Elettronico di Dati)		Cloud Manufacturing
ERP (Gestione Elettronica Risorse)		Advanced Human Machine Interface
MES (Manufacturing Execution System)		Cyber security
Pick to light/ Put to light		

Tabella 1 - Mappa delle Tecnologie nell'azienda Petrone Group srl

Le ICT costituiscono un supporto essenziale e in continua evoluzione per la rete, trovando diversi livelli di implementazione, impiego e sviluppo nelle aziende del gruppo, tra cui ve ne è anche una specializzata nello sviluppo di sistemi e soluzioni informatiche. Nelle farmacie, in modo capillare

stanno entrando tecnologie sempre più sofisticate per la gestione dei farmaci, delle giacenze, delle scadenze, dei movimenti in entrata e in uscita, degli ordini, delle consegne, della fatturazione. Ridurre tempi, sprechi ed errori è una condizione essenziale per operare in un mercato molto complesso e competitivo, fortemente normato anche a livello di rete distributiva. Nelle farmacie sono perciò in via di introduzione sistemi robotizzati e di picking collegati a una gestione di flussi informativi che fanno capo a Petrone Group srl.

Petrone Group srl funge da centro direzionale, di gestione e sviluppo di servizi commerciali e di elaborazione dati centralizzati. Qui è centralizzata anche la gestione del personale e delle buste paga per le aziende direttamente collegate. Come tutte le altre aziende del gruppo è dotata di un sistema ERP. Un nuovo sistema proprietario ERP di ultima generazione in grado di collegare in modo intelligente tutti i sistemi gestionali afferenti è in via di sviluppo e sarà implementato agli inizi del 2022. In Petrone Group s.r.l. lavorano persone con background professionali e formativi molto strutturati: studi universitari, master e titoli post universitari. Vi è un'intensa collaborazione per il recruitment con l'Università e centri di formazione manageriale come Stoà. Questo consente all'azienda di puntare a performance e obiettivi di innovazione spinti, ma comporta la necessità di un pieno e consapevole coinvolgimento di figure che svolgono ruoli chiave nella realizzazione e di sviluppo di progetti aziendali il cui successo richiede un apporto di competenze rigorose e creative al tempo stesso.

2.3 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

Una delle attività di maggior rilievo della Petrone Group s.r.l. è rappresentata dalla gestione e controllo amministrativo degli ordini e delle consegne nella filiera che va dai produttori alle farmacie e ad altre tipologie di clienti del settore "health". Il successo del Gruppo Petrone deriva da un'affidabile offerta di servizi integrati: gestionali, amministrativi e consulenziali, logistici. Il Gruppo supporta non solo i clienti, ma anche quei fornitori meno strutturati sul piano organizzativo e gestionale. La digitalizzazione di Petrone Group s.r.l. è stata avviata a partire dall'area amministrativa. L'innovazione ha impattato su un sistema collaudato e affidabile da cui era difficile e complesso staccarsi per persone con competenze fortemente strutturate, a cui che avevano esercitato il ruolo di custodi del rigoroso rispetto di quelle procedure oggetto di innovazione. Ciò ha richiesto un attivo coinvolgimento e un lavoro di motivazione di persone, altamente qualificate dell'area amministrativa e di quella informatica che dovevano assumere il ruolo di parte attiva del progetto integrando competenze delle due aree.

L'introduzione dei nuovi sistemi è partita dalla dematerializzazione documentale, aprendo la strada a ulteriori evoluzioni, procedure e nuovi software, ma anche alla ridefinizione di compiti e ruoli sulla base della maggiore disponibilità di tempo da dedicare ad attività a maggior valore aggiunto. Questo nuovo progetto di innovazione tecnologica e miglioramento continuo che utilizzava la leva della formazione del personale veniva delineato a partire dal 2018. Nonostante l'utilizzo di sistemi informatizzati per la gestione e il controllo amministrativo fosse consolidato, infatti, il processo documentale del flusso autorizzativo, finanziario e fiscale e il sistema di archiviazione erano ancora fondamentalmente basati su supporto cartaceo.

