ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

Rete Fondimpresa

Antica Distilleria Petrone

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

A cura di EsCOGIT@ srls

Sommario

PREFAZIONE ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

INTRODUZIONE ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore 11

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione 11

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione 17

1.4 Considerazioni riepilogative 17

2. IL PIANO FORMATIVO 20

2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati 20

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione 21

2.3 Considerazione riepilogative 23

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE 24

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione 24

3.2 Considerazioni riepilogative 25

4. CONCLUSIONI 26

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione 27

4.2. Le buone prassi formative aziendali 29

4.3 Considerazione riepilogative 29

PREFAZIONE

del Presidente dell'OBR Campania, **Mike Taurasi**

L'Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania (OBR Campania) è nato nel 1997 sulla base degli accordi del 20 gennaio 1993 tra governo e parti sociali, e quelli del 31 gennaio e 22 giugno 1995 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL.

L'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale (AT), realizza le attività di Fondimpresa decentrate sul territorio tra cui attività di sportello con servizi di informazione, supporto e orientamento per le aziende sui piani formativi da presentare; attività di istruttoria per la verifica di conformità dei piani del Conto Formazione e il loro monitoraggio procedurale; promozione del Conto Formazione; attività di monitoraggio qualitativo dei Piani finanziati da Fondimpresa con analisi statistiche e qualitative con gli attori della formazione continua in Campania.

Nella fattispecie, con tale report l'OBR Campania intende offrire un supporto concreto all'attività di monitoraggio valutativo a sostegno dell'azienda in questione.

Pertanto, tramite la ricerca e la selezione di Storie di Formazione sul territorio regionale, l'OBR Campania contribuisce ad arricchire il Repertorio nazionale, il quale è stato istituito da Fondimpresa in partnership con l'INAPP e contempla una molteplicità di testimonianze volte ad avvalorare la crescita qualitativa e quantitativa della formazione continua.

L'OBR Campania, con la ricerca qualitativa delle Storie di Formazione in Campania punta a comporre un panel che rifletta l'evoluzione della formazione nella regione e, per quanto ristretto, esprima la varietà di attori della formazione continua con Fondimpresa in questa regione, considerando tipologie di aziende con il loro ventaglio di settori produttivi, ruoli e professionalità dei lavoratori, obiettivi e impatti formativi, contesti territoriali e dimensioni aziendali, nonché approcci e tipologie degli enti formativi.

Lo schema metodologico, definito a livello nazionale, viene implementato e interpretato dalle AT del Fondo. In Campania, questa attività viene svolta dall'OBR Campania che, per il biennio 2025-2026, ha deciso di avvalersi di EsCOGIt@, una società con un consolidato know-how nel campo del monitoraggio e della valutazione della formazione continua in azienda. Questa collaborazione assicura all'OBR Campania che l'attività venga svolta con la rigorosa metodologia che lo caratterizza, garantendo il rispetto delle aziende e delle persone coinvolte, sia nella rilevazione e trattamento delle informazioni, che nella elaborazione e diffusione dei rapporti di monitoraggio valutativo

INTRODUZIONE

Nell'ambito della ricerca in Campania delle Storie di Formazione per l'analisi delle buone prassi formative, queste vengono individuate all'interno di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP, estratto dall'insieme delle attività formative realizzate in questa regione nel biennio precedente. Tuttavia, tale campione esclude le attività formative che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro. Di fatto, la ricerca si focalizza su ambiti tematici strategici, individuati sulla base delle indicazioni del Comitato di Indirizzo costituito dai vertici dei soci di Fondimpresa. Per il 2025 tali ambiti sono i seguenti:

1. In**novazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto -** Progetti o interventi formativi concernenti l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi oppure un improvement di quelli già in atto richiedenti, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.
2. **Green Transition: Transizione Verde ed Economia Circolare -** Per la Transizione Verde occorrono progetti formativi incentrati sulla biodiversità, la decarbonizzazione, la riduzione delle emissioni; mentre, per l'Economia Circolare appare evidente la necessità di progetti di eco-design, gestione dei rifiuti, riuso, recupero, riciclo, Life Cycle Assessment.
3. **Competenze di base e trasversali** - Piani formativi per le competenze in alfabetizzazione, matematica, digitalizzazione di base, competenze relazionali e sociali, competenze imprenditoriali, attraverso l'iscrizione a corsi di cataloghi qualificati.
4. **Politiche Attive del Lavoro -** Progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati o fruitori di CIG da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo o da ricollocare.
5. **Fondo Nuove Competenze -** Interventi formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze

Il campione comprende di 3.064 unità produttive afferenti a 2.671 aziende che dànno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative[1] aziendali e/o interaziendali, realizzate nell'ambito di Piani Formativi conclusi nel biennio 2023/24. Il campione di indagine esclude la formazione cogente legata alla sicurezza ed è rappresentativo dell'universo statistico per la formazione sulle restanti tematiche; nonché alcune azioni di formazione per la sicurezza che non hanno carattere obbligatorio, ma riguardano la cultura e i sistemi integrati QSA.

I dati manifestano una evidente polarizzazione su tre categorie di Piani formativi: in primo luogo, i **Piani FNC che coinvolgono circa il 60% dei lavoratori formati**, tali Piani vengono realizzati utilizzando per le attività didattiche il Conto Ordinario; in secondo luogo, **l'Avviso di Fondimpresa per le competenze di base e trasversali che raccoglie oltre il 25%** dei lavoratori formati; in terza posizione**, i Piani Ordinari che coprono il 9%** dei lavoratori formati. Queste tre tipologie sono distribuite tra i cInque ambiti di formazione strategica. Per quanto riguarda il Conto Formazione Ordinario, è importante sottolineare che esso rappresenta, in assoluto, il canale di finanziamento maggiormente

[1] Per esigenze di semplificazione dell'elaborazione e brevità dl linguaggio nell'ambito di questo studio, si usa la locuzione "Azione Formativa" o "Azioni Formative" in riferimento alle 13.590 stringhe presenti nel campione, associate univocamente a partecipazioni di singole aziende a una o più azioni formative (aziendali o interaziendali).

utilizzato, principalmente per la possibilità, che offre a tutte le imprese aderenti a Fondimpresa, di coprire i costi della formazione obbligatoria per la sicurezza (esclusa da questo campione statistico). Questo spiega perché la sua incidenza si riduce al 9% circa. Mentre gli Avvisi del Conto di Sistema sono rivolti prevalentemente alle PMI, il Conto Formazione consente alle Grandi Imprese di finanziare ogni tipo di formazione.

Tabella1

Tipo di Avviso	Ore Corso	LAV_UP_x_ Azioni form.	Conteggio ID_AZIONE	% Ore Ore Corso	% LAV_UP_x_ Azioni form.	% ID_ AZIONE
Circular Economy	6104	1329	233	0,99%	1,42%	1,71%
Avvisi Contributo Agg.	10363	1316	352	1,69%	1,40%	2,59%
Avviso Cassa Integrati	16744	1156	252	2,72%	1,23%	1,85%
Avviso Competenze di base e trasversali	130154	17747	3462	21,18%	18,92%	25,47%
Avviso Green Transition	15233	2408	489	2,48%	2,57%	3,60%
Avviso Innovazione	18680	3720	725	3,04%	3,97%	5,33%
Piani Ordinari	29498	8485	2063	4,80%	9,05%	15,19%
Piano ordinario Fondo Nuove Competenze	351791	56244	5750	57,24%	59,97%	42,31%
Politiche Attive	36003	1375	264	5,86%	1,47%	1,94%
Totale complessivo	**614570**	**93780**	**13590**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Se si osserva il numero di aziende coinvolte, l'impatto del FNC, pur se considerevole, risulta più contenuto rispetto all'incidenza sul numero di lavoratori: poiché si tratta di 920 aziende su 3.064, pari al 30%. Le aziende coinvolte nella formazione per le Competenze Trasversali e di Base ha visto la partecipazione di 1.536 aziende pari alla metà di tutte le aziende comprese nel campione, ma questo Avviso tende a coinvolgere, mediamente, un più ristretto numero di persone per azione formativa.

Tabella 2

Tematica Formativa Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali	**Ore Corso**	**Lavoratori formati**	**N° Azioni Formative**
Abilità personali	88601	13960	2842
Altro	1366	182	38
Contabilità – finanza	4784	497	106
Gestione aziendale – amministrazione	39659	5308	994
Impatto ambientale	84026	17345	1972
Informatica	287291	43684	5302
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	942	121	19
Lingue	10022	1102	314
Marketing e vendite	20944	2167	413
Qualità	9620	2165	378
Sicurezza sul luogo di lavoro	2220	257	51
Tecniche di produzione	65095	6992	1162
Totale complessivo	**614570**	**93780**	**13591**

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Questi dati concorrono a inquadrare le attività formative del campione statistico allargato ai cinque ambiti tematici strategici. Tali ambiti s'intrecciano anche con la classificazione standard per tematiche formative riportata in tabella 2 a cui si attiene Fondimpresa, seguendo le Linee Guida del Ministero del Lavoro, ormai datate 2004, anno di avvio del monitoraggio dei Fondi Interprofessionali da parte del Governo.

Più tematiche formative possono sovrapporsi in una stessa azione formativa (corso) e ogni ambito strategico comprende più tematiche, sia perché l'attribuzione della tematica a un'azione formativa da parte dell'attuatore avviene con la possibilità di scelta multipla, sia perché viene applicata la metodologia di mining semantico. Ma i cinque ambiti strategici travalicano anche la tipologia di Avvisi e canali di finanziamento.

Tabella 3

Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica	Enunciato Chiave	Occorrenza	Incidenza specifica
Tecnologie Generali e Trasformazione Digitale	**4.621**	**74,89%**	**Office & Productivity**	**543**	**8,80%**
Digital* (come radice o p. inglese) dematerializzazione	2.717	44,04%	EXCEL	212	3,44%
DATI	333	5,40%	OFFICE AUTOMATION	101	1,64%
INFORMATIC* (come radice)	329	5,33%	TEAMS	81	1,31%
CYBERSECURITY* Cyber security e cyber skills	268	4,34%	POWERPOINT* power point	74	1,20%
AUTOMAZIONE o AUTOMATION	197	3,19%	MS OFFICE 365	12	0,19%
4,0	163	2,64%	APP	9	0,15%
INTELLIGENCE* Business Intelligence e altro	109	1,77%	ONEDRIVE	7	0,11%
DATA* XOR BIG DATA	90	1,46%	SHAREPOINT	4	0,06%
CRM	85	1,38%	WORD	43	0,70%
Virtual	74	1,20%			
BLOCKCHAIN	56	0,91%	*AVANZATO su 6.859 titoli ICT	155	2,26%
BIM	41	0,66%	*GEST.(gestione, gestire) su 6.859 titoli ICT	760	11,08%
PREDITTIV* (come radice)	37	0,60%			
IOT Internet of Things	25	0,41%	**Competenze generali di base**	**482**	**7,81%**
AUTOMATIC* (come radice)	21	0,34%	COMPETENZE DIGITALI	449	7,28%
DIGITAL TRANSFORMATION	19	0,31%	ALFABETIZZAZIONE DIGITALE	25	0,41%
ERP	17	0,28%	E-Skills	8	0,13%
REALITY * *augmented, *extended	12	0,19%			
AI Artificial Intelligence	10	0,16%	**Internet e Web Related Terms**	**344**	**5,58%**
DATA DRIVEN	8	0,13%	SOCIAL MEDIA	228	3,70%
NETIQUETTE	6	0,10%	WEB	78	1,26%
ROBOT* robotica	4	0,06%	E-COMMERCE	38	0,62%
Programming e System level	**53**	**0,86%**	**Data & Analytics**	**88**	**1,43%**
JAVA spring boot	30	0,49%	POWER BI	57	0,92%
PYTHON	15	0,24%	ANALYTICS	30	0,49%
LINUX	9	0,15%	DATA SCIENCE	1	0,02%
ANGULAR	7	0,11%			
WINDOWS	7	0,11%	**Specific Tools**	**39**	**0,63%**
SQL	5	0,08%	BIG DATA	16	0,26%
VBA	4	0,06%	SNOWFLAKE	9	0,15%
CCNA	3	0,05%	CISCO	4	0,06%
HANA	1	0,02%	3D|4|	4	0,06%
SAP	1	0,02%	AZURE	2	0,03%
CODING	1	0,02%	COBIT	2	0,03%
			CLO 3D	1	0,02%
			MONGODB	1	0,02%

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Alcuni ambiti, quali: Fondo Nuove Competenze (FNC) e Politiche Attive (PAtt), inevitabilmente si sovrappongono ad altri ambiti perché nascono da Avvisi che legano più obiettivi strategici. Parallelamente, è frequente la sovrapposizione tematica in quei canali di finanziamento in cui la scelta degli obiettivi da parte dei beneficiari è libera, come Conto Formazione Ordinari e Contributo Aggiuntivo di Fondimpresa.