Per il direttore del personale, il dott. Simone D'Auria, la formazione continua è irrinunciabile per persone che partecipano con competenza a funzioni direzionali e gestionali di centrale rilevanza

per quello che egli definisce il “distretto aziendale”. La formazione a questi livelli attiva e indirizza i processi di autoapprendimento con un effetto moltiplicatore sugli impatti della formazione stessa e focalizza l’attenzione e l’impegno sul miglioramento continuo delle performance e l’impiego di tecnologie evolute: *“Occorre tenere sempre alta l’attenzione e sollecitare costantemente ogni persona, soprattutto a livello di headquarter per stare al passo con l’evoluzione tecnologica e di scenario. Siamo attenti alla formazione anche per i nostri clienti e fornitori: abbiamo recentemente realizzato un master per i responsabili del personale dei centri di riabilitazione e alcuni hanno portato anche i loro assistenti. Abbiamo un’Academy interna che funziona in autofinanziamento, anche con attività di outdoor per le quali riusciamo grazie alla nostra rete di conoscenze a contenere notevolmente i costi. Molta della nostra formazione viene autofinanziata”*.

Date le caratteristiche del personale di Petrone Group s.r.l., costituito sostanzialmente da tecnici esperti, riveste grande rilevanza la formazione in auto apprendimento o sulla base del supporto e del confronto con esperti interni alla rete aziendale, anche in ambito informatico. La formazione formalizzata attraverso la partecipazione o la gestione di Piani formativi finanziati viene tendenzialmente finalizzata al coinvolgimento in nuovi progetti, allo sviluppo della leadership, allo sviluppo di soft skill. La stessa formazione sull’ottimizzazione dei processi produttivi ha avuto un suo focus sullo sviluppo di competenze relazionali e sulla gestione della comunicazione verso clienti e fornitori per renderli partecipi della trasformazione e dematerializzazione delle procedure.

2.4. La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Nel periodo dell’emergenza sanitaria, anche se l’attività ha avuto dei picchi nel settore delle forniture sanitarie e farmaceutiche, il lavoro del personale di Petrone Group s.r.l. si è in parte svolto in smartworking ed è stata utilizzata questa circostanza per svolgere formazione in autonomia con percorsi FAD per lingue straniere che risultano di importanza strategica in considerazione dell’estensione internazionale dei mercati del gruppo. I lavoratori hanno potuto accedere a una formazione asincrona. Con le stesse modalità FAD il personale ha utilizzato questo periodo per la formazione su software e tecnologie 4.0 anche in riferimento alla gestione dello smartworking.

L’azienda, come sottolinea il dott. D’Auria, ha svolto in questo periodo formazione sulla cyber security, in particolare sulla prevenzione del phishing attraverso le email con una società specializzata: *“Conclusa la formazione, abbiamo chiesto alla società informatica di inviare dopo un certo tempo delle e-mail che funzionassero da esche ai pc aziendali dei partecipanti alla formazione per verificare se avessero appreso come individuare e gestire email sospette e analizzare le loro reazioni a quelle email che erano state profilate in modo da innescare degli alert. Avendo verificato che molti non avevano messo in atto quanto era stato oggetto di formazione, abbiamo fatto un refresh formativo. Questa modalità è stata gestita come un gioco e mio avviso la gamefication è parte essenziale del futuro della formazione.*

La formazione per essere efficace richiede nuovi approcci. Siamo sempre più presi da un modello di comunicazione che sta cambiando le nostre abitudini. Gli esperti di neuroscienze parlano di livelli di attenzione che decadono se si supera un arco di tempo che dura alcuni minuti. È necessario puntare

su percorsi formativi basati su sequenze di pillole formative di breve durata. Il processo formativo deve essere rimodulato su curve di attenzione che hanno una durata molto breve e non so come questo si possa contemplare con i sistemi tradizionali della formazione”.

Il direttore D’Auria e la consulente aziendale per la formazione, la dott.ssa Maria Grazia Biggiero, concordano sul fatto che la formazione d’aula sta già assumendo una struttura che a partire da stimoli costituiti da spot e pillole formative, stimola approfondimenti in autoformazione; l’aula diventa un momento di confronto, occasione per una sorta di debriefing. In aula si prediligono modalità di coaching, laboratoriali ed esperienziali.

Il conto formazione dovrebbe essere più rapido e semplice da utilizzare. Alcune incongruenze che vengono rilevate nel corso delle istruttorie sono marginali e non impattano significativamente sulla gestione della formazione ma dilatano i tempi soprattutto nella fase di competenza di Fondimpresa nazionale. Ancor di più il Conto di Sistema comporta un forte dilatazione dei tempi rispetto ai fabbisogni rilevati e spesso deve farsi carico di formazione per la quale contava su Fondimpresa.

2.5 Considerazioni riepilogative

Petrone Group s.r.l. è una società napoletana che, con circa 40 dipendenti, svolge funzioni direzionali e amministrative centralizzate all’interno di un gruppo internazionale che conta oltre 30 aziende e 1.500 dipendenti nel settore della distribuzione e produzione di farmaci e prodotti per la salute e il benessere. Nel 2018 ha avviato un processo di innovazione tecnologica, volto principalmente alla ottimizzazione dei processi attraverso sistemi informatici evoluti e la dematerializzazione delle procedure e della documentazione.

In questa azienda opera personale altamente qualificato e l’auto apprendimento riveste un ruolo importante. La formazione formalizzata attraverso la partecipazione o la gestione di Piani formativi finanziati viene tendenzialmente finalizzata al coinvolgimento di figure chiave nei nuovi progetti di sviluppo e innovazione aziendale; si focalizza principalmente sullo sviluppo della leadership e di soft skill. L’azienda avrebbe l’opportunità di integrare a questo scopo anche altri canali di finanziamento del Fondo.

L’azienda che sta introducendo sistemi gestionali e tecnologie digitali in progressiva evoluzione punta su modalità formative innovative e sull’integrazione di approcci didattici che consentono di utilizzare contenuti formativi essenziali per attivare processi di apprendimento e auto-approfondimento coinvolgendo i partecipanti nell’apprendimento attivo, esperienziale e riflessivo.

Formazione in pillole, gamefication e integrazione di metodologie didattiche in presenza e a distanza costituiscono le prospettive su cui il gruppo Petrone investe con ritorni che risultano rispondenti alle aspettative di miglioramento continuo delle performance e di evoluzione tecnologica, mirando alla piena integrazione e connessione del network aziendale nel suo insieme.

3. IL PIANO FORMATIVO

La Petrone Group s.r.l. ha aderito al Piano formativo “MESTIERI – METodologie e STRumenti per l’Innovazione, l’Eccellenza e la RIqualificazione ” proposto dal soggetto proponente, STEP, società specializzata nella consulenza e formazione IT e organizzativa, nell’ambito della seconda scadenza (giugno 2018) dell’Avviso 4/2017 per la formazione a supporto della competitività aziendale.

3.1 L’analisi del fabbisogno

Al Piano “Mestieri” aderirono nella fase di presentazione 58 aziende per alcune delle quali fu svolta un’analisi dei fabbisogni che supportò un catalogo formativo che ha rappresentato la base su cui l’Ente Formativo proponente ha raccolto le adesioni di altre aziende, tra cui Petrone Group s.r.l. che optò per le tematiche dell’ottimizzazione dei processi produttivi e del Total Quality Mangement.

Per 44 delle 58 aziende aderenti furono previsti 5 partecipanti, per le altre 12 un numero di partecipanti variabile tra 2 e 7. Non si riscontra una stretta correlazione tra dimensione aziendale e numero di lavoratori in formazione. Il criterio della distribuzione dei partecipanti sembra dettato da criteri di una programmazione standardizzata finalizzata a rispondere ai vincoli gestionali dell’Avviso, nell’ambito di regole generali sono state ammesse alcune variazioni.

La Petrone Group s.r.l. con il supporto consulenziale della Dott.ssa Maria Grazia Biggiero, ha comunque colto nel Piano “Mestieri” un’opportunità formativa per il coinvolgimento di cinque figure chiave nei processi aziendali, scegliendole in base al presidio del processo su cui avrebbero maggiormente impattato le innovazioni tecnologiche ed organizzative che l’azienda stava per avviare; questa fase si colloca temporalmente nel primo semestre 2018.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La micro progettazione tenendo conto dei vincoli dell’Avviso di Fondimpresa ha preceduto l’avvio delle attività formative. In questa fase del Piano formativo l’azienda ha potuto sviluppare con la propria consulente, professionalmente collegata anche al soggetto attuatore del Piano “Mestieri”, i dettagli operativi di una progettazione didattica rispondente alle proprie esigenze pur nei vincoli imposti dai criteri di gestione dettati dall’Avviso.