A partire dal 2013, l'OBR Campania, ha sviluppato una metodologia di individuazione degli ambiti formativi sulla base di una ricerca semantica, attraverso parole chiave che inizialmente erano mirate

all'individuazione dell'incidenza della formazione per lo sviluppo di competenze digitali nelle imprese. Questa metodologia, messa a punto dal direttore e responsabile della ricerca, Mario Vitolo, tratta l'insieme dei titoli delle azioni formative (corsi) come un ipertesto all'interno del quale è possibile rilevare occorrenza e incidenza di parole, lemmi e locuzioni "chiave" (mining semantico). Con alcune variazioni, questa metodologia è stata adottata dal sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa a livello nazionale per la composizione del campione statistico esteso, destinato, sia all'indagine online R.O.L.A. (Rilevazione Opinioni Lavoratori e Aziende) che allo studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative. Questa incidenza è fortemente cresciuta.

L'analisi linguistica è andata, nel tempo, a focalizzarsi in modo sempre più marcato, sul corpus semantico dell'ICT. Il Rapporto OBR Campania del 2015 stimava, infatti, l'incidenza della formazione per tecnologie digitali nella misura del 14,5% circa, sull'insieme della formazione realizzata due anni prima (esclusa la formazione obbligatoria dall'universo di riferimento); in questa quota di formazione per l'ICT si rilevava una netta prominenza della formazione attorno a Excel, cioè di competenze informatiche di base.

L'analisi del campione statistico esteso fornito da Fondimpresa e INAPP viene, da alcuni anni, svolta dall'OBR Campania con un approccio più articolato, in modo da combinare sia l'analisi linguistica dei titoli che la ricerca in base alla classificazione delle azioni formative per tematica standard del corso e per finalità dell'avviso, filtrando i dati in modo da escludere ripetizioni in caso di sovrapposizione derivante da allocazioni plurime di uno stesso corso.

Sul campione esteso per il Monitoraggio Valutativo 2025, la formazione aziendale che complessivamente attiene all'ICT è arrivata a coprire il 50,5% delle azioni formative finanziate da Fondimpresa (esclusa la formazione obbligatoria), solo in parte essa è riconducibile agli ambiti strategici dell'Innovazione Digitale e Tecnologica e dell'A.I. (tabella 3), in quanto comprende anche formazione informatica di base. Il 18,5% delle azioni formative per l'ICT è stato realizzato con il Fondo Nuove Competenze. Nel 2024 è stata rilevata un'incidenza del 61,99% della formazione ICT. Nel campione statistico dell'attuale ricerca, si osservano oscillazioni che indicano un'incidenza inferiore, ma, comunque, elevatissima della formazione aziendale per far evolvere le competenze informatiche dei dipendenti nei diversi ruoli; le variazioni dipendono anche dagli input dati dagli Avvisi di Fondimpresa o del FNC.

Tornando al dataset 2025, parallelamente alla formazione che verte sull'ICT, **nell'ambito della Green Transition ricade il 1,85% delle azioni formative campionate.** La restante quota di attività del 47,65% si distribuisce in gran parte tra tematiche quali: abilità personali, tecniche di produzione, gestione e qualità; in buona parte è legata ad ambiti quali: innovazione gestionale e organizzativa, nuove procedure aziendali, marketing e vendita, lingue. Anche se non enunciati nei titoli o collocati in Avvisi con specifiche finalità è presumibile che, almeno in parte, queste azioni formative possano includere argomenti che attengono alla transizione digitale e a quella verde.

Altra variabile da considerare nella composizione del panel è la distribuzione delle aziende per territorio e dimensione aziendale.

Nella individuazione del panel di aziende che possono rappresentare le Buone Prassi formative in Campania, l'analisi qualitativa risponde alle scelte dell'AT che mirano a dare maggiore evidenza alle PMI e in particolare alle aziende di piccole dimensioni, ma anche rappresentare un sistema

produttivo regionale sempre più policentrico che vede avanzare la presenza delle Province più interne.

Tabella 4

AZIENDE (campione) per Provincia e classe dimensionale	AV	BN	CE	NA	SA	Totale complessivo	% per Classe Dimensionale
a <=9	78	30	77	525	391	**1101**	**41,22%**
b 10_49	90	45	103	571	313	**1122**	**42,01%**
c 50_99	27	9	20	104	49	**209**	**7,82%**
d 100_249	6	2	14	59	24	**105**	**3,93%**
e 250_499	2	1	5	39	13	**60**	**2,25%**
f >=500	6		9	52	7	**74**	**2,77%**
Totale complessivo	**209**	**87**	**228**	**1350**	**797**	**2671**	**100,00%**
% per Provincia	**3,26%**	**7,82%**	**8,54%**	**50,54%**	**29,84%**	**100,00%**	

Fonte: ns elaborazione da dataset di Fondimpresa

Le linee guida Fondimpresa-INAPP per il 2025 hanno introdotto come ambito strategico di ricerca delle buone prassi quello relativo alla formazione che riguarda lo sviluppo di competenze per l'**Intelligenza Artificiale** che costituisce ancora una nicchia, raccogliendo 17 casi sulle 13.591 partecipazioni aziendali ad azioni formative.

Attraverso la metodologia di selezione delle aziende sulle cui esperienze formative vengono realizzati gli studi di caso in Campania, **Antica Distilleria Petrone** è stata intercettata in quanto nell'ambito del campione allargato fornito da Fondimpresa è presente con tre azioni formative che presentano termini e locuzioni riconducibili sia alla transizione digitale che a quella ambientale nell'ambito di un Piano formativo a supporto dell'innovazione digitale e tecnologica di prodotto e di processo.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'**Antica Distilleria Petrone** è un'azienda con una forte connotazione familiare, di piccole dimensioni, ma di grande vitalità e capacità produttiva, con un retaggio storico ancor più grande. Produce liquori che della tradizione regionale o da essa ispirati: amari, creme, rosoli, elisir. Nel passaggio a cavallo di tre secoli, infatti, ha dato continuità, risalto e innovazione alla sapienza alimentare, al gusto e alla cultura materiale della Campania. La struttura narrativa utilizzata nel suo racconto dall'attuale titolare, il dottor Andrea Petrone, concettualmente rispecchia pienamente **questa storica impresa,** poiché la descrive creando una fusione di persone, storie, prodotti e processi esclusivi dell'azienda, materie prime, natura e territorio.

È localizzata a Mondragone sul litorale casertano, cioè nella zona della scomparsa città di Sinuessa, dal cui il porto partivano prodotti locali celebrati in tutto il mondo antico e nei secoli a venire, come il vino Falerno ottenuto dal più antico vitigno ancora in produzione.

«*L'azienda è nata nel 1858 da Domenico Petrone che era lo speziale di corte della Real Casa di Borbone di cui siamo ancora fornitori ufficiali con me che rappresento la quinta generazione di una famiglia di distillatori. Il mio trisnonno era di Sant'Antimo in provincia di Napoli, dove produceva liquori a base di erbe e agrumi, completamente diversi rispetto a quelli dell'epoca moderna. Poi mio nonno si spostò a Mondragone, anche perché suo fratello Andrea a Sessa Aurunca e la sorella Maria a Carinola avevano la distilleria in quest'area; erano venuti nel casertano perché producevano il brandy e in quest'area abbondavano le vinacce per la produzione sia di alcol che di brandy.*

L'azienda negli anni ha avuto una trasformazione importante e oggi produciamo tutti i liquori tipici del territorio, seguendo il motto che abbiamo fin dalle origini: "La nostra terra in un bicchiere". Da sempre abbiamo valorizziamo le eccellenze del territorio, le sue materie prime, che abbiamo trasformato nei nostri liquori. Così è per Alchimisti Reali Petrone1858, una linea premium che abbiamo lanciato da un anno. Con prodotti naturali a 41 gradi alcolici, abbiamo voluto dare omaggio a Domenico Petrone, il fondatore. In collaborazione con il Museo di Arti Sanitarie di Napoli dove c'è la Farmacia Borbonica, abbiamo rivisitato delle sue antiche ricette.

In quell'epoca, i liquori venivano concepiti e usati in modo diverso, perché allora il liquore non veniva bevuto come adesso per un fine pasto o per stare insieme. Ogni liquore veniva bevuto per un determinato rituale e aveva una funzionalità medica, ma anche magica, esoterica. Il liquore al cardo, il "Santo Bianco", ad esempio, è un amaro estremo ottenuto dal Cardo Mariano ed è sì un ottimo digestivo, ma veniva utilizzato soprattutto perché si riteneva che liberasse il nostro carpo dal lato malvagio e che potesse riavvicinare l'uomo a Dio, riunendo la parte terrena a quella spirituale. Cardito e la Reggia di Carditello sono luoghi il cui nome deriva da questa pianta molto rispettata che era molto diffusa in quei luoghi.

Abbiamo ripreso anche la ricetta di un liquore che contiene l'alloro e l'abbiamo chiamato "Laurea Divina". L'alloro è utilizzato ancora oggi per le proprietà lenitive, digestive e purificanti e celebrato già dagli antichi greci. Con le sue foglie si coronano le teste dei laureati perché è un simbolo di virtù, un segno di successo. Quindi un tempo, quando c'era una festa, in casa si beveva il liquore all'alloro.

Con la Canfora e la Camelia abbiamo creato un liquore balsamico, "Opera"; le essenze provengono dai primi impianti botanici arrivati in Europa nel '700 e ancora presenti nel Giardino Inglese della Reggia di Caserta, se ne estraggono oli ed essenze che vengono molto usati nella cosmetica e nella fitoterapia attuale.

La sintesi di queste sostanze naturali, curative e magiche è l' "Amaro Esoterico" che completa questa linea di prodotti evocativi[2]. L'azienda ha creato dunque una linea di prodotti con una forte connotazione "culturale" legata a suggestioni rituali, alchemiche ed esoteriche e agli storici significati del liquore[3].

La trasformazione della Antica Distilleria Petrone che ha avuto impulso dall'attuale titolare, Andrea Petrone, impatta su procedimenti e prodotti portando sul mercato liquori innovativi che della tradizione conservano sapienza produttiva, cultura materiale e naturalità in un rapporto strettissimo con il contesto locale, considerate qualità distintive e irripetibili altrove.

«*Produciamo, ad esempio un limoncello naturale al 100%; è un infuso di bucce di limoni che provengono da una piccola collina che si trova proprio qui vicino, a meno di un chilometro dall'azienda, dove una volta c'era una cava di tufo e ora vengono coltivati questi limoni esposti al sole e alla brezza marina, perché qui siamo sulla fascia costiera tra i vulcani del Vesuvio e di Roccamonfina. Il tufo è una pietra vulcanica che conferisce agli oli essenziali del limone tantissimi minerali di cui è ricco il terreno e che si ritrovano nelle bucce dell'agrume e quindi nel nostro liquore.*

Più recentemente abbiamo inventato "Guappa" un liquore a base di latte di bufala; questo territorio della provincia di Caserta - e nello specifico Mondragone - è conosciuto a livello internazionale per la mozzarella di bufala. Pensammo quindi di creare un liquore con lo stesso latte utilizzato per la produzione della mozzarella di bufala campana DOP. È stato veramente un successo; proprio in termini di marketing, ma soprattutto in termini tecnologici di prodotto, perché il latte di bufala si separa dall'alcol molto più rapidamente e marcatamente rispetto al latte vaccino, essendo due volte più grasso. Noi siamo riusciti a stabilizzare la miscela di alcol e latte di bufala e l'abbiamo fatto con prodotti non chimici ma con processo di produzione particolare e naturale.

Nel 2016 abbiamo presentato "AmaRe", il primo amaro realizzato con erbe, piante e agrumi del Giardino Inglese della Reggia di Caserta. Abbiamo ripreso una ricetta di Domenico Petrone, che, come ho già detto, era alchimista alla corte dei Borbone, e l'abbiamo rivisitata.

Produciamo anche l'Elixir Falernun, il primo liquore a base di questo vino pregiato, il più antico del mondo ancora in produzione, unito a frutti di bosco e nobilitato in barrique con brandy invecchiato tre anni e affinato per ulteriori dodici mesi in mare alla profondità di dieci metri. A luglio 2023, lo abbiamo immerso per la seconda volta al largo della città romana sommersa di Sinuessa.

Oggi l'azienda conta 12 persone ed è cresciuta per fatturato soprattutto negli ultimi cinque anni. È presente sul mercato nazionale sia attraverso le enoteche che nella GDO e nelle aree di servizio autostradali.

A livello internazionale è notevole la presenza nei duty free shop di tutti gli aeroporti italiani che sono aree di export e, inoltre, in Vaticano e in gran parte delle Ambasciate. In tutta Europa, i suoi

[2] Dott. Andrea Petrone, CEO e titolare dell'Antica Distilleria Petrone. Intervista del 07/11/2025

[3] È nel XVI secolo che l'uso del termine per riferirsi specificamente a una "bevanda alcolica inebriante", Da qui nasce il riferimento del termine liquor all'umore, alla mente, con accostamenti ad usi medici o magici. La parola "*liquore*" deriva dal latino *liquere* che significa "essere liquido". Liquido attiene a ciò che è umido e quindi rimanda all'*Humor* della *Teoria Umorale* di Ippocrate e Galeno che riteneva la salute risultato dell'equilibrio fra quattro liquidi corporei (sangue, flegma, bile gialla e bile nera) tra cui tuttavia non è presente il *liquor*. Con questo nome fu chiamato il liquido cerebro spinale, scoperto da Domenico Felice Cotugno nel 1764; è il fluido cerebrospinale che protegge il cervello e il midollo spinale. La sua esistenza e il suo ruolo furono chiariti solo con lo sviluppo della neuroanatomia moderna, cioè secoli dopo Ippocrate.

prodotti sono distribuiti in gran parte dei Paesi con una copertura "*a pelle di leopardo*". Due sbocchi molto importanti, negli ultimi anni, hanno risentito pesantemente del difficile momento geopolitico: le vendite in Russia avevano avuto una inspiegabile impennata proprio nel periodo 2021-22, per poi essere bloccate dalla guerra contro l'Ucraina e dalle sanzioni europee. Per la Distilleria Petrone, gli USA hanno rappresentato dal 2000 una importante fonte di fatturato, ma le incertezze sui dazi hanno determinato una flessione; l'importatore spera di ritornare quanto prima sui livelli precedenti. Conta una significativa presenza in Sudafrica e in Giappone. La strategia aziendale punta a estendere la presenza nei Paesi in cui già esporta e a conquistare nuovi mercati, soprattutto attraverso la partecipazione alle Fiere internazionali e promuovendo o partecipando a B2B mirati.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Attraverso Tradizione, innovazione e sostenibilità, si snoda il successo della filiera agroalimentare della Campania e sono le traiettorie su cui l'Antica Distilleria Petrone viene guidata dal suo CEO e proprietario, con la sua dinamicità di giovane industriale: «*I processi commerciali, i processi informatici: tutto è in evoluzione così velocemente che devi stare sempre sul pezzo. I cambiamenti di mercato sono, infatti, in larga parte imprevedibili e portano alla chiusura di alcune aziende, alla nascita di nuove e all'innovazione di quelle esistenti. La nostra azienda è mirata a crescere, a essere sempre protagonista sul mercato. Questo è il mio scopo come quinta generazione alla guida di questa impresa storica che ho l'onore e l'onere di rappresentare e il dovere di portarla avanti e innovarla*». Questo si concretizza nel mettere in campo tutto il grande potenziale e know-how accumulato nel suo cammino elaborandolo alla luce delle tendenze di mercato e dell'innovazione tecnologica e scientifica. «*Si torna a produrre le cose di un tempo, perché le persone vogliono mangiare bene per questioni di salute e benessere psicologico, in contrasto con la possibilità data da certe tecnologie di creare prodotti artificiali, come "vino" senza uva, o "limoncello" senza limone. L'innovazione di prodotto è legata all'interpretazione della tradizione nella creazione di nuovi prodotti*»[4]. Il retaggio familiare si è combinato alla curiosità culturale e tecnologica, affinando e finalizzando la capacità dell'imprenditore nell'esplorazione dei mercati e del mondo.

Il rispetto delle ricette tradizionali si combina, quindi, con una creatività che spinge a soluzioni innovative, quanto spettacolari sia nella innovazione di prodotto e di processo, sia per il marketing. Come spiega il dottor Petrone: «*Abbiamo creato la prima cantina sottomarina al mondo di liquore. Già esistevano a livello internazionale dei metodi di invecchiamento subacqueo per il vino e gli spumanti, ma per il liquore siamo stati la prima azienda al mondo ad applicare questo metodo. Per di più, siamo stati i primi a consentirne un uso scientifico e finalmente e, dopo quattro anni di ricerca condotta dall'Università Federico II, con ripetute fasi di immersione-emersione delle bottiglie, siamo riusciti nel nostro intento: recentemente, il Dipartimento di Agraria ha realizzato una pubblicazione internazionale che analizza e conferma i particolari cambiamenti del liquore invecchiato in immersione. Questo è stato possibile perché sono state impiegate tecnologie evolute: la cassa è dotata di sensori e sistemi di trasmissione dei dati di monitoraggio per la temperatura, la pressione e la luce.*

Stiamo brevettando questo processo con un disciplinare che abbiamo fatto sviluppare dai ricercatori, poiché non esisteva un metodo predeterminato per rendere efficace l'invecchiamento subacqueo del liquore e, quindi, stiamo regolarizzando il metodo.

L'anno scorso abbiamo immerso anche il primo limoncello nel Golfo di Napoli e anche per questo si sta portando avanti uno studio ed una analisi scientifica. A ottobre di quest'anno l'abbiamo fatto

[4] Dott. Andrea Petrone, CEO e titolare dell'Antica Distilleria Petrone. Intervista del 07/11/2025

emergere e molte bottiglie sono già state portate all'Università che ha iniziato il protocollo di ricerca. Speriamo che anche in questo caso; così come avvenuto nel Limoncello, vengano rilevati significativi cambiamenti rispetto all'invecchiamento tradizionale»[5].

Obiettivi di crescita e innovazione ruotano attorno all'evoluzione del ruolo nella cultura materiale e negli scambi sociali di un prodotto come il liquore tradizionale per infusione che si utilizza soprattutto a scopo conviviale e in particolare e, di conseguenza, ha consumi molto ridotti. Gli elementi che spingono al consumo di questi prodotti sono molteplici: comprendono, tradizionalmente, la ricerca, la percezione e la condivisione di un gusto, dei suoi ingredienti, di effetti benefici e della sensazione di benessere, ma anche nuove variabili, come la consapevolezza della storia e della provenienza territoriale del liquore, dell'origine naturale e di come viene prodotto.

Risponde a questi nuovi bisogni, lo sviluppo di nuove ricette e brevetti che si ispira a una filosofia in cui convergono tradizione, innovazione e sostenibilità ambientale che si concretizza nella realizzazione delle cantine sottomarine, così come nella creazione di un importante successo internazionale come "*Guappa"*, il liquore al latte di bufala. Quest'ultimo rientra nel filone delle **innovazioni di prodotto e di processo per le creme di liquore** che hanno un carattere emblematico perché hanno portato in questi ultimi anni alla realizzazione di un altro brevetto per la produzione di stabilizzanti naturali derivati dalle fibre degli agrumi che rappresenta un eccellente esempio di recupero e nobilitazione di un prodotto di scarto. «*È un'innovazione che utilizza lo scarto del limone, che è notevole perché per l'infuso usiamo soltanto la buccia. Prima la polpa veniva ritirata da un'azienda di compostaggio, come rifiuto da smaltire ed era un costo. Oggi, invece, oltre alla buccia utilizzata per il limoncello, ricaviamo dall'agrume il succo di limone, che viene fornito ad una gelateria industriale. In più, dalla polpa ricaviamo delle fibre d questa è la vera innovazione, poiché da queste fibre ricaviamo uno stabilizzante naturale che impieghiamo per la produzione delle creme. È quindi un processo di economia circolare a 360° che ha trasformato in una risorsa quello che prima era uno scarto*»[6]. Per sviluppare questa innovazione di recente implementazione, l'azienda punta a realizzate un piano, formativo con l'Avviso Green di Fondimpresa.

La nuova linea di prodotti che ne è scaturita ha valenza commerciale, ma anche una profonda portata culturale. Come emerge dall'analisi del dottor Petrone, vi è stato un cambiamento del ruolo culturale e sociale dei liquori tradizionali che hanno assunto una funzione conviviale e di esplorazione, ma anche di confronto sui sapori e saperi legati al territorio e contribuiscono a creare legami tra chi sorseggia lo stesso liquore. Le strategie commerciali devono tener conto di questa importante valenza del liquore come tramite tra persone che si riconoscono in un gusto e in una esperienza sensoriale peculiare. Anche per questo motivo: *«Nei vari percorsi degli ultimi anni abbiamo intrapreso diversi progetti di co-marketing a livello internazionale con Alviero Martini, con Giugiaro Architettura. Produciamo inoltre per moltissime forze dell'ordine e corpi militari*»[7].