L’expertise esterna ha orientato i responsabili aziendali a condividere l’articolazione degli obiettivi e dei contenuti formativi attorno alla due tematiche già inserite nel Piano, aventi attinenza con i cambiamenti organizzativi e tecnologici che il progetto aziendale avrebbe di lì a poco introdotto. L’azienda dava priorità al coinvolgimento attivo nel progetto di quei tecnici che, custodi di un sistema amministrativo, documentale e autorizzativo, collaudato e affidabile, rischiavano di ancorarsi a quel modello operativo, rallentandone il superamento, tecnologicamente e operativamente non rinviabile. La dematerializzazione documentale è stata la chiave di innesco di questo nuovo progetto di innovazione aziendale, in cui aspetti organizzativi tecnologici e di quality

management hanno trovato convergenza ed è stato il filo conduttore delle tre azioni formative in cui si è articolato l'intervento in Petrone Group.

Sono stati, quindi, scelti i partecipanti alla formazione nei limiti consentiti dal Piano, individuando quelli che per ruolo e attitudine avrebbe potuto dare il maggior apporto al progetto di sviluppo informatico a partire dalla dematerializzazione.

In secondo luogo, sono stati rimodulati i tempi didattici in funzione degli obiettivi didattici e delle caratteristiche delle persone che avrebbero partecipato alla formazione. Infatti sono state realizzate tre azioni per complessive 42 ore di formazione; a fronte delle 80 ore che cumulavano le due azioni nella originaria progettazione formativa di dettaglio.

Il Comitato di Pilotaggio, nominato bilateralmente dalle parti sociali che avevano condiviso l'originario Piano, ha acconsentito a queste modifiche.

La stessa esperta di organizzazione e management, nei processi di innovazione, che da tempo assiste l'azienda, la dott.ssa Maria Grazia Biggiero ha poi svolto la formazione come docente. La didattica è stata principalmente basata su un approccio di coach shadowing, in cui la dimostrazione e la simulazione hanno catalizzato l'attenzione e la partecipazione degli "allievi" che hanno espresso notevole gradimento per questa modalità.

Non sono state realizzate delle prove formalizzate, ma prove definite "soft" dalla docente con lo scopo di restituire uno strumento di autovalutazione ai partecipanti

3.3 Considerazione riepilogative.

La partecipazione al Piano Formativo Mestieri della Petrone Group e di cinque suoi dipendenti ha rappresentato un'esperienza particolare perché evidenzia come un'opportunità di formazione finanziata funzionale supporti l'innescio di un progetto tecnologicamente e organizzativamente di rilievo strategico per l'azienda.

La chiarezza del fabbisogno aziendale e il convergente interesse a realizzare una formazione pienamente rispondente alle esigenze aziendali manifestata da tutti gli attori (azienda, attuatore, consulente/docente) sono i fattori che hanno favorito una personalizzazione della formazione e che danno valore a questa esperienza formativa. Attraverso una accurata microprogettazione che ha saputo cogliere elementi e opzioni di flessibilità, sono stati evitati i rischi di una risposta formativa massificata e indifferenziata che una scarsa conoscenza del Conto di Sistema avrebbe potuto indurre nell'attuazione di quanto scritto nel piano formativo originariamente presentato e approvato da Fondimpresa. Il pregio di coinvolgere 58 aziende, cioè di vantare una forte valenza territoriale, infatti si misurava con la necessità di una rappresentazione della pianificazione formativa che nella prima fase non poteva essere adeguatamente dettagliata per tutte le aziende coinvolte. In effetti azienda e soggetto attuatore hanno condiviso la scelta di mantenere i titoli delle azioni formative già in precedenza definiti, anche se ciò richiedeva qualche forzatura semantica nella declinazione dei contenuti. Ha prevalso una lettura del Piano formativo nel senso più utile all'azienda e ai partecipanti.

In questa esperienza, il sistema di monitoraggio degli apprendimenti si presenta come scarsamente strutturato, se lo scopo deve essere la formale restituzione della valutazione degli esiti, nonché degli impatti. Da questa azienda e dalle sue esperienze formative, tuttavia, vengono esempi di pratiche per la verifica, con controlli di follow up per la valutazione di performance evocate ad hoc e monitorate sulla base di un approccio che la direzione del personale designa come gamefication.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE-