Partnership di tale livello sul piano dell'immagine e del marketing si intrecciano con quelle per la ricerca scientifiche e tecnologica per supportare una trasformazione che fa leva sul valore aggiunto dell'essere un'azienda storica con le sue profonde radici, per seguire un preciso disegno di evoluzione sia a livello organizzativo, che produttivo e di mercato. Evolve sulla base di un sistema di valori tracciato dal CEO, Andrea Petrone, che si è nutrito delle lezioni imprenditoriali di suo padre, Domenico, e di sua madre, Carmela Valente, scomparsi prematuramente. Ha lavorato sodo ma ha guardato in prospettiva per rispondere alle esigenze di un mercato rapido e mutevole in cui non basta il passa parola, ma anche perché si accorgeva che lo stile imprenditoriale e manageriale dei

[5] Dott. Andrea Petrone, CEO e titolare dell'Antica Distilleria Petrone. Intervista del 07/11/2025

[6] Ibidem

[7] Ibidem

suoi genitori, aveva lasciato loro troppo poco tempo per dedicarsi a sé stessi come persone. Nei circa 20 anni della sua conduzione «*L'azienda è cambiata rispetto a prima, ma non perché oggi sia più performante, quanto perché i tempi cambiano ed è necessario innovarsi. Siamo un'azienda che investe tantissimo in ricerca e innovazione. Per noi è fondamentale rispettare il nostro motto, quindi rispettare sempre la tradizione, però l'innovazione richiede una visione a lungo termine.*»[8]

Come CEO di questa azienda, Andrea Petrone ritiene che l'onore e l'onere di rappresentarla, come quinta generazione imprenditoriale e di portarla avanti, sia inscindibile da ambiziosi obiettivi di crescita qualitativa e quantitativa che richiedono una costante attenzione e investimenti mirati per l'innovazione produttiva, organizzativa e gestionale, ma anche per la sostenibilità ambientale, economica e sociale. Ciò richiede di investire non solo in tecnologie, ma anche su una rete consulenziale di esperti e poli di innovazione che supportano le scelte di marketing, produttive, tecnologiche, ma anche quelle formative per programmare e gestire i cambiamenti e anticipare o far parte di un mainstreaming che si lega con una altrettanto costante attenzione alla dimensione culturale e sociale di questa azienda e dei suoi prodotti. L'innovazione di prodotto e di processo, grazie alle sue peculiarità e alla forza creativa che la contraddistinguono consente all'azienda di creare partnership importanti non solo a livello tecnologico e accademico, ma anche per raggiungere nuovi target di mercato e rafforzare immagine e reputazione aziendale. La ricerca si è così estesa anche alla realizzazione di un limoncello e di altri rosoli a zero alcol per il mondo mussulmano, ma anche per rispondere a tendenze di mercato che si stanno affermando ovunque.

La ricerca e l'innovazione hanno sostenuto l'azienda anche nel periodo della Pandemia che si è abbattuta pesantemente anche sull'Antica Distilleria Petrone che ha dovuto affrontare il dramma economico derivante dalla chiusura dei suoi principali canali di sbocco - HORECA e Duty Free Shop degli aeroporti- dall'abbattimento dei consumi per un prodotto la cui vendita è legata per l'80% ai regali in occasione delle festività, alle riunioni di famiglie e/o amici che in quel periodo erano impossibili. Il Covid19 ha portato al fermo delle attività dell'azienda. Ma anche in quelle difficili circostanze ha reagito puntando sull' ingegno e l'innovazione per la sopravvivenza. È stato creato, infatti, un igienizzante naturale a base di infuso di limone a 80 gradi alcolici. Per l'azienda è stato gratificante sia poter mantenere una continuità organizzativa richiamando alcuni collaboratori in produzione, sia poter mettere in campo azioni solidaristiche con donazioni di questo particolare prodotto a strutture sanitarie che ne avevano bisogno.

L'azienda segue un percorso di apertura ai mercati e di crescita che comporta anche cambiamenti infrastrutturali per razionalizzare la logistica, efficientare il processo produttivo, sul versante etilico, e dare spazio alla sua dimensione culturale ed etica, sul versante sociale: «*Nella nostra struttura, intesa come opificio, ormai siamo un po' stretti. Ci troviamo oggi al centro del paese (le cui continue costruzioni negli anni ci hanno circondati) e abbiamo tre depositi, due vicino e uno dislocato altrove per lo stoccaggio di bottiglie e di materiale di confezionamento. Siamo quindi in procinto di creare un capannone tutto nostro e di lasciare questa sede storica. Qui faremo un museo e un centro di formazione sul mondo dei liquori, per barman, sommelier specializzati nei liquori e altre figure legate a questo mondo*»[9]. Attraverso questa tappa e questo cambiamento, si delinea il progetto di trasformare l'Antica Distilleria Petrone in *Società Benefit.*

Il dottor Petrone in proposito ritiene che assumere formalmente questa veste societaria sia importante per far sì che i suoi prodotti, concepiti e prodotti per il benessere delle persone, siano recepiti dal mercato e restino tali anche nel consumo.

[8] Dott. Andrea Petrone, CEO e titolare dell'Antica Distilleria Petrone. Intervista del 07/11/2025

[9] Dott. Andrea Petrone, CEO e titolare dell'Antica Distilleria Petrone. Intervista del 07/11/2025

«*C'è una sostenibilità su cui ritengo che sia doveroso investire, soprattutto per quanto concerne l'aspetto sociale. Abbiamo avviato l'accreditamento come* ***società benefit*** *e siamo in procinto di inserire nel nostro modello di business il concetto di sostenibilità sociale, essendo fermi sostenitori di attività benefiche ed anche e soprattutto perché realizziamo eticamente i nostri prodotti a base di alcol*»[10]. L'azienda provvede ad aiutare molte persone in difficoltà, ritenendo importante agire in modo responsabile sia a livello di produzione che di marketing. Ciò si esprime nell'attenzione dell'azienda verso le persone: a chi chiede i suoi prodotti come consumatore a cui piacciono per il loro gusto e gli effetti benefici, così come a chi semplicemente chiede aiuto perché ne ha bisogno. Questo ruolo sociale è importante per rimarcare le peculiarità dei suoi prodotti che sono prodotto con l'alcol, esclusivamente in funzione del benessere psicofisico che possono indurre se usati in modo appropriato; si tratta infatti di liquori della tradizione italiana da bere a fine pasto, con cui è molto improbabile riuscire ad esagerare.

Le innovazioni di processo e di prodotto trovano supporto in investimenti tecnologici e si intrecciano con la digitalizzazione per l'interconnessione tra area di produzione e area gestionale e all'interno di questa stessa: «*Oggi siamo dotati di una strumentazione che per la maggior parte rientra nelle tipologie di Industria 4.0. Abbiamo dei software con cui chiunque in azienda e in qualsiasi momento, anche dal cellulare, riesce a controllare e a gestire i processi o a ricevere l'alert se c'è un cambiamento imprevisto nel processo. Abbiamo sistemi collegati ai sensori che controllano le macchine, il contenuto e le condizioni ambientali dei serbatoi o delle botti. Abbiamo, per esempio, una piccola bottaia dove c'è il Falernum con dei sensori che ci consentono di monitorare l'umidità, la temperatura dell'ambiente, ma anche tutta una serie di parametri per capire se il prodotto invecchia correttamente o ci sono delle condizioni sfavorevoli che possono alterarlo; il liquore infatti con la sua parte non crea alcun tipo di muffa, però noi dobbiamo controllare che la stabilità del processo di invecchiamento sia costante in modo che lotti di produzione diversi diano sempre lo stesso risultato. Quindi se, per esempio e in astratto, stabiliamo che c'è bisogno una temperatura di conservazione di 20 °C, con umidità del 40% noi dobbiamo mantenere queste condizioni atmosferiche sempre costanti*»[11].

Il dottor Petrone punta in modo deciso sui vantaggi delle tecnologie digitali e dell'automazione del processo soprattutto nella fase di packaging e della gestione della produzione. L'imprenditore esprime, tuttavia, preoccupazione per l'impatto sociale e culturale conseguente alla progressiva sostituzione delle macchine al lavoro delle persone umane e ai contatti interpersonali diretti. Lo sviluppo tecnologico se, da un lato, consente anche all'Antica Distilleria Petrone di incrementare la produttività senza aumentare il numero di addetti, dall'altro lato, riduce, sul piano organizzativo e sociale, le occasioni o le necessità di incontro diretto tra le persone, sia a scopo lavorativo che a scopo sociale e conviviale; questo impatta significativamente sull'uso dei liquori sia nel consumo che come oggetto di dono.

L'innovazione tecnologica comporta, inoltre, un cambiamento delle professionalità, ma vi sono aspetti della competenza tradizionale che devono essere conservati. In azienda permane, infatti, una figura storica che vi lavora da oltre 40 anni e che ha superato anche la soglia dell'età pensionabile; è colui che assicura il passaggio al processo produttivo delle ricette custodite o messe a punto dal dottor Petrone; è un ruolo a cui viene affidata la protezione della loro unicità e riservatezza; richiede una competenza che si può collocare a cavallo tra *security* e *qualità* ed è basata su una combinazione di fiducia, ritualità e abilità che le tecnologie non possono ancora e forse mai potranno pienamente garantire. Ma anche questa figura ha dovuto imparare a

[10] Ibidem

[11] Ibidem

padroneggiare le nuove tecnologie. Più in generale, l'azienda conta su questa e sulle altre persone che ne fanno parte per fronteggiare gli inevitabili imprevisti e le situazioni inedite, derivanti soprattutto da fattori esterni, che con sempre maggiore frequenza interferiscono con le routine delle aziende e per i quali la tecnologia non è sufficiente, occorrendo competenza umana.

La produttività in azienda e l'efficacia dei controlli è accresciuta, infatti, grazie all'introduzione di macchinari che automatizzano il controllo qualità delle bottiglie, con il riconoscimento e la verifica sulle etichette e sulla leggibilità delle informazioni. Ciò garantisce maggiore velocità e precisione, nonché una totale accuratezza rispetto a un controllo umano. Questo sistema attraverso il rilevamento ottico verifica che su ogni bottiglia: l'**etichetta** sia posizionata correttamente, il **collarino** sia stato correttamente applicato, sia riportato e sia leggibile il numero del **lotto**; assicura inoltre che non ci sia **nessun oggetto** indesiderato all'interno della bottiglia.

In azienda è stato quindi introdotto il **Sistema MES (Manufacturing Execution System)** collegato al **Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)** per gestire la produzione in base agli ordini e **rilevare dati sulla gestione, sulla produzione e sulla logistica.** È inoltre collegato alla piattaforma di **e-Commerce**.

1.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il ruolo della formazione del personale rispetto agli obiettivi aziendali dell'Antica Distilleria Petrone è considerato **fondamentale e strategico** per la crescita e l'innovazione continua, e il controllo di questa.

La formazione del personale ha consentito all'azienda di supportare l'azienda nel cambiamento dei processi e per dare efficace seguito agli investimenti tecnologici sia a livello produttivo che di marketing **di stare sul mercato**.

L'azienda predilige investire sulle persone che già lavorano al suo interno, in quanto cambiare un collaboratore è visto come uno svantaggio. Il personale esistente, anche in caso di guasti tecnologici (come il blocco del Wi-Fi), conosce il processo e sa come far andare avanti l'azienda. Le persone che lavorano sono considerate la **forza dell'azienda**, oltre alla qualità del prodotto. Per il dottor Petrone, l'impatto più significativo della formazione non è immediato, ma si manifesta nel tempo attraverso il **cambiamento della mentalità** dei collaboratori. Questo cambiamento porta a un maggiore efficientamento e risparmio nel lungo periodo.

Il Piano Formativo "**Sustainable Sustainability**" si colloca direttamente nel perseguimento degli obiettivi di **efficienza digitale** e di **sostenibilità** dell'azienda, che sono considerati fondamentali nel contesto economico attuale. L'adesione della **Antica Distilleria Petrone** a questo piano, insieme ad altre undici imprese, è nata per rispondere a un fabbisogno aziendale molto specifico: il **cambiamento del software gestionale**.

Nell'esperienza della **Antica Distilleria Petrone,** la progressiva introduzione di nuove tecnologie impatta sulle professionalità presenti in azienda richiedendo lo sviluppo di micro-competenze specifiche, per le quali raramente è sufficiente la confidenza e l'esperienza con strumentazioni 4.0 già presenti in azienda.

La formazione in questa azienda è programmata per migliorare l'utilizzo degli strumenti, rendendo il personale "**più preparato e veloce**", ma anche a facilitare una **migliore organizzazione** della produzione. Essa, inoltre, supporta gli **Obiettivi di Sostenibilità e Responsabilità (ESG)** che

costituiscono uno dei pilastri della strategia aziendale e della trasformazione in "Società Benefit" ed attenta all'economia circolare.

La formazione è vista dall'imprenditore come **acceleratore di efficienza digitale** e **integratore di competenze ESG**, poiché assicura che l'investimento in tecnologia produca i massimi benefici in termini di controllo, qualità e produttività, ma anche a livello di organizzazione e responsabilità d'impresa.

Queste tecnologie comportano il ricorso all'Intelligenza Artificiale e Il dottor Petrone fa delle considerazioni, rilevanti anche sul piano epistemologico, a proposito della necessità di controllo degli input e degli esiti della programmazione e degli input elaborati dai complessi algoritmi che sono alla base di questo sistemi di automazione e controllo. Anche perché con la diffusione di questi sistemi si moltiplicano i casi di *allucinazioni* delle macchine che attraverso la scala della produzione industriale vengono amplificati. Anche nel caso delle nuove tecnologie l'Antica Distilleria Petrone applica un metodo che è mediazione e sintesi tra innovazione e tradizione. L'azienda ha quindi l'esigenza di curvare le competenze del personale in modo che possa avvalersi in modo peculiare delle nuove tecnologie, ma esercitando un controllo sugli output delle tecnologie che si avvale di metodi tradizionali opportunamente e specificamente tararti per ciascuna strumentazione e(o sistema interconnesso.

«*Facciamo formazione per i nostri collaboratori perché sono loro la forza dell'azienda. Oltre alla qualità del prodotto per chi lo consuma, vogliamo offrire qualità anche a chi lavora per realizzarlo. Oggi c'è ancora un lavoro e un controllo manuale che riveste grande importanza, ma questo non va inteso come il dover lavorare, ad esempio, con il fogliettino dell'ordine di lavoro e della scheda di controllo, ma va inteso come programmazione e gestione del processo attraverso il software, per fare poi controlli a campione e verifiche con metodi tradizionali, con l'obiettivo di avere la certezza che è vero quello che ci dice il computer, ma con un'ulteriore garanzia sulla nostra produzione. Per quanto concerne la qualità dei prodotti rimaniamo ancora ancorati alla vecchia mentalità e vogliamo vedere se, nel caso specifico, è più vero quello che ci dice il computer o quello che risulta con i nostri vecchi procedimenti. Così è anche per la vendita e-commerce*»[12] a cui seguono contatti e verifiche dirette anche in considerazione della natura del prodotto.

1.4 Considerazioni riepilogative

L'Antica Distilleria Petrone è un'azienda di piccole dimensioni ma di grande vitalità e capacità produttiva, con un vasto retaggio storico. Fu fondata nel 1858 da **Domenico Petrone, speziale di corte della Real Casa di Borbone**, di cui l'azienda è ancora fornitrice ufficiale. L'attuale titolare, Andrea Petrone, rappresenta la quinta generazione d'imprenditori e guida l'azienda sulle traiettorie di **tradizione, innovazione e sostenibilità**

L'azienda è localizzata a Mondragone, sul litorale casertano, un'area storicamente legata a prodotti celebri come il vino Falerno. Il motto aziendale è "La nostra terra in un bicchiere", enfatizzando il suo legame con le eccellenze e le materie prime locali.

L'azienda produce liquori (amari, creme, rosoli, elisir) ispirati o derivanti dalla tradizione regionale. Storicamente, i liquori avevano funzionalità non solo conviviali ma anche mediche, magiche ed

[12] Dott. Andrea Petrone, CEO e titolare dell'Antica Distilleria Petrone. Intervista del 07/11/2025

esoteriche. L'azienda ha rivisitato antiche ricette in collaborazione con istituzioni come il Museo di Arti Sanitarie di Napoli.

L'azienda ha creato la **prima cantina sottomarina al mondo per liquori**, applicando metodi di invecchiamento subacqueo al suo Elixir Falernun (affinato per dodici mesi in mare). Questo processo proprietario è in fase di brevetto ed è supportato da **ricerca scientifica condotta con l'Università Federico II**, che ha portato a una pubblicazione internazionale. Un'innovazione chiave riguarda l'uso dello scarto del limone (la polpa) per ricavare delle fibre da cui si ottiene uno **stabilizzante naturale per le creme di liquore**. Questo ha trasformato un costo di smaltimento in una risorsa, realizzando un processo di economia circolare a 360°.

L'azienda è presente a livello nazionale e internazionale, con sbocchi importanti nei duty-free shop degli aeroporti italiani, in Vaticano e nelle Ambasciate italiane all'estero. La strategia punta a estendere la presenza attraverso Fiere internazionali e B2B.

L'azienda investe in modo significativo in ricerca e innovazione. È dotata di strumentazione che rientra nelle tipologie di Industria 4.0, inclusi software che consentono il monitoraggio e la gestione dei processi da remoto (anche da cellulare). Sono implementati sistemi come il **Sistema MES** (Manufacturing Execution System) per l'imbottigliamento e l'etichettatura delle bottiglie; tale sistema è collegato all'**ERP** (Enterprise Resource Planning) e alla piattaforma E-Commerce, per gestire la produzione in funzione degli ordini e rilevare dati analitici.

Gli investimenti in automazione e digitalizzazione e soddisfano gli obiettivi di efficientamento della produttività e la qualità, ma accrescono anche le preoccupazioni dell'imprenditore per l'impatto sociale della sostituzione uomo-macchina. L'azienda adotta un metodo che è sintesi tra innovazione e tradizione: gli output generati e i controlli attraverso i sistemi digitali tramite controlli a campione di secondo livello con **metodi tradizionali** o schede analogiche per avere certezza e garanzia e per escludere il rischio di "allucinazioni digitali delle macchine.

L'azienda nel suo percorso di crescita è in procinto di lasciare la sede storica per razionalizzare la logistica e creare un nuovo capannone. La vecchia sede diventerà un **museo e un centro di formazione** sul mondo dei liquori. L'Antica Distilleria Petrone sta lavorando per diventare formalmente una **Società Benefit** per sottolineare la sostenibilità sociale e l'attenzione etica nella produzione, agendo responsabilmente e legando i prodotti al benessere psicofisico.

La formazione del personale, nelle strategie aziendali è considerata un **acceleratore di efficienza digitale e integratore di competenze ESG**.

2. IL PIANO FORMATIVO

Oggetto di questo studio di caso è la partecipazione dell'azienda Antica Distilleria Petrone al Piano formativo "**Soustainable Soustainability**" a valere sull'Avviso 6/2022 per la formazione a supporto dell'Innovazione digitale e tecnologica, realizzato da "Form & ATP", soggetto attuatore qualificato da Fondimpresa e storico fornitore di servizi formativi dell'azienda stessa.

2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata realizzata attraverso specifiche **azioni di valutazione dei gap di competenza** e di **determinazione dei relativi fabbisogni formativi**.

Tali azioni sono state intraprese da Form&ATP nel contesto del Piano formativo "Sustainable Sustainability", che è stato concepito per soddisfare i fabbisogni formativi comuni ad aziende appartenenti alla stessa categoria merceologica o a reti e filiere organizzate secondo la logica della prevalenza del prodotto/servizio finale, come il comparto agroalimentare a cui appartengono le imprese aderenti.

Il bisogno di formazione è emerso come conseguenza di **progetti e interventi aziendali di innovazione digitale e/o tecnologica** che implicano l'introduzione di nuovi processi o un miglioramento notevole di quelli esistenti. L'obiettivo centrale dell'intervento formativo consiste nell'introdurre nuovi processi o rinnovare quelli esistenti, accompagnando la loro gestione con attività di **raccolta e analisi dei dati** relativi ai diversi aspetti che delineano il quadro complessivo della sostenibilità aziendale.

L'analisi ha permesso di **identificare i Gap di Competenza** sulla base delle informazioni e della domanda di formazione di aziende clienti. Il progetto prevedeva lo sviluppo di un **sistema di analisi dei dati** a supporto della gestione, specificamente destinato a misurare e valutare l'impatto ambientale e il grado di sostenibilità dell'attività aziendale. La necessità di sviluppare questo sistema analitico corrispondeva alla necessità di **colmare il gap di competenza del personale** che avrebbe dovuto operare con i nuovi strumenti e paradigmi strategici e operativi.

La valutazione dei gap ha portato all'identificazione puntuale delle **competenze necessarie e funzionali al progetto innovativo** di ciascuna azienda. Queste competenze da acquisire riguardano in particolare l'utilizzo di **tecnologie digitali per la raccolta e l'analisi dei dati** utili alla valutazione dei profili di sostenibilità dei processi; tali dati sono relativi ai processi aziendali, in rapporto alle diverse aree di attività, al fine di intercettare le criticità (bottleneck) connesse all'impatto ambientale e sociale nell'attività produttiva. Ma il fabbisogno formativo riguarda anche l'adozione di **strategie e metodi di *open innovation & collaboration*** come paradigmi operativi e organizzativi per la gestione dei processi sostenibili.

Per l'Antica Distilleria Petrone, specificamente, il fabbisogno formativo rilevato ha risposto al **cambiamento del software gestionale** e all'esigenza generata dall'avvio di un progetto di innovazione, che richiedeva nuove competenze per diffondere prassi sostenibili, elaborare strategie di miglioramento e **raccogliere dati di processo tramite apposite tecnologie**.

Essenzialmente, l'analisi del fabbisogno formativo ha individuato le competenze mancanti o deboli affinché le persone fossero in grado di introdurre, adeguare e far funzionare l'innovazione all'interno dell'organizzazione, specialmente riguardo alla capacità di monitorare, controllare e valutare la sostenibilità dei processi.

In sintesi, l'analisi del fabbisogno formativo è stata una **valutazione strutturata dei gap di competenza** secondo un processo top-down all'interno delle organizzazioni d'impressa, ma alimentato dalla domanda proveniente dalle imprese, secondo una relazione che tra imprese e Ente formativo è alimentato dal bisogno reale espresso dai responsabili aziendali, cosicché anche se sollecitato ed approfondito dall'Ente Formativo, il fabbisogno formativo emerso nell'interlocuzione con i responsabili aziendali ha costituito il processo che ha generato il Piano formativo che dunque non risulta artificiosamente indotto dall'offerta formativa, ma funzionale a reali esigenza di un gruppo omogeno di aziende clienti del proponente che come l'Antica Distilleria Petrone rientrano nella filiera agro-alimentare della Campania.

Il fabbisogno emerso per l'Antica Distilleria Petrone si è focalizzato su alcune figure di responsabili sia nell'area gestionale che in quella di produzione evidenziando la necessità di un allineamento delle loro competenze con gli strumenti di innovazione tecnologica incentrati sulla programmazione, sul monitoraggio produttivo e del packaging, nonché sul*l'efficientamento della sostenibilità.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'esperienza formativa di Antica Distilleria Petrone (ADP) nell'ambito del Piano "Sustainable Sustainability" è stata strettamente legata all'introduzione di **innovazioni digitali e tecnologiche** in azienda.