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

Il Piano formativo è risultato efficace in quanto, una flessibilità compatibile con una corretta gestione, ha consentito di finalizzare le attività didattiche per fornire elementi di competenza, informazioni, simulare situazioni, che consentissero all'azienda di coinvolgere in modo proattivo e immediato un gruppo di tecnici dell'azienda per dare impulso all'avvio di un progetto di innovazione tecnologico. Ciò ha consentito di superare le difficoltà derivanti dalla transizione dal precedente sistema affidabile e completamente controllato, verso di un sistema tecnologicamente più veloce e intelligente e altrettanto affidabile. Avviare un nuovo sistema informativo e procedurale richiede un impegno aggiuntivo e inedito delle persone che devono gestirlo. Comporta sforzi applicativi e di solving concentrati in un arco di tempo ristretto e l'abbandono delle precedenti certezze tecniche e procedurali. La formazione ha fornito un effettivo supporto all'azienda in questa direzione, sviluppando motivazioni e partecipazione, sulla base di contenuti declinati sui temi della gestione digitale del miglioramento continuo e dell'ottimizzazione dei processi, incrociando anche gli aspetti relativi alla gestione della qualità e all'efficacia della comunicazione interna e verso l'esterno per la condivisione del sistema.

Analogamente a quanto riscontrato nelle migliori pratiche formative, anche in questo caso sistemi informativi intelligenti, interpretazione competente di norme, organizzazione e soft skill si fondono in modo indissolubile.

4.2. L'impatto della formazione

La formazione ha immediatamente consentito di avviare sistematicamente un processo di dematerializzazione dell'attività amministrativa e documentale nell'ambito di un più ampio progetto di digitalizzazione centrato sull'estesa integrazione di diversi sistemi informativi attraverso ERP e CRM di nuova generazione. Con le azioni formative del Piano "Mestieri", Petrone Group ha dato impulso a questo progetto motivando e attrezzando concettualmente e organizzativamente 5 dipendenti: tecnici laureati in campo amministrativo e gestionale. La formazione ha consentito che combinassero le proprie specifiche competenze con il nuovo scenario digitale e informatico aziendale, con gli archivi in cloud e le identità digitali per accedere e proteggere i flussi e al tempo stesso condividendoli in modo riservato e mirato.

Andrea Finelli, Responsabile Amministrativo che gestisce il rapporto con le Farmacie Internazionali, descrive il significato e le positive conseguenze che personalmente sono derivate dalla partecipazione alle attività formative di quel Piano formativo, attraversate dal fil rouge della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica e organizzativa. Per lui e i suoi colleghi la formazione ha consentito di accelerare importanti cambiamenti, vincendo dubbi frenanti: *"Sono responsabile amministrativo del ciclo passivo e del ciclo attivo nel rapporto con le farmacie internazionali, ma anche dei rapporti sia con fornitori che con i clienti tra i quali il Gruppo Petrone si pone da tramite,*

con acquisto dai primi e vendita di farmaci e altri prodotti del settore ai secondi. Personalmente, curo l'emissione, la registrazione, la gestione e conservazione di ogni aspetto documentale, dalle fatture alle ricevute bancarie – sia sul versante ciclo passivo (acquisti) che del ciclo attivo (vendite); tratto documenti amministrativi, seguo e documento i pagamenti, curo il rapporto e la comunicazione con i clienti e i fornitori su questi aspetti.

La formazione ha aiutato a realizzare l'obiettivo della dematerializzazione del cartaceo, quindi ad abbandonare delle lungaggini che derivavano da quel sistema. Il percorso formativo che mi ha portato all'interno dell'azienda mi ha consentito di ottimizzare le mie competenze riducendo il tempo necessario raggiungere i risultati attesi.

Il mio ruolo è cambiato. Prima della formazione facevo tutt'altro, mi occupavo solo del controllo delle fatture attive, mentre a seguito della formazione, con l'introduzione dei nuovi sistemi l'attività è cambiata, spaziando negli ambiti collegati. Ora tra le mie attività vi è il controllo affinché i clienti seguano le direttive per la corretta emissione della fatture. Mi occupo anche di curare le risposte per il soddisfacimento delle richieste, delle tempistiche; provvedo a raccogliere, monitorare, analizzare e rispondere ai diversi feedback.

Uno sviluppo analogo vi è stato anche per gli altri colleghi che hanno partecipato alla formazione. La dematerializzazione del cartaceo è stato il primo obiettivo a cui la formazione ci ha preparato, individuando le modalità per eliminare tutte quelle lungaggini che venivano dalla gestione cartacea che caratterizzava in quel momento il processo di informatizzazione del sistema gestionale. Occorreva acquisire informazioni e motivazioni anche per convincere i nostri interlocutori esterni, abbiamo liberato tempo per migliorare la qualità del servizio. Quando è iniziato il corso, il nostro tempo passava a rincorrere i fornitori per avere documentazioni attendibili e a nostra volta eravamo pressati dai clienti sui tempi di risposta e sulla completezza del nostro servizio.