L'esigenza di partecipare al piano formativo nacque dal **cambiamento del gestionale** aziendale e dall'avvio di un progetto di innovazione. L'azienda aveva introdotto strumentazione avanzata, in gran parte 4.0, dotata di sensori per monitorare parametri come umidità e temperatura in tempo reale.

L'obiettivo centrale dichiarato per il Piano formativo è consistito nel colmare il *gap* di competenze necessario per **diffondere prassi sostenibili**, elaborare strategie di miglioramento e **raccogliere dati di processo tramite apposite tecnologie**. I dati di queste innovazioni erano l'oggetto principale del piano. Si riportano nella seguente tabella i dati complessivi di realizzazione delle attività didattiche.

Tab.1

Titolo delle Azioni Formative	Ore/Edizione	Numero Edizioni	Aziende/ beneficiarie	Allievi Effettivi per Azione
Tecnologie di data collection per il tracciamento dei processi	32	11	12	76
Business Analysis: as is e to be	36	11	12	74
Modelli e strategie di open innovation e collaboration for sustainability	28	11	12	77

La formazione si è concentrata su tre aree principali, fondamentali per supportare il nuovo sistema di analisi dei dati e la gestione della sostenibilità. La tipologia comune a tutte le aziende coinvolte - del Piano formativo ha, infatti, consentito di organizzare la formazione attorno a un percorso costituito da tre azioni formative che di volta in volta sono state adattate alle specificità di ogni azienda: si tratta, come nel caso di Antica Distilleria Petrone, di PMI della filiera agro-alimentare nelle quali erano stati realizzati o erano in corso investimenti per l'introduzione di strumenti tecnologici innovativi. Ciò ha fatto del Piano formativo una sorta di catalogo con i seguenti titoli:

- **Tecnologie di data collection per il tracciamento dei processi**
- **Business Analysis: as is e to be**
- **Modelli e strategie di open innovation e collaboration for sustainability**.

Queste tre azioni sono state replicate in 11 edizioni coinvolgendo complessivamente 12 aziende. Due di queste, con l'approvazione del Comitato Paritetico di Pilotaggio, sono subentrate a una che ha dovuto rinunciare ripartendosi il percorso (una ha completato una sola azione di 32 ore e l'altra ha realizzato due azioni di questo percorso per un ammontare di 64 ore.

Per Antica Distilleria Petrone non vi è stata alcuna variazione se non per l'incremento del numero di partecipanti che è passato da 5 a 6 equamente suddivisi tra operai e impiegati; è stato coinvolto, cioè circa metà dell'organico totale, prediligendo figure con precise responsabilità, tra cui: il responsabile della produzione e quello della logistica, un addetto al controllo qualità e uno al controllo di gestione. La formazione ha coinvolto quindi sia i processi produttivi che quelli gestionali.

Il percorso è stato realizzato, secondo le previsioni, a **gennaio 2024**. Si è trattato di azioni formative destinate esclusivamente a questa azienda e ciò ha favorito la **personalizzazione** nonostante l'invarianza dei titoli.

La formazione è stata realizzata interamente **in presenza** presso l'azienda. Un aspetto innovativo è stato l'approccio didattico: l'**80% delle ore** è stato svolto in modalità necessariamente basata sull'***action learning*** a cui i docenti hanno fatto ricorso nell'attività d'aula; questa è stata integrata con attività dimostrative sui macchinari attraverso l'**affiancamento** dei partecipanti nelle simulazioni e prove sui macchinari.

La docente incaricata per Antica Distilleria Petrone è stata consulente esterna, che ha una notevole esperienza in ambito digitale e organizzativo e una profonda conoscenza di questa realtà aziendale; è infatti ritenuta quasi una parte integrante dell'azienda, avendola seguita per circa quindici anni.

La formazione è stata svolta in sessioni di massimo **quattro ore**. La docente ha utilizzato strumenti e programmi, tra cui un ruolo importante ha rivestito Excel per spiegare ai dipendenti come organizzare e controllare i parametri e i valori dei dati.

Al termine, il soggetto attuatore, Form&ATP ha consegnato all'azienda gli attestati di partecipazione, redatti nominativamente per ogni partecipante, sulla base degli esiti dei **test a risposta multipla** sia all'inizio che alla fine, nonché sulla base delle valutazioni della docente relative alle prove pratiche eseguite direttamente nei reparti, per verificare l'acquisizione degli apprendimenti. Tali attestati sono a disposizione dei partecipanti presso

2.3 Considerazione riepilogative

La partecipazione di Antica Distilleria Petrone (ADP) al Piano formativo “Sustainable Sustainability”, finanziato dall'Avviso 6/2022 per la formazione a supporto dell’Innovazione digitale e tecnologica, ha risposto in modo mirato alle esigenze peculiari dell’azienda, benché a questo Piano formativo partecipassero altre 11 aziende. Il Piano è stato strutturato dal soggetto proponente **Form & ATP**, qualificato da Fondimpresa e fornitore storico di ADP, come un catalogo tematico che alle diverse aziende ha offerto un percorso costituito da tre azioni formative. La formazione si è concentrata su tre azioni principali, fondamentali per supportare il nuovo sistema di analisi dei dati e la gestione della sostenibilità. Queste tre azioni formative, replicabili in un "catalogo" comune, hanno riguardato: la **Raccolta e il trattamento dei dati con le tecnologie digitali per il tracciamento dei processi**; la **Business Analysis** e i Modelli **e strategie di open innovation e collaboration for sustainability**.

Complessivamente, il percorso ha coinvolto le 12 aziende attraverso 11 edizioni. Il Piano "Sustainable Sustainability" è stato concepito quindi per soddisfare i bisogni formativi comuni ad una serie di aziende appartenenti alla **filiera agroalimentare** declinandoli in base alle specificità e al fabbisogno formativo di ogni singola azienda, come conseguenza diretta di progetti e interventi aziendali di innovazione digitale e/o tecnologica.

Per Antica Distilleria Petrone, la necessità formativa è stata innescata dal **cambiamento del software gestionale** e dall'avvio di un progetto di innovazione, che prevedeva l'introduzione di nuova strumentazione 4.0 dotata di sensori per il monitoraggio in tempo reale di parametri. La decisione dell’azienda di aderire al Piano formativo ha risposto ad esigenze reali dell’azienda,

I gap di competenza rilevati riguardavano specificamente la capacità di alcune figure chiave (responsabili gestionali, di produzione e logistica) dell’azienda di utilizzare tecnologie digitali per la raccolta e l'analisi dei dati, per l’efficientamento e sostenibilità dei processi aziendali e all'identificazione delle criticità (bottleneck) connesse all'impatto organizzativo, dagli investimenti tecnologici.

La formazione in ADP ha avuto luogo senza variazioni rispetto alla progettazione, ad eccezione del numero di partecipanti che è stato incrementato da 5 a 6 lavoratori. Le azioni formative per ADP sono state erogate ad **hoc per l'azienda**, favorendone la personalizzazione.

La formazione è stata realizzata interamente **in presenza** presso l'azienda e prevalentemente **in** modalità basata sull’**action learning**. L'attività d’aula è stata integrata con **attività dimostrative sui macchinari**, attraverso l’affiancamento dei partecipanti in simulazioni e prove pratiche. La micro-progettazione è stata ispirata alla sostenibilità organizzativa e con attenzione alle soglie di attenzione dei partecipanti, con giornate didattiche hanno avuto una durata massima di quattro ore

La docente incaricata era una consulente esterna con notevole esperienza digitale e organizzativa, che vanta una profonda conoscenza di Antica Distilleria Petrone, avendola seguita per circa quindici anni ed essendo ritenuta quasi parte integrante dell'azienda.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'intervento formativo ha prodotto cambiamenti significativi sia a livello operativo e organizzativo, sia nella mentalità dei collaboratori dell'Antica Distilleria Petrone, come testimoniato dall'Amministratore Andrea Petrone e dal Responsabile di Produzione Valentino Neri.

La formazione, legata all'introduzione di un nuovo gestionale e di strumentazione 4.0, ha portato a un sensibile miglioramento dell'organizzazione del lavoro, specialmente nell'area produttiva.

Il Responsabile di produzione, Valentino Neri, ha espresso la sua soddisfazione per il miglioramento organizzativo: «*Ricordo questa formazione in modo molto positivo perché da allora tramite il nostro gestionale,* ***riusciamo ad organizzarci meglio con la produzione***». Ha aggiunto che grazie al gestionale, l'organizzazione è cambiata e ora «*siamo più preparati, più veloci;* ***già sappiamo cosa fare di primo mattino*** *perché tramite il gestionale già c'è tutto il programma di lavoro della giornata*»[13].

La programmazione automatica ha migliorato l'efficienza, eliminando spostamenti fisici superflui delle persone e degli input e output di produzione. Ad esempio, «*Non è più necessario, per esempio. Salire in ufficio a chiedere quante bottiglie dobbiamo produrre, poiché i dati sono accessibili tramite il gestionale e i macchinari nuovi*»[14]. Inoltre, la formazione ha favorito lo sviluppo di competenze e consuetudine nel controllo a distanza dei parametri di controllo da remoto della produzione «*anche con il cellulare*»[15].

La testimonianza del responsabile della produzione mette in luce come la formazione abbia avuto una grande efficacia, soprattutto, per lui, così come, per l'altro responsabile che si occupa della logistica; ha migliorato, infatti, la loro capacità di organizzare sia le persone che la produzione.

L'Amministratore dell'Antica Distilleria Petrone, Andrea Petrone, ha sottolineato l'impatto operativo organizzativo della formazione che ha accelerato e ottimizzato l'implementazione e l'utilizzo del nuovo sistema di programmazione e controllo della produzione, spiegando e dimostrando come attivare flussi di dati e connessione funzionali tra area amministrativa e area produttiva che ora interagiscono molto più di prima, senza la necessità per le persone di doversi spostare.

Fondamentale è stato il passaggio da metodi cartacei e manuali di controllo a un monitoraggio istantaneo e più preciso dei dati, per il tracciamento dei processi attraverso sensori e lettori del sistema digitalizzato.

Il signor Neri, ha identificato nelle modalità di controllo dei dati l'aspetto centrale dell'apprendimento acquisito grazie alla partecipazione a questi interventi formativi. A suo giudizio aver imparato come realizzare il **controllo efficace dei dati** rende tutto il lavoro più preciso. In produzione «*Siamo riusciti a organizzarci meglio con l'imbottigliamento e con la produzion*e». Questo è stato possibile confrontando i dati successivi all'introduzione di questi sistemi con quelli degli anni precedenti.

[13] Sig. Valentino Neri, Responsabile di Produzione dell'Antica Distilleria Petrone, Intervista del 07/11/2025
[14] Ibidem
[15] Ibidem

Sia per l'Amministratore che per il responsabile della produzione uno dei fattori che ha contribuito a rendere efficace la metodologia didattica ai fini del cambiamento è stato il fatto che la docente ha mostrato ai partecipanti come gestire e organizzare i dati attraverso il sistema innovativo, ma anche attraverso l'utilizzo di un software ormai classico come Excel da utilizzare per organizzare e capitalizzare i dati del sistema digitalizzato. A tale scopo i partecipanti sono stati coinvolti in esercizi di simulazione che sono risultati particolarmente utili dopo la formazione, soprattutto per confrontare i dati delle performance nella loro evoluzione nel tempo.

L'impatto maggiore della formazione è stato descritto come un cambiamento non solo nel processo, ma nella mentalità complessiva dei collaboratori.

Il dottor Petrone ha enfatizzato l'effetto a lungo termine di questa esperienza: «*La formazione non ha un impatto immediato, ha un impatto soprattutto nel tempo. Posso dire che noi stiamo cambiando, grazie a queste analisi che tutti hanno imparato a fare:* ***stiamo cambiando la nostra mentalità più che il nostro processo***»[16]. A suo avviso, questo è essenziale, poiché è proprio «*il cambiamento nell'approccio ti comporta nel tempo un ritorno in termini economici perché ti fa essere sempre più* [impegnato] *sull'efficientamento*». Prima di questa formazione, i dati venivano raccolti solo a fine giornata, finivano come in una "*scatola nera*"; poi, i collaboratori hanno imparato a monitorare dati come temperatura e pressione in **modo istantaneo**, anche da remoto, Questo efficientamento ha portato persino a una **riduzione degli spostamenti logistici** interni, poiché non è più necessario salire o scendere per monitorare o comunicare i dati.

Il Responsabile della produzione, Valentino Neri, da parte sua conferma che il beneficio della formazione si è poi esteso a tutti i livelli dell'azienda: «*È stato sicuramente positivo anche parlarne tra di noi; questo è stato per tutti un* ***miglioramento per l'organizzazione dell'azienda stessa***».

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione, strettamente correlata all'implementazione del nuovo software gestionale e della strumentazione 4.0, ha innescato un notevole miglioramento nell'organizzazione del lavoro, in particolare nell'area produttiva.

Il Responsabile di produzione ha giudicato l'esperienza formativa molto positivamente perché, grazie ha consentito di utilizzare efficacemente il nuovo gestionale che ha funzionalità collegate a MES. L'azienda a seguito della formazione è riuscita ad **"organizzarsi meglio con la produzione"**. L'organizzazione è cambiata perché i dipendenti sono **"più preparati, più veloci"** e la produzione ha una programmazione puntuale.

La programmazione automatica ha ottimizzato l'efficienza eliminando gli spostamenti fisici superflui. Ad esempio, non è più necessario "salire, per esempio, in ufficio a chiedere quante bottiglie dobbiamo produrre" poiché i dati sono accessibili tramite il gestionale e i nuovi macchinari.

La formazione ha facilitato il passaggio da un controllo manuale e cartaceo a un monitoraggio digitale, istantaneo e più preciso dei dati di processo, attraverso sensori e lettori del sistema digitalizzato.

[16] Dott. Andrea Petrone, CEO e titolare di Antica Distilleria Petrone. Intervista del 07/11/2025.

L'apprendimento delle modalità di controllo dei dati è percepito come l'aspetto centrale della formazione perché ha consentito a figure chiave dell'azienda di **imparare come gestire in modo efficace le tecnologie digitali e i dati**

Questo ha permesso di confrontare i dati produttivi con quelli degli anni precedenti per organizzare meglio l'imbottigliamento e la produzione.

Un fattore di efficacia didattica è stato l'uso di software come **Excel** da parte della docente per spiegare ai partecipanti come organizzare e controllare i parametri e i valori dei dati, affiancandosi al nuovo sistema innovativo.

L'impatto più significativo dell'intervento formativo è stato descritto come un cambiamento che va oltre i processi, influenzando la mentalità complessiva dei collaboratori in direzione

Grazie alla formazione, i collaboratori hanno abbandonato la prassi di raccogliere dati solo a fine giornata (da loro definita come una modalità a "scatola nera") e hanno imparato a monitorare in tempo reale, parametri di controllo nell'invecchiamento dei liquori anche da remoto.

Le testimonianze raccolte confermano che la formazione ha avuto un impatto diretto nell'attività di alcune figure chiave, ma si è esteso a tutta l'organizzazione, determinando **"un miglioramento per l'organizzazione dell'azienda stessa" che** è percepito come «*un vantaggio per tutti*».

La formazione ha dunque accresciuto anche la coesione aziendale e sviluppato consapevolezza della necessità e possibilità di accompagnare l'ingresso e i cambiamenti in azienda con competenze che richiedono l'evoluzione delle professionalità e dell'organizzazione aziendale.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

La formazione svolta presso l'Antica Distilleria Petrone (ADP) nell'ambito del Piano “Sustainable Sustainability” è stata considerata altamente efficace sia dall’imprenditore che dai dipendenti che vi hanno partecipato. Questa efficacia è attribuibile a una serie di fattori che vanno dall'allineamento strategico con gli obiettivi aziendali alla metodologia didattica applicata.

Il percorso formativo è stato realizzato dall’Antica Distilleria Petrone nell'ambito di questo Piano formativo che ha visto la partecipazione di altre 11 aziende; la rilevazione che ha riguardato questa specifica azienda ha fatto emergere che uno dei fattori che ha conferito efficacia a questo piano formativi è rappresentato dal fatto che il soggetto proponente, cioè l’ente formativo (Form & ATP) che ha sviluppato il progetto con un approccio ha risposto a una **necessità aziendale specifica e reale**, legata a un preciso investimento tecnologico dell’azienda, rispondendo pienamente a quanto richiesto dall’Avviso 6/2022 di Fondimpresa. La rilevazione del fabbisogno formativo è stata orientata e condotta per rispondere a questo approccio.

Lo sviluppo progettuale è sato coerente con lo scopo del Piano formativo e dell’Avviso di Fondimpresa. Per l’Antica Distilleria Petrone, la formazione è stata direttamente innescata e resa funzionale dal **cambiamento del software gestionale** e dall'avvio di un progetto di innovazione che prevedeva l'introduzione di strumentazione 4.0 dotata di sensori per il monitoraggio in tempo reale dei parametri da controllare nell’invecchiamenti dei liquori, nonché dall’automazione introdotta nel sistema di imbottigliamento ed etichettatura.

La formazione realizzata con questo Piano formativo, inoltre, rientra in una programmazione che con l’attuale CEO è diventata prassi costante e mira a combinare innovazione e tradizione. In questo quadro, la formazione è considerata dall'azienda come parte fondamentale della strategica per la crescita continua dell’azienda in termini qualitativi e quantitativi. Essa è vista come un **acceleratore di efficienza digitale** e un **integratore di competenze ESG** (Sostenibilità e Responsabilità).

L'obiettivo della formazione è consistito nell’ottimizzare l'utilizzo degli strumenti digitali, rendendo il personale "*più preparato e veloce*" e facilitando una **migliore organizzazione della produzione**.

L'analisi preliminare dei fabbisogni formativi è stata essenziale per garantire che i contenuti fossero pertinenti e funzionali all'innovazione in corso. Sebbene l'analisi abbia avuto una genesi e una implementazione top-down, essa è stata **"alimentata dalla domanda reale"** espressa dai responsabili aziendali, assicurando che il Piano fosse funzionale e non indotto artificialmente dall'offerta formativa.

La formazione si è focalizzata sull'allineamento delle competenze di figure con precise responsabilità, coinvolgendo **responsabili dell'area gestionale, di produzione e logistica**, nonché addetti al controllo qualità e gestione. Il coinvolgimento di circa metà dell'organico ha assicurato che il cambiamento si diffondesse a tutta l’organizzazione aziendale

Il percorso formativo si è concentrato su tre azioni fondamentali che ruotano attorno a temi e problematiche ricorrenti in aziende che hanno realizzato investimenti tecnologici e che, come l’Antica Distilleria Petrone, utilizzano l’innovazione a supporto anche della sostenibilità. Gli

argomenti formativi individuati sulla base dell'analisi dei fabbisogni supportano i nuovi sistemi di gestione e programmazione della produzione attraverso l'analisi dei dati e la gestione della sostenibilità: **Tecnologie di data collection**, **Business Analysis** e **Modelli e strategie di open innovation**. Questi "titoli" delle azioni formative sono gli stessi per tutte le aziende che hanno partecipato al Piano formativo, ma la rilevazione sul campo ha accertato che nella loro articolazione nell'implementazione della formazione, sono state declinate in funzione degli specifici gap da colmare, emersi dall'analisi del fabbisogno formativo che si è focalizzato sullo sviluppo delle capacità di utilizzare le tecnologie digitali per la raccolta e l'analisi dei dati e per la programmazione della produzione attraverso i nuovi macchinari 4.0.

La modalità di erogazione e la competenza della docente hanno amplificato l'efficacia della formazione. Le azioni formative sono state erogate **esclusivamente i dipendenti di ADP**, ciò ha facilitato la personalizzazione dei contenuti nonostante i titoli comuni del catalogo.

La didattica è stata svolta prevalentemente in modalità basata sull'**action learning (80% delle ore)**, integrando l'attività d'aula con **attività dimostrative sui macchinari** e prove pratiche direttamente nei reparti.

Sulla qualità e l'efficacia della formazione ha positivamente influito il fatto che la docente incaricata fosse una consulente esterna con notevole esperienza digitale e organizzativa, che vantava una **"profonda conoscenza di questa realtà aziendale"**, avendola seguita per lungo tempo ed essendo ritenuta "quasi una parte integrante dell'azienda".

Di particolare interesse nello sviluppo didattico dei contenuti, ha avuto il trattamento di un software come **Excel**, quale strumento complementare per capitalizzare i flussi informativi dei sistemi di produzione digitalizzati. Questo ha aiutato i partecipanti a comprendere come organizzare e controllare i parametri e i valori dei dati anche su base storica, supportando l'apprendimento del nuovo sistema digitalizzato.

Questo approccio ha contribuito al risultato più significativo e abilitante della formazione che ha avviato un processo di cambiamento culturale a livello di organizzazione aziendale. L'Amministratore Andrea Petrone ha sottolineato, infatti, che l'impatto maggiore si manifesta nel tempo, portando i collaboratori a cambiare **"la nostra mentalità più che il nostro processo"**. Questo cambiamento mentale è essenziale per l'efficientamento e il risparmio a lungo termine.

La formazione ha avuto un carattere pratico, consentendo al personale di imparare a controllare in modo efficace i dati, rendendo tutto il lavoro più preciso. Questo ha permesso a un sistema di monitoraggio in tempo reale dei parametri di produzione e del prodotto, anche da remoto.

La formazione, accelerando e ottimizzando l'accesso alle tecnologie digitali introdotte in azienda ha sviluppato **Coesione Organizzativa.** I collaboratori hanno percepito la formazione come **"un miglioramento per l'organizzazione dell'azienda stessa"**, accrescendo la coesione aziendale e la consapevolezza della necessità di evolvere le professionalità.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

La formazione implementata presso l'Antica Distilleria Petrone (ADP) nell'ambito del Piano "Sustainable Sustainability" presenta diversi elementi riconducibili a una buona prassi formativa che ne hanno determinato l'efficacia e ne suggeriscono la replicabilità, sia internamente per future iniziative, sia esternamente per altre aziende, specialmente nella filiera agroalimentare.

Gli aspetti di qualità sono legati alla progettazione e alla metodologia di erogazione, che hanno massimizzato l'efficacia dell'apprendimento. La formazione è nata come **conseguenza diretta e necessaria** dell'introduzione di innovazioni digitali e tecnologiche (cambio del software gestionale, strumentazione 4.0). Il fabbisogno formativo è stato alimentato dalla domanda reale espressa dei responsabili aziendali; ciò ha reso il Piano funzionale a esigenze concrete e non è stato indotto artificiosamente dall'offerta formativa.

Il percorso è stato progettato per fungere da **"acceleratore di efficienza digitale e integratore di competenze ESG"** e come tale è stato percepito dall'imprenditore. L'obiettivo centrale individuato in modo specifico per l'azienda è consistito nel colmare il gap di competenza per l'utilizzo delle nuove tecnologie per la programmazione dei sistemi digitalizzati di produzione e la raccolta e l'analisi dei dati, essenziali per misurare la sostenibilità e identificare le criticità (bottleneck).