Il corso formativo mi ha aiutato a ottimizzare le mie competenze e il lavoro. Venivamo da procedure legate a un sistema cartaceo ed eravamo alle porte del processo di informatizzazione. Per noi non era immaginabile pensare di entrare in ufficio e poter scaricare da un PC tutta la documentazione necessaria; era fuori dalla nostra visione del lavoro. Personalmente avevo molti dubbi e ritenevo che tutte le attività necessarie a passare questo nuovo sistema avrebbero creato a loro volta delle nuove lungaggini.

Grazie alla iniezione di fiducia che ci è stata data con la formazione e al lavoro sul campo che ne è seguito, posso dire che questi sistemi sono entrati nella quotidianità; “sbattendoci la testa” nella fase iniziale, siamo riusciti a velocizzare i processi e la nostra capacità di risposta alle esigenze del cliente. La formazione ci ha presentato lo scenario che sarebbe derivato da processi di ottimizzazione basati su sistemi informatizzati e sulla dematerializzazione, inoltre ci ha dato informazioni, strumenti e indicato il modo di interagire con i clienti che abbiamo dovuto indirizzare a una corretta applicazione di questi sistemi.

Prima ad esempio ci venivano spedite le fatture di cortesia che permettevano un iter cartaceo e manuale; successivamente subentrando la fatturazione elettronica con un processo interamente digitalizzato in piattaforma, si è reso necessario indirizzare i clienti verso una corretta

categorizzazione delle operazioni con l'inserimento dei codici che consentono di gestire correttamente il processo.

La formazione mi ha dato consapevolezza di come funziona il sistema e questo mi ha consentito di trasferire correttamente le indicazioni, migliorando il rapporto con il cliente, utilizzando le giuste modalità di comunicazione.

Inizialmente anche alcuni fornitori (quelli più piccoli) ci chiedevano supporto per approntare e rendere più performante una prassi di fatturazione e documentazione digitale che immediatamente si è affermata all'interno della nostra azienda".

4.3 Conclusioni

Con la partecipazione al Piano formativo "Mestieri" Petrone Group s.r.l. ha accelerato un processo di innovazione tecnologica dei sistemi di gestione e di archiviazione amministrativa e aperto le strade a un sistema intelligente di ultima generazione che è in corso di sviluppo e implementazione all'interno del Gruppo aziendale. Grazie a un oculato supporto consulenziale si è cucito addosso un vestito che è risultato utile ed efficace.

Vi sono margini di miglioramento e di integrazione per un migliore utilizzo di tutte le opportunità di Fondimpresa, ma le testimonianze convergono sull'efficacia di una pratica formativa che conferma l'indissolubile connessione tra motivazioni, softskill, contesto e organizzazione aziendale e sviluppo di competenze e sistemi digitali di nuova generazione,

La "copetizione" tra saperi e motivazioni e capacità teleonomiche delle persone umane, da un lato, e intelligenza artificiale dall'altro produce un utilizzo virtuoso e propulsivo delle ICT. La formazione realizzata con l'Avviso Competitività dal Gruppo Petrone è stata la rampa di lancio e ha dato la spinta in questa direzione collocandola nell'ambito del miglioramento continuo e dell'ottimizzazione dei processi. Ha stimolato e orientato l'autoapprendimento e gli approfondimenti da parte del personale tecnico. Lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di cloud storage e di scambio di dati, hanno liberato tempo che ha ridisegnato ruoli e attività nell'organizzazione aziendale spingendo a valorizzare le competenze e a ruoli più ampi e flessibili.

In una buona pratica di questo tipo, è auspicabile la formalizzazione degli esiti degli apprendimenti individuali, ma l'esperienza di Petrone Group con metodi di verifica e valutazione follow up dei risultati di apprendimento, indica che nel quadro della formazione aziendale si possono progettare sistemi che guardano a cicli più ampi e articolati del processo formativo. Una metodologia che integra pillole formative, stimoli concettuali e informazioni essenziale, con l'applicazione extraformativa nel contesto lavorativo di quanto appreso, stimolare processi di apprendimento riflessivi e di approfondimento, richiedendo per gli adulti e nei contesti aziendali tempi e modalità che vanno oltre il tempo formativo programmato pur costituendo un unico percorso di apprendimento. Inoltre dalle esperienze formative di questa azienda vengono segnali forti che vanno in direzione di nuove e creative metodologie didattiche; la gamification si spinge fino ai sistemi di verifica e valutazione.