Il successo del percorso formativo è frutto di una **metodologia didattica innovativa e basata sull'apprendimento esperienziale**. L'approccio didattico, infatti, è stato basato sull'**action learning**, integrato con **attività dimostrative sui macchinari** e simulazioni pratiche nei reparti, ha garantito un'applicazione immediata e un'alta efficacia.

Le sessioni didattiche, inoltre, hanno avuto una durata massima di **quattro ore**, che evidenzia un approccio ispirato alla sostenibilità organizzativa e all'attenzione sulle soglie di concentrazione dei partecipanti.

I requisiti della docente hanno accresciuto l'efficacia della formazione, infatti, la consulente esterna, come docente, sintetizza le seguenti caratteristiche: elevata expertise specifica sugli oggetti di insegnamento e profonda conoscenza dello specifico contesto.

Il percorso formativo si è rilevato correttamente incentrato su tematiche a supporto dell'innovazione rispetto alla quale sono state oggetto di una specifica declinazione dei contenuti. Con le opportune curvature l'azienda potrà replicare questo modello formativo per futuri cicli di innovazione, riproponendo analoghi criteri:

- la formazione ha coinvolto figure chiave rispetto alla specifica innovazione;
- la didattica ha collegato i nuovi flussi di dati all'uso di strumenti informatici classici come **Excel** per spiegare l'organizzazione e il controllo dei parametri dei dati ha facilitato la comprensione e la capitalizzazione dei dati generati dal nuovo sistema digitalizzato;
- la formazione ha puntato al **cambiamento della mentalità in funzione dell'innovazione**;
- la verifica dell'apprendimento è avvenuta non solo tramite test iniziali/finali, ma anche attraverso **valutazioni della docente relative alle prove pratiche eseguite direttamente nei reparti**, legando l'apprendimento all'applicazione sul campo;
- la micro-progettazione è stata ispirata a criteri di sostenibilità e attenzione alle soglie di attenzione dei discenti, ma anche a criteri di ottimizzazione e di "economicità" dei tempi, in

quanto la formazione ha dimostrato la stessa efficacia di altri interventi che con analoghe finalità hanno invece richiesto anche il doppio di ore di formazione

Il Piano formativo presenta caratteristiche che lo rendono un modello trasferibile e scalabile, in particolare per le PMI non solo del settore dell'agroalimentare che affrontano la transizione 4.0:

Il Piano è stato strutturato attorno a un **"catalogo" comune** composto da tre azioni formative principali (Data Collection, Business Analysis, Open Innovation & Collaboration for Sustainability). Questa struttura già ha dimostrato la sua replicabilità perché ha permesso di coinvolgere **12 aziende** in **11 edizioni**,

Il Piano è stato concepito per soddisfare i fabbisogni formativi comuni ad aziende appartenenti alla **filiera agroalimentare** (la stessa categoria merceologica di ADP), garantendo la pertinenza dei temi per un gruppo omogeneo di imprese. Tale caratteristica potrebbe essere trasferita anche ad altri settori.

Il focus sui gap di competenza riguardanti l'uso di tecnologie digitali per la **raccolta e l'analisi dei dati ai fini della sostenibilità** e l'adozione di strategie di **open innovation & collaboration** intercetta le attuali traiettorie strategiche necessarie per qualsiasi azienda che voglia crescere in termini di ESG e tecnologia.

L'efficacia riscontrata (migliore organizzazione della produzione, velocità operativa, riduzione degli spostamenti logistici superflui) è un risultato ricercato da tutte le aziende che introducono sistemi digitali come MES e ERP.

4.3 Considerazioni riepilogative

L'efficacia della formazione realizzata con il Piano "Sustainable Sustainability, riscontrata sia dall'imprenditore che dai dipendenti, è il risultato dell'allineamento tra strategia aziendale e progettazione didattica. La formazione è stata considerata parte **fondamentale della strategia per la crescita continua** dell'azienda.

È stata direttamente innescata e resa funzionale da un preciso **investimento tecnologico** (cambio del software gestionale, introduzione di strumentazione 4.0 con sensori per il monitoraggio dei parametri nell'invecchiamento dei liquori e automazione di imbottigliamento ed etichettatura).

Il soggetto proponente (Form & ATP) ha risposto a una **necessità aziendale specifica e reale**. L'obiettivo principale è stato **ottimizzare l'utilizzo degli strumenti digitali** per rendere il personale "più preparato e veloce" e facilitare una migliore organizzazione della produzione.

L'analisi preliminare dei fabbisogni formativi, pur avendo un'implementazione *top-down*, è stata **"alimentata dalla domanda reale"** espressa dai responsabili aziendali. La formazione si è focalizzata su contenuti essenziali per supportare i nuovi sistemi di gestione e programmazione della produzione, ruotando attorno a temi come **Tecnologie di data collection, Business Analysis e Modelli e strategie di open innovation**.

I contenuti, sebbene facenti parte di un catalogo comune, sono stati **declinati e personalizzati** in funzione degli specifici gap emersi dall'analisi del fabbisogno di ADP. Il coinvolgimento di figure

chiave (come responsabili di produzione, logistica, e addetti al controllo qualità) ha assicurato che il cambiamento si diffondesse a tutta l'organizzazione aziendale.

L'efficacia è stata amplificata dall'uso prevalente dell'**action learning (80% delle ore)**, integrato con attività dimostrative sui macchinari e **prove pratiche direttamente nei reparti**. Un fattore di successo è stata la docente, una consulente esterna con elevata *expertise* specifica e una **"profonda conoscenza di questa realtà aziendale"**, considerata "quasi una parte integrante dell'azienda". L'uso di un software classico come **Excel** è stato funzionale per aiutare i partecipanti a comprendere come capitalizzare i flussi informativi dei nuovi sistemi digitalizzati e come organizzare e controllare i dati anche su base storica.

Il risultato più significativo indotto dalla formazione è il **cambiamento culturale**; l'impatto maggiore si manifesta nel tempo, portando i collaboratori a cambiare **"la nostra mentalità più che il nostro processo"**, un elemento essenziale per l'efficientamento e il risparmio a lungo termine.

La formazione ha sviluppato **Coesione Organizzativa**, essendo percepita dai collaboratori come "un miglioramento per l'organizzazione dell'azienda stessa".

Il Piano "Sustainable Sustainability" nell'esperienza dell'Antica Distilleria Petrone si configura come una buona prassi formativa, replicabile internamente e trasferibile ad altre PMI, in particolare quelle della filiera agroalimentare e non solo, che affrontano la transizione 4.0.

La **replicabilità interna** all'azienda è data da: focus sulla **sostenibilità organizzativa e sulle soglie di attenzione dei discenti; ottimizzazione dei tempi didattici, verifica pragmatica dell'apprendimento.**

Il modello formative è scalabile su altre PMI; la sua **trasferibilità** è dovuta a: una **formazione ad hoc** per ciascuna azienda a partire da un **catalogo di temi da declinate in modo personalizzato; pertinenza tematica strategica** con un focus sui **gap di competenza digitale** per **la sostenibilità (ESG)** e l'**open innovation**, progettazione e realizzazione orientate ai **risultati attesi e tangibili** in termini di efficacia, accelerazione dell'innovazione e del miglioramento delle performance.

Nella pagina seguente si propone un'analisi SWOT di questa esperienza formativa

Analisi SWOT dell'esperienza formativa di Antica Distilleria Petrone con il Piano Soustainable Soustainability

PUNTI DI FORZA *Strengths - Fattori Interni*	**PUNTI DI DEBOLEZZA** *Weaknesses - Fattori Interni*
La **formazione è considerata parte fondamentale della strategia** per la crescita continua ed è stata direttamente innescata e resa funzionale da precisi investimenti tecnologici (cambio del software gestionale, strumentazione 4.0). Il Piano ha risposto ad esigenze reali. L'**efficacia della metodologia didattica** è dovuta all'approccio esperienziale. La didattica è stata basata sull'action learning (80% delle ore), integrata con attività dimostrative sui macchinari e prove pratiche direttamente nei reparti. **La qualità della formazione deriva dalla personalizzazione** della formazione, realizzata da una docente, consulente esterna, che vantava una "profonda conoscenza di questa realtà aziendale"; ciò ha consentito che le azioni formative fossero erogate esclusivamente ad hoc per ADP. La formazione ha mirato e generato un **positivo impatto culturale e organizzativo.** Il risultato più significativo è il cambiamento della mentalità dei collaboratori, che porta a un maggiore efficientamento e risparmio nel lungo periodo. La formazione ha anche sviluppato coesione aziendale.	La **persistenza di controlli tradizionali** potrebbe creare resistenze all'innovazione e della "vecchia mentalità". L'esigenza di effettuare controlli a campione e verifiche con metodi tradizionali o schede analogiche per avere la certezza che "è vero quello che ci dice il computer", indica un'esigenza di cautela verso il rischio di "allucinazioni digitali delle macchine" che può rallentare l'innovazione. La **Dipendenza da Competenze Umane** difficilmente sostituibili è legata **a** un ruolo basato su "**fiducia, ritualità e abilità** che le tecnologie non possono ancora e forse mai potranno pienamente garantire", evidenziano una limitazione alla completa digitalizzazione del know-how che potrebbe limitare le possibilità di sviluppo. Il ricorso a **Strumenti Digitali Classici** potrebbe indicare un possibile ritardo verso le soluzioni digitali più evolute e per il pieno sfruttamento del potenziale delle tecnologie 4.0 introdotte in azienda
OPPORTUNITÀ *Opportunities - Fattori Esterni*	**MINACCE** *Threats - Fattori Esterni*
La formazione è stata **funzionale agli obiettivi di coerenza dell'azienda** con tendenze produttive e di mercato (ESG e Digitale): La formazione funge da "acceleratore di efficienza digitale e integratore di competenze ESG", intercettando le attuali traiettorie strategiche di crescita basate sulla sostenibilità e la tecnologia. Questa esperienza è **trasferibile e scalabile** come modello formativo: Il Piano è strutturato come un "catalogo formativo specializzato e adattabile alle specificità" che ha già dimostrato la sua replicabilità. Gli impatti della formazione supportano lo Sviluppo **di Partnership Strategiche.** Il percorso formativo ha incluso Modelli e strategie di open innovation & collaboration, coerenti con la strategia aziendale di ricerca scientifica e co-marketing internazionale La formazione supporta **l'evoluzione infrastrutturale e dello Status societario**. Lo sviluppo delle competenze è funzionale alla transizione verso la nuova sede logistica e l'obiettivo di trasformare ADP in una Società Benefit consolidando la sua dimensione culturale e sociale. La necessità di lasciare la sede storica (a causa di problemi di spazio e logistica, con tre depositi separati) implica una transizione infrastrutturale che può far **evolvere ulteriormente l'azienda** a libello organizzativo e produttivo.	**I** processi commerciali e informatici sono in rapida **evoluzione.** L'efficacia della formazione dipende dalla necessità di un aggiornamento costante per evitare l'obsolescenza delle micro-competenze specifiche. L'impatto sociale della **sostituzione Uomo-Macchina produce squilibri**. L'automazione e la strumentazione 4.0, pur incrementando la produttività, accrescono le preoccupazioni dell'imprenditore per l'impatto sociale della progressiva sostituzione delle macchine al personale umano. Le vendite internazionali risentono pesantemente di **momenti geopolitici difficil**i (es. blocco delle vendite in Russia per la guerra) e incertezze sui dazi (es. USA), che possono interferire con gli obiettivi di crescita e innovazione.